

COLLECTION

PROBLÈMES SOCIAUX  
ET INTERVENTIONS SOCIALES



# Pratiques innovantes de gestion dans les offices d'habitation

De la poignée de porte  
à la poignée de main

Paul Morin  
Jeannette LeBlanc  
Jean-François Vachon

Préface de  
François Chauvette

 Presses  
de l'Université  
du Québec





## COLLECTION

### **PROBLÈMES SOCIAUX ET INTERVENTIONS SOCIALES**

**FONDÉE PAR HENRI DORVIL (UQAM)  
ET ROBERT MAYER (UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL)**

L'analyse des problèmes sociaux est encore aujourd'hui au cœur de la formation de plusieurs disciplines en sciences humaines, notamment en sociologie et en travail social. Les milieux francophones ont manifesté depuis quelques années un intérêt croissant pour l'analyse des problèmes sociaux, qui présentent maintenant des visages variables compte tenu des mutations des valeurs, des transformations du rôle de l'État, de la précarité de l'emploi et du phénomène de mondialisation. Partant, il devenait impératif de rendre compte, dans une perspective résolument multidisciplinaire, des nouvelles approches théoriques et méthodologiques dans l'analyse des problèmes sociaux ainsi que des diverses modalités d'intervention de l'action sociale, de l'action législative et de l'action institutionnelle à l'égard de ces problèmes.

La collection *Problèmes sociaux et interventions sociales* veut précisément témoigner de ce renouveau en permettant la diffusion de travaux sur divers problèmes sociaux. Pour ce faire, elle vise un large public comprenant tant les étudiants, les formateurs et les intervenants que les responsables administratifs et politiques.

Cette collection était à l'origine codirigée par Robert Mayer, professeur émérite de l'Université de Montréal, qui a signé et cosigné de nombreux ouvrages témoignant de son intérêt pour la recherche et la pratique en intervention sociale.

DIRECTEUR

**HENRI DORVIL, PH. D.**

*École de Travail social, Université du Québec à Montréal*

CODIRECTRICE

**GUYLAINE RACINE, PH. D.**

*École de Service social, Université de Montréal*

**Pratiques innovantes  
de gestion dans les offices  
d'habitation**

Membre de  
L'ASSOCIATION  
NATIONALE  
DES ÉDITEURS  
DE LIVRES

## Presses de l'Université du Québec

Le Delta 1, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone: 418 657-4399

Télexcopieur: 418 657-2096

Courriel: puq@puq.ca

Internet: www.puq.ca

### *Diffusion/Distribution:*

**CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7  
Tél.: 450 434-0306 / 1 800 363-2864

**FRANCE** AFPU-D – Association française des Presses d'université  
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77 403 Lagny, France – Tél.: 01 60 07 82 99

**BELGIQUE** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél.: 02 736 68 47

**SUISSE** Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél.: 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# Pratiques innovantes de gestion dans les offices d'habitation

De la poignée de porte  
à la poignée de main

**Paul Morin**  
**Jeannette LeBlanc**  
**Jean-François Vachon**

Avec la participation de  
**Roxane Meilleur**  
**Serigne Touba Mbacké Gueye**



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales  
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Morin, Paul, 1951-

Pratiques innovantes de gestion dans les offices d'habitation :  
de la poignée de porte à la poignée de main

(Collection Problèmes sociaux & interventions sociales; 65)

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-3975-4

I. Offices d'habitation – Québec (Province) – Gestion. 2. Logement social –  
Québec (Province) – Gestion. I. LeBlanc, Jeannette, 1952- .

II. Vachon, Jean-François, 1980- . III. Titre. IV. Collection: Collection  
Problèmes sociaux & interventions sociales; 65.

HD7288.78.C32Q8 2014      363.5'85068      C2013-942342-7

Les Presses de l'Université du Québec  
reconnait l'aide financière du gouvernement du Canada  
par l'entremise du Fonds du livre du Canada  
et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement  
des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

*Conception graphique*

**Richard Hodgson**

*Image de couverture*

© Istock

*Mise en pages*

**Interscript**

**Dépôt légal: 1<sup>er</sup> trimestre 2014**

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2014 – Presses de l'Université du Québec

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

Imprimé au Canada





# PRÉFACE

François Chauvette

*Président du Regroupement des offices d'habitation  
du Québec (ROHQ)*

Beaucoup d'eau a coulé sous les ponts depuis la construction des premiers HLM au Québec, à la fin des années 1960. À cette époque, jusqu'à la fin des années 1990, il s'agissait de construire pour loger des ménages à faibles revenus et de gérer les bâtiments. Puis, graduellement, on s'est orienté vers une approche plus axée sur le milieu de vie pour des personnes démunies, et ce, dans un souci de développement des communautés et de développement durable. Le titre de cet ouvrage évoque bien l'évolution du logement social au Québec, particulièrement chez les offices d'habitation. L'expression *de la poignée de porte à la poignée de main* en est une désormais consacrée dans ce réseau, et la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale constitue un défi de tous les instants. Les auteurs de ce livre font la démonstration sans équivoque que les OH ont désormais la capacité de relever ce défi.

Le Québec a fait le choix d'orienter ses programmes de logements sociaux vers les personnes les plus démunies. Le faible niveau de revenu demeure un critère de base, bien que les aspects relatifs aux conditions physiques et psychosociales fassent de plus en plus partie de la dynamique d'accès à un logement social. Le nombre restreint de logements abordables et en bon état, le vieillissement de la population, les politiques de désinstitutionnalisation des gouvernements représentent des conditions contribuant à modifier l'univers dans lequel évoluent les intervenants de l'habitation sociale. S'ajoute à ces variables la possibilité pour les offices d'habitation, depuis 2002, de recourir à d'autres formules que le HLM

pour loger leur clientèle. On assiste donc, depuis, au déploiement d'options nouvelles tant au regard de l'habitat, de sa gestion que de la vision de ses locataires. Tous ces facteurs mettent en relief l'importance que revêt le logement social dans notre société et pour chacune de nos collectivités. À ce chapitre, les 554 offices d'habitation interviennent dans l'attribution et la gestion de plus de 90 000 logements, soit près des deux tiers des logements sociaux québécois. Sur ce nombre, plus du tiers emploient des formules hors HLM avec, entre autres, des programmes comme AccèsLogis et des programmes de subventions au loyer ou à travers des projets spéciaux.

Combiner les obligations immobilières avec celles de la gestion sociale pour leurs résidents force les gestionnaires d'offices à élargir la vision de leur rôle. C'est du moins ce qui ressort des entrevues effectuées par les auteurs de cet ouvrage. Cependant, cette vision et la façon dont elle s'actualise varient selon la taille de l'office dont il est question. Cette distinction est omniprésente dans le texte et correspond à une réalité à laquelle on devrait s'attarder dans les décisions relatives aux révisions des programmes et des normes de gestion. La marge de manœuvre dont dispose un directeur d'office en fonction de la dimension de son organisation peut faire toute la différence dans sa capacité à faire face au défi de la conciliation entre gestion immobilière et milieu de vie. Pour la grande majorité des offices d'habitation – la gestion du parc HLM de 472 organismes sur 554 est confiée à un directeur à temps partiel –, l'organisme devra compter sur une seule ressource qui devra incarner l'ensemble des responsabilités et dimensions de la gestion de ce programme. Il est rassurant de constater, à travers les recherches des auteurs, que malgré ces différences, bon nombre d'offices d'habitation (OH) de petite taille réussissent à faire face à la musique avec des moyens plus restreints et à obtenir des résultats peut-être moins spectaculaires, mais parfois tout aussi efficaces, lorsque certaines conditions sont réunies.

Parmi ces conditions, outre les habiletés des gestionnaires, bien entendu, on devrait retrouver le soutien du conseil d'administration, la collaboration de la municipalité, la capacité d'établir des partenariats avec le réseau de la santé et les organismes communautaires et, finalement, le soutien du conseiller en gestion de la SHQ. Tels sont les divers éléments de conjoncture, dont certains sont mentionnés dans cet ouvrage, qui favorisent la combinaison de la poignée de porte avec la poignée de main, même dans les offices issus de petites communautés.

La variété des thèmes développés dans cet ouvrage illustre la complexité du défi de concilier des obligations inhérentes au patrimoine immobilier et à sa vocation sociale. Ainsi, dans le chapitre portant sur la « La gestion immobilière », on énumère cinq priorités relatives à cette gestion, dont la cinquième se lit comme suit : « Veiller à ce que les immeubles favorisent la qualité de vie ». On y souligne notamment les mesures de

recouvrement des loyers où, tout en respectant le principe de l'obligation de payer son loyer, on préconise une approche flexible et ouverte de gestion des dettes pouvant être accumulées par certains locataires. De même, le thème de la sécurité est abordé tant au regard des bâtiments et des dispositifs de sécurisation des occupants qu'à celui du sentiment de sécurité éprouvé, aspect dont l'importance varie selon la fragilité des locataires. Ces affirmations sont corroborées par des directeurs d'office, confirmant ainsi la tendance dans le réseau à inclure la dimension sociale dans la gestion des immeubles.

Le chapitre portant sur «La gestion sociale» illustre l'évolution des perceptions et les efforts déployés par les dirigeants d'OH pour revaloriser l'image de leurs locataires et le potentiel de ces derniers. En prenant pour toile de fond les écrits relatifs à cet aspect et les propos des dirigeants d'office lors des entrevues, on met en relief les éléments considérés comme essentiels à l'implantation de milieux de vie en HLM. Il est question ici du «vivre-ensemble», qui fait référence aux liens sociaux entre les locataires d'un office d'habitation et à la participation citoyenne, cette dernière étant guidée par trois préoccupations: 1) la responsabilisation des locataires, 2) leur intégration dans la population active et 3) leur implication dans les milieux de vie, y compris les instances administratives. Encore une fois, intégrer ces dimensions au rôle de gestionnaire immobilier représente un défi de taille. L'image des locataires de logements sociaux et les préjugés qui y sont associés, de même que les préoccupations purement administratives rattachées aux responsabilités immobilières en HLM, font en sorte que l'on constate une variation importante, tant dans les perceptions que dans les actions des gestionnaires, suivant la taille des organisations qu'ils dirigent. Ces différences sont influencées non seulement par les perceptions des dirigeants, mais également par les moyens financiers dont ils disposent ainsi que par l'environnement de soutien auquel ils peuvent ou non avoir accès.

À ce chapitre, les auteurs démontrent que, là aussi, on observe une tendance irréversible. Le dialogue, l'écoute et le respect ainsi que la promotion de l'inclusion sociale et la responsabilisation des locataires sont désormais des variables clés de la gestion des offices d'habitation. À l'instar des auteurs, il faut convenir que les modes de gestion des conflits, les actions d'information et de consultation des locataires, le soutien relatif aux instances tels que les associations de locataires et les comités consultatifs ainsi que la participation des locataires aux conseils d'administration se révèlent des pratiques porteuses de changement. C'est dans ce contexte que les auteurs soulèvent, à juste titre, le dilemme entre les actions menées dans la perspective d'une approche de service à la clientèle, adoptée par la plupart des offices, et celles qui sont associées à une approche citoyenne. Cette dernière, selon eux, serait plus propice au passage à des valeurs

sociales. Toutefois, force est d'admettre que, dans un contexte où les locataires sont de plus en plus démunis, l'évolution vers ce type de vision devra s'accompagner d'un soutien important.

La dernière partie de cet ouvrage est consacrée à la concertation et aux partenariats intersectoriels. L'évolution des clientèles et de l'environnement de gestion des offices d'habitation mène inévitablement vers l'établissement de partenariats. La mission et l'expertise des dirigeants d'office se concentrent principalement sur la gestion immobilière associée à des préoccupations de milieu de vie. Les moyens dont ils disposent, surtout pour les plus petites organisations, comportent des limites importantes principalement lorsqu'ils ont à traiter des situations mettant en cause des personnes présentant des problèmes de santé physique, mentale ou d'adaptation sociale. Ainsi, le rôle de « refuge » pour personnes démunies prend de l'ampleur et les OH ne peuvent s'en acquitter seuls. Pour réaliser ce mandat, tout en fournissant un milieu de vie optimal à ces locataires, il importe d'établir des partenariats avec des ressources détenant des compétences complémentaires. Dans bon nombre de cas, il s'agit d'établir des liens avec le réseau de la santé qui dispose de diverses expertises et ressources, mais également avec des organismes communautaires qui offrent des services directs aux personnes. La collaboration de ces ressources ne va pas sans heurt; le choc des cultures exposé par les auteurs est bien réel. Si les entrevues avec les gestionnaires et les administrateurs témoignent de la nécessité des partenariats, en soulignant la complémentarité des partenaires, ces vérités n'apparaissent pas toujours aussi clairement chez les responsables des parties concernées. La recherche présente cinq modes d'action qui favorisent la concertation, sur la base des témoignages recueillis et des projets de partenariat qui fonctionnent. On mentionne également le *Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social* conçu, entre autres, avec le réseau de la santé, comme référence sur la nécessité d'établir des partenariats pour assurer le bien-être des locataires (Aubé et Ruest, 2007).

Malgré ces expériences et ces leviers intéressants, on relève encore beaucoup d'hésitation et de résistance, dans plusieurs régions du Québec, à simplement partager et coordonner des actions favorisant la concertation. L'idée de réaliser des ententes sur la base du « donnant donnant » amène une dimension intéressante pour stimuler l'intérêt d'un partenaire. Au propos d'un directeur d'office rapporté dans le texte, « *notre client, c'est notre client* », j'ajouterais « *pour votre clientèle, l'office d'habitation fait partie de la solution* ». C'est d'ailleurs sous cet angle que notre Regroupement a organisé une série de 11 colloques régionaux réunissant des intervenants du réseau de la santé et de l'habitation sociale sur le thème « Deux réseaux au service d'une même personne ». Cette initiative a stimulé des collaborations concrètes entre les acteurs.

L'ouvrage de Paul Morin, Jeannette Leblanc et Jean-François Vachon arrive à point nommé, soit dans un contexte où s'amorce une réflexion sur les programmes et les modes de gestion en matière de logement social. En effet, nous disposons actuellement de très peu de données propres au Québec sur ce secteur d'activité, informations dont nous avons grandement besoin pour adapter les orientations, les modes d'organisation et les règles de gestion à l'évolution des réalités des offices d'habitation. Au lieu d'inonder le lecteur de chiffres, les auteurs ont choisi de citer des propos tirés d'entrevues menées avec des gestionnaires et des administrateurs issus d'échantillons d'OH classés par catégorie, le tout, appuyé par des écrits d'ici et d'ailleurs, ainsi que par des données statistiques. Il s'agit, à mon point de vue, de la première étude dressant un état de la situation en matière de gestion des offices d'habitation au Québec. Tout en décrivant ce qui fonctionne pour démontrer les capacités des offices d'habitation à relever le défi de la conciliation entre gestion immobilière et milieu de vie, les auteurs soulignent aussi les inégalités tant dans les perceptions que les actions révélées par les propos des personnes interrogées. Cela montre l'importance d'instaurer des mesures pour favoriser le développement des compétences et le soutien aux gestionnaires, en misant sur le partage des savoirs. Cette étude s'inscrit donc parfaitement dans le sens des préoccupations et des mandats qui animent le Regroupement des offices d'habitation du Québec.

Depuis 2008, les offices d'habitation sont engagés dans une importante démarche d'actualisation et d'amélioration du parc immobilier HLM, grâce à l'injection de fonds dans le cadre du Plan québécois des infrastructures. Ce vaste chantier constitue une belle opportunité de conciliation entre les deux vocations dans la mesure où les engagements gouvernementaux se poursuivront. Parmi les moyens qu'on peut employer pour sensibiliser les acteurs œuvrant dans le secteur du logement social à la conciliation entre la poignée de main et la poignée de porte, la lecture de cet ouvrage constitue certainement un bon départ!





# TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE . . . . .	VII
<i>François Chauvette</i>	
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES . . . . .	XVII
INTRODUCTION . . . . .	1
1. Un parti pris pour la narration . . . . .	4
2. Un bien public . . . . .	6
3. Terrains d'enquête . . . . .	8
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>VEILLER AU BIEN-ÊTRE DES LOCATAIRES . . . . .</b>	<b>13</b>
1. Sensibiliser les dirigeants aux locataires . . . . .	14
2. Accorder de l'importance aux locataires . . . . .	17
3. Améliorer la qualité de vie des locataires . . . . .	18
4. Favoriser le développement durable . . . . .	21
Conclusion . . . . .	25

<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>LA GESTION IMMOBILIÈRE</b> . . . . .	27
1. <b>Veiller à la qualité des immeubles</b> . . . . .	27
1.1. Le déficit d'entretien . . . . .	28
1.2. Les cinq priorités de la gestion immobilière . . . . .	35
2. <b>Tenir compte du bien-être des locataires dans le recouvrement des loyers</b> . . . . .	42
2.1. Les locataires doivent payer leur loyer. . . . .	42
2.2. Faire preuve de flexibilité. . . . .	44
3. <b>S'occuper de la sécurité des locataires</b> . . . . .	46
3.1. L'importance de la sécurité des locataires. . . . .	47
3.2. Distinguer sécurité et sentiment de sécurité . . . . .	49
3.3. Moyens utilisés face aux problèmes de sécurité . . . . .	50
<b>Conclusion</b> . . . . .	65
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>LA GESTION SOCIALE</b> . . . . .	67
1. <b>Orientations favorables au « vivre-ensemble » et à la participation citoyenne</b> . . . . .	69
1.1. Promouvoir une image positive des locataires . . . . .	69
1.2. Établir des liens de proximité avec les locataires . . . . .	71
1.3. Promouvoir la responsabilisation et l'inclusion sociale des locataires . . . . .	74
2. <b>Actions favorisant le « vivre-ensemble »</b> . . . . .	78
2.1. La gestion des conflits. . . . .	78
2.2. Des initiatives innovantes pour améliorer le « vivre-ensemble » . . . . .	83
3. <b>Actions favorisant la participation citoyenne des locataires</b> . . . . .	86
3.1. Informer et consulter les locataires . . . . .	87
3.2. Favoriser l'implication des locataires dans les structures administratives . . . . .	89
3.3. Mettre sur pied des projets innovants. . . . .	97
<b>Conclusion</b> . . . . .	100
<b>CHAPITRE 4</b>	
<b>LES CONCERTATIONS ET LES PARTENARIATS INTERSECTORIELS</b> . . . . .	103
1. <b>Le choc des cultures</b> . . . . .	105
2. <b>Les orientations</b> . . . . .	107
2.1. Percevoir la nécessité des concertations et des partenariats . . . . .	107
2.2. Reconnaître les bienfaits des concertations et des partenariats . . . . .	108
2.3. Percevoir la complémentarité entre les partenaires . . . . .	111
3. <b>Actions favorisant les partenariats</b> . . . . .	112
3.1. Impliquer directement les dirigeants. . . . .	113
3.2. S'informer sur les ressources offertes . . . . .	114
3.3. Arrimer l'office avec les acteurs du milieu. . . . .	116
3.4. S'entendre sur les modalités des concertations et des partenariats. . . . .	119
3.5. Assurer un suivi continu auprès des partenaires. . . . .	121



<b>4. Les retombées des concertations et des partenariats</b> . . . . .	122
4.1. Les centres de santé et de services sociaux . . . . .	122
4.2. Les organismes communautaires . . . . .	126
<b>Conclusion</b> . . . . .	130
<b>CONCLUSION</b> . . . . .	133
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> . . . . .	137
<b>NOTICES BIOGRAPHIQUES</b> . . . . .	147





# LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

FLHLMQ	Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec
OGT	Office de grande taille
OMHD	Office municipal d'habitation de Drummondville
OHDM	Office municipal d'habitation de Dolbeau-Mistassini
OMHG	Office municipal d'habitation de la ville de Granby
OMHL	Office municipal d'habitation de Longueuil
OMH Lévis	Office municipal d'habitation de Lévis
OMHM	Office municipal d'habitation de Montréal
OMHQ	Office municipal d'habitation de Québec
OMHR	Office municipal d'habitation de Rimouski
OMHTR	Office municipal d'habitation de Trois-Rivières
OTM	Office de taille moyenne
OPT	Office de petite taille
ROHQ	Regroupement des offices d'habitation du Québec
SCHL	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ	Société d'habitation du Québec





# INTRODUCTION

En septembre 2002, le Regroupement des offices d'habitation du Québec (ROHQ) amorçait une tournée de colloques régionaux à Val-d'Or en Abitibi-Témiscamingue. L'un des objectifs de ces rencontres était de discuter des enjeux du logement social public en vue d'une consultation sur l'avenir du logement social au Québec prévue pour le mois suivant par la Commission de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale (ROHQ, 2002). L'un des thèmes de discussion portait sur les enjeux auxquels étaient confrontés les administrateurs et les gestionnaires des offices d'habitation (OH) devant l'évolution de la mission confiée à leur organisation. Au cours des échanges, Jacques Lavoie, le directeur de l'OH d'Amos (122 logements) a prononcé une phrase qui, depuis ce temps, est devenue non seulement symbolique, mais aussi mobilisante pour les acteurs du réseau des offices d'habitation : *«Lorsque j'ai été engagé comme directeur de l'OH, mon mandat consistait surtout à m'occuper des poignées de portes, aujourd'hui je dois m'occuper davantage des poignées de mains!»* L'expression issue de ces propos, *de la poignée de porte à la poignée de main*, allait désormais illustrer l'un des principaux enjeux du logement social québécois et déterminer, du même coup, le titre de cet ouvrage.

Ce livre<sup>1</sup> représente une étape majeure dans le processus de recherche partenariale que nous avons développé durant les dernières années avec les administrateurs, les gestionnaires et les employés des offices d'habitation<sup>2</sup> de même qu'avec les locataires des habitations à loyer modique (HLM). Dans le cadre de ce processus de recherche, nous avons organisé, en collaboration avec le ROHQ, un colloque intitulé *Le HLM au Québec : évolution et perspective*<sup>3</sup>. Nous avons alors constaté à quel point les acteurs de ce milieu de travail et de vie appréciaient le fruit de nos recherches ainsi que le fait d'être des partenaires dans la recherche. Le réseau des OH s'inscrit présentement dans un processus important de transformation, que ce soit par la création des centres de services ou par la multiplication des partenariats intersectoriels avec le milieu de la santé et des services sociaux. Dans ce contexte de transition, notre contribution est perçue comme un atout par les administrateurs, les gestionnaires et les locataires des HLM.

L'objectif de notre partenariat avec le réseau des OH est de produire des connaissances pertinentes tant sur le plan scientifique que sur le plan de l'amélioration des pratiques, des services et des politiques de logement social public. Actuellement, ces connaissances sont très peu développées malgré l'importance des enjeux et des défis sociaux inhérents à ce milieu de vie. Par exemple, c'est la première fois que des connaissances sont produites sur l'univers des OH de petite taille au Québec. À l'aide de nos résultats de recherche, nous souhaitons participer à la résolution des enjeux sociaux complexes qui affectent autant les ménages constitués par des familles que par des personnes âgées des HLM. Nous croyons également qu'il importe de travailler à changer l'image du logement social public, généralement stigmatisé et largement méconnu. En réalité, celui-ci ne représente pas un problème social, mais une plus-value pour la cohésion sociale, au même titre que le transport en commun est une contribution au développement durable et à l'image des villes (Belley, 2012).

Après avoir documenté les pratiques d'action communautaire en milieu HLM (Morin, Aubry et Vaillancourt, 2007), notre objet de recherche est maintenant les pratiques innovantes de gestion dans les OH, compte tenu du rôle clé joué par ces entreprises publiques dans l'amélioration du bien-être des personnes ayant accès à ces logements. En termes de gestion, les OH et leurs dirigeants ont un double rôle : immobilier et social. La gestion immobilière renvoie à la gestion technique, à la gestion financière

- 
1. Ce livre est issu d'une recherche subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines et par la Société d'habitation du Québec.
  2. Les OH sont des entreprises publiques à vocation sociale et économique, sans but lucratif, mandatées par la Société d'habitation du Québec (SHQ) pour gérer les HLM.
  3. Le colloque a eu lieu le 29 février 2012.

et à la gestion des bâtiments (Priemus, 2012)<sup>4</sup>. La gestion sociale vise principalement deux aspects : le « vivre-ensemble » et la participation citoyenne des locataires. Le « vivre-ensemble » consiste à animer et à soutenir le milieu de vie des locataires des HLM afin qu'ils fassent communauté et tissent des liens sociaux harmonieux, notamment en s'associant dans le cadre d'activités collectives. La participation citoyenne des locataires correspond aux actions entreprises par les dirigeants des OH dans le but de responsabiliser les locataires par rapport à leur milieu de vie, notamment par leur prise de parole et leur implication au sein des structures administratives comme les associations de locataires et les comités consultatifs de résidents (CCR). Plus globalement, la participation citoyenne renvoie également à l'intégration des locataires dans la population active et la vie démocratique.

Depuis le début des années 1990, il est devenu de plus en plus nécessaire pour les dirigeants d'accorder de l'importance à la part sociale de leur double rôle. Selon plusieurs chercheurs, cette nécessité est en lien direct avec l'aggravation du profil des locataires des HLM (Morin, Aubry et Vaillancourt, 2007 ; Leloup, Gysler, Portal *et al.*, 2009). Au Québec, comme dans nombre de pays occidentaux, le règlement sur l'attribution des logements à loyer modique (1990) a contribué, par ses critères, à faire en sorte que cette catégorie d'habitation sociale devienne souvent le dernier filet social. Que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural, la pauvreté des locataires s'accompagne de plusieurs autres problèmes : analphabétisme, troubles de santé mentale, violence familiale, toxicomanie, etc. Ce « processus de fragilisation [des locataires] au Québec », provoque « des tensions et des pressions croissantes [...] associées à un ensemble de problèmes sociaux » et nécessite une intervention active des dirigeants en matière de gestion sociale (Leloup, 2007, p. 91).

Un nombre considérable d'administrateurs et de gestionnaires de logement public sont conscients de cette réalité. Cependant, plusieurs d'entre eux ont de la difficulté à trouver un équilibre entre la gestion immobilière et la gestion sociale ; la conciliation de ces deux dimensions ne va en effet pas toujours de soi. Certains dirigeants sont habitués de se soucier surtout de la gestion immobilière tandis que d'autres, comme les directeurs d'office de petite taille, disposent de peu de temps pour s'occuper de la gestion sociale, situation qui suscite des tensions et soulève divers enjeux. Il est important de démystifier ces derniers, car l'absence d'une

---

4. Selon Hugo Priemus, la gestion technique concerne l'entretien, la réparation et la rénovation des immeubles, la gestion des bâtiments, la vente et l'achat des bâtiments et la gestion financière, ainsi que les questions budgétaires entourant ces aspects.

conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale chez les dirigeants des HLM québécois peut avoir des conséquences notables sur l'administration de ce type de logement et sur le bien-être de ses résidents.

En fait, aux dires des dirigeants interrogés dans ce livre, le leitmotiv de la conciliation, c'est le bien-être des locataires, et cet objectif n'est pas atteignable sans une saine gestion immobilière et sociale. Pour eux, ces deux dimensions, en plus d'être d'égale importance, sont interreliées : une mauvaise gestion des immeubles peut compromettre le « vivre-ensemble » et la participation citoyenne des locataires et, en retour, une mauvaise gestion sociale peut affecter le profil des locataires, accroître l'insécurité, les conflits et, ultimement, les actes de vandalisme susceptibles d'endommager les bâtiments (Priemus, 2012).

Les pratiques innovantes de gestion que nous présentons dans ce livre sont conceptualisées comme étant celles ayant pour but de favoriser le bien-être des locataires en tentant d'atteindre un équilibre entre la gestion immobilière et la gestion sociale : entre la poignée de porte et la poignée de main. Nous avons voulu répondre à la question suivante : « Comment les OH réalisent-ils un équilibre entre la gestion immobilière et la gestion sociale ? » La recension des écrits, quasi exclusivement anglo-saxonne, et notre connaissance du terrain justifient la pertinence de constituer un corpus de connaissances au sujet des pratiques qui favorisent cet équilibre. La conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale est un enjeu crucial pour les OH. C'est pourquoi nous avons choisi les thématiques en fonction des orientations et des actions qui font justement appel à ces nouvelles pratiques. Par conséquent, les quelques milliers de gestionnaires, d'administrateurs et d'employés des OH constituent le principal lectorat visé de ce livre.

## 1. UN PARTI PRIS POUR LA NARRATION

Afin de faciliter le processus d'appropriation des données, nous avons privilégié la forme narrative dans la rédaction. Selon Saleeby, notre compréhension professionnelle et nos actions doivent être enracinées dans les histoires et les systèmes de signification de ceux que nous aidons et accompagnons (1994). Saleeby est un professeur de travail social de l'Université du Kansas, maintenant à la retraite, qui encourageait ses étudiants à être attentifs aux propos d'espoir et d'actions qu'émettaient les locataires des logements publics. Inspirés par la démarche de Saleeby, nous avons décidé de rendre accessible la narration de divers acteurs sur l'apport des pratiques de gestion innovantes. Contrairement à Saleeby, toutefois, ce n'est pas à la narration des locataires que nous nous attardons, mais plutôt à celle des dirigeants des HLM, et plus particulièrement aux propos des gestionnaires et des membres de l'exécutif des conseils d'administration



des OH. Ce sont eux qui prennent parole dans cet ouvrage. Nous avons voulu comprendre, de l'intérieur, les valeurs, les raisons et les méthodes de travail de ces derniers qui sont les protagonistes des pratiques innovantes présentées. Il convient cependant de préciser que le point de vue des locataires est aussi considéré, puisque certains des administrateurs interrogés sont des locataires.

Le mot *narration* a des racines indo-européennes *gna*; il signifie tout autant « dire » que « connaître ». Dans les cultures traditionnelles où les liens sociaux étaient créés et suscités par la tradition, les narrations correspondaient à ce que l'on avait le droit de dire et de faire. À notre époque postmoderne, on aurait pu penser que la narration était morte. Au contraire, on assiste à un intérêt grandissant pour la narration, voire à un tournant narratif (*narrative turn*). Il est difficile de définir l'approche narrative, car elle est multiple, mais, selon Hinchman et Hinchman (1997), sur la base du plus petit dénominateur commun, la narrativité dans les sciences humaines correspond à des discours marqués par un ordre séquentiel explicite qui met en évidence des événements d'une manière significative pour un auditoire donné; cela fournit alors un éclairage sur le monde et les expériences des personnes. L'approche narrative commence et finit avec la vie de tous les jours: les expériences, la parole, les buts et les attentes des personnes comme elles s'expriment dans leurs histoires sur elles-mêmes. Pourquoi la narration? Parce que celle-ci, comme paradigme, procure une logique qui est en résonance avec la nature des personnes en tant qu'êtres narratifs et grâce auxquelles certains aspects des histoires peuvent être systématiquement évalués. Le paradigme narratif présuppose un monde constitué d'histoires et considère qu'aucune forme de discours ne doit être privilégiée. Peu importe la forme d'un argumentaire, qu'il soit théologique, scientifique, philosophique ou légal, ce sera toujours une histoire (Fisher, 1997).

Nous avons donc choisi de privilégier le courant de pensée associant l'approche narrative à l'idée de « faire parler », de briser le fossé « entre ceux qui pensent et ceux qui sont les objets de la pensée » (Rancière, 2012). Cela atteste d'une conception de la société suivant laquelle celle-ci n'existerait que « dans et par la communication », selon les termes de Dewey. Pour celui-ci, la démocratie est l'idée de la communauté elle-même. Selon Fisher, qui s'inspire de cette définition, une perspective narrative de la communication clarifie la définition de la communauté et ajoute un élément clé, soit le rôle de la raison dans le processus, et cela est associé à l'idée de la démocratie. « Celui qui porte la chaussure sait mieux si elle blesse et où elle blesse, même si le cordonnier compétent est meilleur juge pour savoir comment remédier au défaut » (Dewey, 2010, p. 309-310).

À notre avis, ces réflexions sont pertinentes non seulement dans notre domaine d'étude (où pendant longtemps la parole des locataires en HLM a été marginalisée), mais aussi, de manière plus générale, dans le champ des services sociaux. Au Royaume-Uni, par exemple, depuis 2003-2004, les écoles de travail social doivent intégrer dans leur curriculum les perspectives des personnes usagères et des proches. Il s'agit d'une autre façon de contrecarrer le « rien à propos de nous sans nous » (*nothing about us without us*). Ces personnes sont ainsi reconnues comme des expertes de ce qui peut favoriser plus de contrôle sur soi, de meilleurs choix et une meilleure qualité de vie dans leur quotidien (Levin, 2004). Appliquée au milieu HLM et à notre recherche, cette affirmation confère une crédibilité aux propos des administrateurs et des gestionnaires. Il convient d'accorder une grande importance à leurs propos, car ils sont des experts en ce qui concerne les orientations et les actions à adopter pour concilier les impératifs de la gestion immobilière et de la gestion sociale. C'est pour cette raison nous avons décidé de leur donner la parole.

## 2. UN BIEN PUBLIC

Les HLM ont été bâtis en vertu d'un programme d'habitation de la SHQ qui a pour but premier « d'offrir principalement des logements d'habitation aux personnes ou familles à faible revenu ou à revenu modique » (gouvernement du Québec, 2011). Le programme HLM constitue le plus important parc d'habitation sociale du Québec, tant pour sa valeur marchande évaluée à deux milliards de dollars que pour le nombre d'unités de logements, soit 62 883. De ce nombre, 56 % sont destinés aux personnes âgées, 43 % aux ménages (familles et personnes seules) et 1 % aux personnes handicapées. On estime à 100 000 le nombre de personnes habitant en HLM. Les HLM constituent un bien collectif précieux et un élément important du filet canadien de sécurité sociale au même titre que les écoles ou les hôpitaux (SCHL, 1991). Ils visent à améliorer les conditions de vie d'une population socioéconomiquement défavorisée, notamment en étant un moyen d'indépendance économique pour les ménages familiaux ainsi qu'en favorisant une plus grande égalité des chances pour leurs enfants (Leloup et Germain, 2008). À cet égard, dans son rapport annuel de 2011, l'administrateur en chef de la santé publique du Canada a souligné que la lutte contre l'exclusion socioéconomique nécessite la création d'environnements de soutien, notamment par le renforcement des réseaux sociaux (Administrateur en chef de la santé publique, 2011).

Les OH sont présents dans toutes les régions du Québec, autant dans les petites villes et les villages que dans les grands centres urbains. La très grande majorité des OH, au Québec, sont cependant de très petite taille.

En effet, 85 % des OH (472 sur 554) ont moins de 50 logements et ne représentent que 12 % du parc de logements HLM (7 752 sur 62 883). À l’opposé, 1 % des OH (8 sur 554) regroupent, à eux seuls, 60 % de ces logements. Chaque OH a son propre conseil d’administration où siègent des conseillers municipaux, des représentants socioéconomiques et des locataires. Deux mille employés travaillent au sein de ce réseau d’entreprises publiques, dont plus de 450 directeurs à temps partiel.

L’ensemble de ces données met en lumière l’importance socioéconomique de ce secteur de l’habitation, le nombre élevé de gestionnaires et d’administrateurs nécessaires à l’administration de ces entreprises publiques et la diversité des défis auxquels ils doivent faire face. Pourtant, très peu de chercheurs québécois et canadiens s’y sont intéressés, contrairement aux chercheurs d’autres pays (Hulse, Jacobs, Arthurson *et al.*, 2012; Keyes, 2001). Ce manque d’intérêt est la conséquence de la mauvaise réputation des HLM au Québec. Plusieurs chercheurs croient que la forme publique de ce type d’habitation favorise la passivité des locataires et induit une lourdeur bureaucratique qui nuit à l’innovation sociale. Ce ne serait pas le cas avec les coopératives et les organisations sans but lucratif en habitation (Klein, 2010; Saegert et Winkel, 1996). D’autres considèrent que les logements HLM seraient potentiellement nuisibles à la santé et au bien-être de ses résidents. En Grande-Bretagne, à partir de la fin des années 1980, les bailleurs associatifs ont ainsi été privilégiés par le gouvernement britannique au détriment des logements sociaux gérés par les municipalités (*council housing*). Cette mesure, datant de 1988, a notamment abouti à un mouvement massif de transfert de propriété vers le secteur associatif (McKee, 2007; Pawson, 2006).

De même, aux États-Unis, dans une optique de déconcentration de la pauvreté, le programme HOPE VI a cherché à relocaliser des ménages familiaux dans des quartiers moins défavorisés en vue de permettre l’émergence d’une mixité sociale (Popkin, Buron et Levy, 2009). La ville d’Atlanta est emblématique à cet égard. En 1936, elle a été la première à offrir des logements sociaux à des familles dans le besoin. En 2011, elle est devenue la première ville de ce pays à éliminer ce type de logements sociaux (Oakley, Reid et Ruel, 2011).

Pourtant, contrairement aux stéréotypes négatifs véhiculés à l’égard des HLM, cette forme de logement a des conséquences positives au Québec et engendre des retombées économiques importantes (Thibodeau, 2008). Plusieurs OH, comme l’ont documenté Morin, LeBlanc, Dion *et al.* (2010), trouvent également des solutions innovatrices pour maintenir un équilibre entre la gestion immobilière et la gestion sociale et favoriser le bien-être des locataires. Pour ce faire, ils s’appuient, à l’interne, sur les associations de locataires et, à l’externe, sur les partenariats avec d’autres acteurs,

principalement le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau public comme les organismes communautaires. Ce sont donc les actions innovantes des dirigeants que nous nous sommes efforcés d'étudier.

D'ailleurs, la planification stratégique 2010-2015 du ministère de la Santé et des Services sociaux souligne l'importance d'agir prioritairement et de façon concertée sur les principaux déterminants de la santé et du bien-être (MSSS, 2010). Pour relever ce défi, les OH s'appuient, de plus en plus, sur les partenariats avec d'autres secteurs d'activité. Le milieu de la santé et des services sociaux, tant le réseau public que les organismes communautaires, est donc particulièrement interpellé, comme en fait foi l'adoption du *Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social* (Aubé et Ruest, 2007).

L'action intersectorielle devient donc un axe d'intervention privilégié afin de renforcer la collaboration avec les autres secteurs d'activité comme l'habitation. En matière de gouvernance à l'interne, un saut qualitatif a été réalisé en 2002 lorsque le législateur a renforcé, dans une perspective de développement social, la vie associative en milieu HLM. Ainsi, outre la possibilité pour chaque habitation de créer son comité de locataires, chaque OH a l'obligation, en vertu de la loi, de créer un comité consultatif de résidents (CCR). Ces modifications majeures vont dans le sens d'une gouvernance démocratique. Toutefois, même si le partenariat intersectoriel et la participation des locataires sont maintenant promus explicitement par la SHQ, l'univers des OH se caractérise, encore aujourd'hui, par une grande diversité en ce qui concerne ces deux réalités.

Au moment où les pratiques intersectorielles reliant l'habitation et la santé et les services sociaux sont considérées comme prioritaires par les politiques publiques et que la participation des résidents est de plus en plus sollicitée par les instances publiques, il est encore plus pertinent de documenter et d'analyser les pratiques de gestion novatrice dans les OH.

### **3. TERRAINS D'ENQUÊTE**

Afin de tenir compte de l'influence du contexte, les données ont été recueillies et analysées en fonction de la taille des OH. Ceux-ci ont été divisés en trois catégories : les OH de petite taille (1 à 99 unités de logements), de taille moyenne (100 à 999 unités) et de grande taille (plus de 1 000 unités). Bien que la grandeur des OH ne soit pas la seule variable pouvant influencer sur les orientations et les pratiques des dirigeants, celle-ci a un impact non négligeable qui mérite d'être considéré. Le terrain d'enquête est formé de 22 OH répartis dans les régions de la Capitale-Nationale, de la Montérégie, du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de Montréal, du Centre-du-Québec, de Chaudière-Appalaches et du Bas-Saint-Laurent. Le ROHQ a participé à la sélection des OH visés par la recherche. Notre

échantillonnage, en regard des pratiques innovantes, poursuit d'abord un objectif de diversité (clientèles, taille et présence d'une association de locataires et de partenariats) chez les OH, car il s'agit de la variable clé identifiée comme discriminant les OH.

Cinq OH ayant plus de 1 000 unités de logement (Montréal, Lévis, Québec, Longueuil, Trois-Rivières) ont été étudiés. À l'exception de Montréal où l'on a effectué 20 entrevues semi-dirigées, dix entrevues ont été réalisées dans chacun des quatre autres OH. Le tableau 1 donne un aperçu des clientèles habitant chacun de ces OH.

Les OH de 100 à 999 unités sont au nombre de 7 (Rimouski, Saint-Hyacinthe, Drummondville, Granby, Thetford Mines, Dolbeau-Mistassini, Roberval) et cinq entrevues ont été réalisées dans chacun d'entre eux. Des observations directes ont également eu lieu dans ces OH. Le tableau 2 fait état des clientèles des offices de taille moyenne.

Quant aux OH de moins de 100 unités, quatre OH de 50 à 99 unités ont été choisies (La Pocatière, Nicolet, Saint-Joseph-de-Beauce, Beloeil) et six de moins de 49 unités (Cap-Saint-Ignace, Saint-Damien-de-Buckland, Saint-Jean-Port-Joli, Saint-Philémon, Saint-Isidore, Saint-Pierre-de-Broughton).

Trois entrevues se sont déroulées dans chacun des OH. Les personnes interviewées ont été choisies en fonction de la reconnaissance dont elles jouissent dans l'organisation des services et des positions clés qu'elles y

**TABLEAU 1**

**Offices d'habitation de grande taille**

OH	Région	N <sup>bre</sup>	Personnes				
			âgées	handicapées	Familles	seules	Autres
Montréal	Montréal	24 942	9 903	938	9 541	4 560	0
Québec	Capitale-Nationale	7 421	3 575	0	2 370	1 261	215
Longueuil	Montérégie	2 801	1 602	0	678	521	0
Trois-Rivières	Mauricie	1 578	938	30	595	15	0
Lévis	Chaudière-Appalaches	1 026	645	18	237	126	0

Source : Construit à partir de ROHQ (2005).

TABLEAU 2

## Offices d'habitation de taille moyenne

OH	Région	N <sup>bre</sup>	Personnes âgées	Personnes handicapées	Familles	Personnes seules
Drummondville	Centre-du-Québec	633	281	17	319	16
Saint-Hyacinthe	Montérégie	613	224	1	287	101
Granby	Montérégie	341	78	13	207	43
Thetford Mines	Chaudière-Appalaches	225	107	2	83	33
Dolbeau-Mistassini	Saguenay-Lac-Saint-Jean	207	68	0	81	58
Roberval	Saguenay-Lac-Saint-Jean	165	60	4	70	31
Rimouski	Bas-Saint-Laurent	ND	–	–	–	–

Source : Construit à partir de ROHQ (2005).

occupent (le conseil d'administration, les gestionnaires, les représentants des locataires), et ce, en regard de l'enjeu de la conciliation. Le tableau 3 présente les clientèles vivant dans l'ensemble de ces OH.

Les entretiens ont été enregistrés sur cassette audio puis transcrits dans leur intégralité. Les transcriptions ont été soumises à une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2008) soutenue par le logiciel NVivo (version 7). Compte tenu de l'importance du corpus, la thématisation séquencée qui suit une logique hypothético-déductive a été privilégiée. L'analyse d'un échantillon du corpus a permis de constituer une fiche thématique qui a ensuite été appliquée à l'ensemble du corpus.

Les propos des répondants ont été classés dans les 11 thèmes suivants : « gestion du changement et innovation », « gestion de la modernisation du parc immobilier », « gestion du développement durable », « gestion de la sécurité », « gestion des conflits », « gestion des actions communautaires et sociales », « gestion de la communication et de la formation », « gestion des loyers », « éthique et gouvernance », « gestion des ressources humaines » et « pression vécue par les gestionnaires ». Les données de chaque thème ont ensuite été catégorisées et analysées à l'aide des quatre sous-thèmes

**TABLEAU 3****Offices d'habitation de petite taille**

OH	Région	N <sup>bre</sup>	Personnes âgées	Personnes handicapées	Familles	Personnes seules
Moins de 49 unités						
Saint-Damien-de-Buckland	Chaudière-Appalaches	44	20	0	10	14
Saint-Jean-Port-Joli	Chaudière-Appalaches	43	11	0	32	0
Saint-Isidore	Montérégie	19	11	0	8	0
Cap-Saint-Ignace	Chaudière-Appalaches	15	10	0	0	5
Saint-Pierre-de-Broughton	Montérégie	13	13	0	0	0
Saint-Philémon	Chaudière-Appalaches	10	10	0	0	0
Plus de 50 unités						
Nicolet	Centre-du-Québec	92	52	0	40	0
Beloil	Montérégie	83	60	3	12	8
Saint-Joseph-de-Beauce	Chaudière-Appalaches	75	25	0	50	0
La Pocatière	Bas-Saint-Laurent	52	49	3	0	0

Source : Construit à partir de ROHQ (2005).

suivants : « problèmes et enjeux de gestion », « orientations de gestion », « actions ou moyens mis de l'avant », « retombées sur les dirigeants et les locataires ». Le présent ouvrage est le fruit de ce travail d'analyse.

Les différents chapitres de l'ouvrage se déploient comme suit. Dans le premier chapitre, il sera montré que veiller au bien-être des locataires constitue l'orientation clé pour aider les administrateurs et les gestionnaires à concilier les impératifs de la gestion immobilière (veiller à la qualité des immeubles, collecter les loyers, gérer la sécurité) avec ceux de la gestion sociale (gérer les conflits, favoriser le « vivre-ensemble », favoriser

la participation citoyenne). Le chapitre 2 décrira les orientations et les pratiques innovantes des dirigeants par rapport à la gestion immobilière et expliquera comment elles peuvent avoir un impact positif sur la gestion sociale et le bien-être des locataires. Le chapitre 3 enchaînera avec les pratiques ayant pour but d'améliorer la gestion sociale. Enfin, le chapitre 4 montrera la nécessité et la place centrale des partenariats dans la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale.



## VEILLER AU BIEN-ÊTRE DES LOCATAIRES

De l'avis de plusieurs administrateurs et gestionnaires, le bien-être des locataires est la pierre angulaire de la conciliation. C'est en se souciant du bien-être des résidents que les dirigeants développent des pratiques innovantes pour concilier la gestion immobilière et la gestion sociale. Veiller au bien-être des locataires est donc une orientation clé pour favoriser la conciliation. Le but de ce premier chapitre est de montrer la nécessité et les bienfaits de cette orientation qui est déjà bien implantée dans plusieurs offices d'habitation (OH).

Il convient aussi de signaler que le gouvernement du Québec encourage les dirigeants des HLM à veiller au bien-être des locataires. L'article 57 de la Loi sur la Société d'habitation du Québec les incite à s'occuper de cet aspect en les encourageant à mettre « en œuvre toutes activités à caractère social et communautaire favorisant le mieux-être de sa clientèle » (gouvernement du Québec, 2013). Le manuel de gestion du logement social de la SHQ les encourage aussi à faire « du HLM un milieu où il fait bon vivre » (SHQ, 2005, p. 1). Le bien-être des locataires est également un enjeu de premier ordre, car, comme il a été mentionné plus tôt, les HLM sont le dernier filet social pour plusieurs individus aux prises avec de nombreux problèmes sociaux et des « incapacités de toutes sortes », comme des problèmes de santé mentale et des handicaps physiques (Réseau Circum, 1997, p. 31). Selon une étude menée par la SHQ, 24,6% des ensembles immobiliers destinés aux familles comptent des ménages ayant des

problèmes de santé physique ou mentale dans une proportion de 10 % à 20 %. Ce pourcentage est encore plus élevé dans les immeubles de personnes âgées, soit 25,7 % (Aubin, 2011, p. 29).

Négliger de s'occuper du bien-être de ces individus ne peut qu'aggraver leur situation puisque « être mal logé, c'est ouvrir la porte à l'inconfort, à la maladie, à la rigueur des éléments, à la dégradation de ses biens, voire à des blessures » (Miron, 1994, p. 7). Une autre étude souligne que de mauvaises conditions de vie peuvent exposer les locataires à des tensions physiques et mentales (May, 2007). Vaillancourt et Ducharme (2000, p. 7) précisent également que « le logement constitue, avec l'emploi et l'éducation, l'un des trois déterminants majeurs de l'état de santé et du bien-être des individus et des familles ». En d'autres termes, « *good housing is crucial for good mental health* » (NHS, 2011, p. 1). Miron (1994, p. 7) rappelle aussi que « des conditions de logements satisfaisantes peuvent contribuer à l'égalité des chances, à la redistribution de la richesse et à la promotion de la dignité et de la liberté de choix de l'individu ».

Selon les administrateurs et les gestionnaires, quatre orientations contribuent à favoriser le bien-être des locataires : sensibiliser les dirigeants aux locataires, accorder de l'importance aux locataires, améliorer la qualité de vie des locataires et favoriser le développement durable. Chacun de ces aspects touche à la fois aux impératifs de la gestion immobilière et de la gestion sociale en plus de contribuer positivement à leur conciliation.

## 1. SENSIBILISER LES DIRIGEANTS AUX LOCATAIRES

Quelle que soit la taille des OH, les dirigeants s'entendent sur le fait que la présence de gestionnaires et d'administrateurs sensibilisés, c'est-à-dire qui connaissent bien les locataires et se soucient de leur situation, est un atout important, voire une nécessité, pour veiller à leur bien-être. Il faut préciser que les HLM accueillent des locataires vulnérables ayant parfois des problèmes de santé mentale. Une mauvaise connaissance de ces individus et des problématiques qui les touchent peut donc constituer un écueil important. Mal informé des problèmes de certains de ses locataires, le gestionnaire d'un OH de petite taille, par exemple, se sent « mal outillé » dans ses interventions : « *On est moins bien préparé [...] parce que dans notre clientèle, il y en a qui sont normaux, mais il y en a d'autres qui ont de légères déficiences. [...] On est préparé aux conflits, mais on n'est pas préparé aux gens qui ont des maladies mentales* » (OPT).

Ce témoignage confirme les propos de Morin, Benoît, Dallaire et leurs collaborateurs (2012) qui soulignent la nécessité d'avoir une compréhension approfondie des personnes et de leurs « milieux, soit une connaissance des normes et des règles qui les régissent [...] et des événements qui jalonnent l'histoire de ces milieux » (p. 17) pour avoir des

impacts constructifs dans ces milieux. Le fait d'avoir une connaissance de l'univers des locataires ou une connaissance de la clientèle particulière qui habite les OH est hautement considéré.

Les administrateurs et les gestionnaires qui ont travaillé avec une clientèle similaire à celle des HLM, ou qui possèdent de l'expérience dans le milieu sociocommunautaire, sont donc considérés très positivement : « *C'est aidant d'avoir un DG qui vient du CSSS, parce qu'il est conscient de la clientèle auprès de laquelle il travaille* » (OTM). Un gestionnaire croit que son OH a un des meilleurs conseils d'administration (CA) au Québec parce qu'il est composé de plusieurs personnes issues du milieu sociocommunautaire : le président du CA travaille avec les jeunes contrevenants et deux membres du Conseil sont des enseignants à la retraite impliqués sur le plan social.

Un gestionnaire, provenant du milieu de l'enseignement et des CSSS, reconnaît également que ses expériences antérieures ont facilité ses interventions avec les locataires et son adhésion à la mission sociale de son office. C'est également le cas pour un administrateur ayant déjà travaillé auprès de personnes âgées qui considère que son expérience l'aide dans son approche avec les locataires. Un autre gestionnaire croit aussi que ses implications comme membre du CA d'un hôpital et comme échevin au conseil municipal l'aident dans son rôle de directeur général d'un petit office.

Puisqu'une bonne connaissance des locataires et une expérience de travail connexe ont des bienfaits reconnus, les OH offrent des formations aux administrateurs et aux gestionnaires qui ne possèdent pas de tels atouts. Ducharme (2006) est catégorique à ce sujet lorsqu'elle affirme qu'il est important pour les offices d'habitation d'offrir des formations aux administrateurs, gestionnaires et employés afin de mieux les outiller pour comprendre et agir sur les problématiques variées des résidents. De façon plus générale, Giaucque, Barbey, Duc *et al.* (2006) soutiennent que la capacité des organisations à proposer des lieux d'apprentissage est une condition à leur développement organisationnel, à leur adaptation et, finalement, à leur survie.

Conscients de ces enjeux, les OH proposent des formations à leur personnel. Un office de petite taille, par exemple, offre des formations en santé mentale et en gestion de conflits. Les administrateurs et les gestionnaires d'un office de taille moyenne voient aussi l'intérêt de sensibiliser leurs employés afin qu'ils répondent mieux aux besoins des locataires. C'est cependant chez les offices de grande taille que les formations sont les plus fréquentes et les plus variées. À ce sujet, un gestionnaire affirme qu'« *il y a régulièrement de la formation ou de l'information donnée en lien avec les différentes problématiques rencontrées et les différentes clientèles* » (OGT). Dans un autre office, des formations sont données à plusieurs reprises aux

employés pour les sensibiliser aux problèmes de santé mentale des résidents: «*On a donné de la formation aux hommes de maintenance. [...] On leur a appris à dire [...] la dame qui pique une crise est malade [...] On sensibilise constamment nos hommes*» (OGT).

Des OH de grande taille offrent aussi des formations pour outiller le personnel dans leurs échanges avec les communautés culturelles. Selon un administrateur, il s'agit d'une nécessité, puisque plusieurs locataires ont des origines diverses. Selon Morin, Aubry et Vaillancourt (2007), «les HLM des grands centres urbains (Montréal et Québec) et de quelques autres villes centres d'importance (Longueuil, Laval, Gatineau et Sherbrooke)» ont accueilli de nombreux immigrants au cours des dernières années (p. 98). Par exemple, à Montréal, depuis 1999, «50% des nouveaux locataires sont des immigrants de diverses origines arrivés plus ou moins récemment au pays»; à Sherbrooke, «45% des résidents des habitations destinées exclusivement aux familles sont issus des communautés culturelles» et enfin, à Québec, en 2004, près de la moitié des locataires d'un immeuble étaient d'origine étrangère (223 sur 459) (*ibid.*, p. 98-102). Dansereau, Séguin et Leblanc (1995) expliquent aussi que cette cohabitation interethnique cause parfois des tensions et des insécurités chez les locataires. Les dirigeants doivent donc être suffisamment formés pour faire face à cette réalité.

En somme, plus les administrateurs et les gestionnaires connaissent les locataires, plus ils sont outillés pour veiller à leur bien-être. À force de les côtoyer et d'être exposés à leurs réalités, certains dirigeants développent même une compréhension empathique à leur égard. Cette capacité de se mettre à leur place est un atout pour la conciliation puisqu'elle permet aux dirigeants de tenir compte des points de vue des résidents et de leurs façons de réagir. Saugères et Clapham (1999) vont dans le même sens en affirmant que les dirigeants sont plus enclins à poser des gestes favorisant le bien-être des locataires lorsqu'ils sont capables de compréhension empathique.

Certains dirigeants, par exemple, se soucient personnellement des locataires et désirent leur venir en aide. C'est souvent le cas dans les OH de petite taille. Un gestionnaire laisse entendre qu'il est important que les membres du CA s'impliquent pour servir les résidents: «*Si les gens venaient siéger pour siéger, ils ne viendraient pas servir les locataires, ils ne viendraient pas s'impliquer dans un conseil*» (OPT). Un dirigeant souhaite ardemment venir en aide aux locataires vivant dans la pauvreté et ayant des problèmes de santé mentale. Il souhaite «*détecter les familles en difficulté [...] et pouvoir leur dire [qu']il y a du soutien communautaire*» (OPT). Un gestionnaire affirme travailler à l'OH pour répondre aux préoccupations des locataires. Chez les dirigeants des offices de grande taille, plusieurs témoignages font aussi état de leur sentiment empathique pour les résidents. Pour certains,

travailler dans les OH est une vocation. C'est le cas d'un administrateur, par exemple, qui dit s'impliquer pour donner une aide à la communauté. Un autre administrateur constate l'implication des cadres en regard du bien-être des locataires qui « *se soucient que le client [le locataire] soit bien respecté et accueilli comme il est [...] bien dans son milieu* » (OGT).

La présence d'une compréhension empathique et le « désir d'aider » amènent les dirigeants à poser des actions concrètes pour veiller au bien-être des locataires. Pour un travailleur social d'un office de grande taille, « *le locataire est au cœur de leurs préoccupations [...] Il ne s'agit pas d'un discours qu'ils professent, mais d'une valeur intégrée à leur action* » (OGT). Les mots d'un dirigeant d'un office de grande taille sont aussi éloquentes en ce sens : « *Mon objectif est d'être créatif et de donner du sens à un milieu de vie [...] mon rêve, c'est [...] de briser le cercle vicieux de certaines familles de génération en génération. [...] L'enjeu de sauver des jeunes en détresse me tient à cœur* » (OGT).

La sensibilité de certains dirigeants aux locataires les amène à intervenir auprès des employés qui leur manquent de respect : « *S'il y a une valeur qui compte pour moi, c'est le respect [...] je leur ai dit que je ne veux pas que quelqu'un dénigre un individu qui arrive dans l'office. Je ne tolère pas qu'on pose de tels gestes [...] Si jamais quelqu'un n'est pas content, le directeur général attend sa démission sur-le-champ* » (OGT).

La présence d'une sensibilité et d'une capacité empathique chez les administrateurs et les gestionnaires est jugée si importante que cela les amène à rechercher ces aptitudes chez leurs futurs employés. En parlant d'une employée comptable, un gestionnaire affirme : « *Ses compétences humaines sont plus importantes que ses compétences en comptabilité. Quand quelqu'un entre dans son bureau, elle ne la voit pas comme un compte à recevoir, elle voit un être humain souffrant à aider* » (OGT). Les dirigeants se montrent aussi plus empathiques envers les locataires lorsqu'ils les côtoient ; c'est le cas surtout dans les offices de petite taille. Selon un gestionnaire, la proximité avec les locataires permet d'humaniser les pratiques et favorise l'émergence de bonnes idées.

## 2. ACCORDER DE L'IMPORTANCE AUX LOCATAIRES

Veiller au bien-être des locataires demande aussi de leur accorder de l'importance. À ce sujet, les propos de plusieurs dirigeants sont fort éloquentes : « *[c'est] bien beau l'intérêt de l'office, mais il y a aussi l'intérêt des locataires* » ; « *les locataires sont la raison d'être de l'office* » ; « *le client est au centre de mes préoccupations* » (OPT, OTM, OGT). D'autres témoignages sont aussi pertinents : « *on ne gère pas des poignées de porte et la brique, mais on gère des milieux de vie* » ; « *les locataires, c'est notre raison d'être, donc on agit en fonction de donner de bons services aux locataires et d'avoir l'approche milieu vie* » (OTM).

Les dirigeants d'un office de grande taille affirment également faire passer les locataires avant toute autre chose : « *Ce n'est pas le logement qui est important, mais la personne qui occupe le logement* » (OGT). En outre, les propos d'un administrateur témoignent du souci des dirigeants de s'occuper à la fois des immeubles et des gens à l'intérieur de ces immeubles. Un gestionnaire précise que l'office ne fonctionne pas « *comme le privé, [uniquement] pour faire de l'argent* » (OGT). Selon un administrateur, l'important « *c'est de s'assurer que les gens soient heureux et que ça aille bien* » (OGT). Les dirigeants reconnaissent aussi que des locataires satisfaits ont un impact considérable sur la gestion immobilière. Par exemple, ils commettent moins de méfaits coûteux comme le vandalisme : « *Si les gens ont des milieux de vie intéressants, nos jeunes vont faire moins de vandalisme, nos personnes âgées vont être en meilleure santé, on va avoir moins de problèmes de toutes sortes, on va en être gagnants nous autres aussi* » (OGT). Les économies engendrées par la diminution des actes de vandalisme ne sont toutefois pas le seul aspect qui incite les dirigeants et les employés à prioriser les locataires et leur bien-être. Ainsi, une travailleuse sociale d'un office de grande taille souhaite simplement que les résidents soient plus heureux : « *Si ça réduit le vandalisme, tant mieux [...] mais que les gens soient plus heureux de vivre dans un environnement où il n'y a pas de graffitis, bien ça, ça me fait plaisir* » (OGT).

Il convient de signaler que ce souci pour les locataires n'a pas toujours primé dans certains offices d'habitation. C'était le cas dans un OH de grande taille selon un dirigeant : « *Autrefois, du côté humain, il était le pire* » (OGT). Cependant, « *aujourd'hui, il est devenu l'un des plus beaux offices du Québec du côté humain, du côté communautaire* » (OGT). Les dirigeants actuels se préoccupent du bien-être des locataires : « *Ce que nous voulons pour notre clientèle, c'est que la personne se sente bien chez elle avec des employés à qui elle peut se fier* » (OGT). Les propos d'un autre dirigeant traduisent une orientation similaire : « *On gère et on développe des immeubles à loyer modique pour des gens démunis dans le respect et dans la dignité, on les soutient dans leurs milieux de vie* » (OGT).

### 3. AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES LOCATAIRES

Les administrateurs et les gestionnaires des OH veillent aussi au bien-être des locataires en s'assurant de leur qualité de vie. Les propos de plusieurs dirigeants montrent que cette orientation est bien présente dans les OH. Il « *faut offrir une qualité de vie à nos locataires* » dit un gestionnaire (OPT). La représentante des locataires dans le CA d'un office d'habitation tient des propos similaires : « *Quand j'ai accepté [d'être au CA], c'était dans ce but-là, d'essayer d'améliorer la qualité de vie des locataires. C'était mon seul*

but» (OPT). Un autre gestionnaire semble avoir adopté la même attitude : «*Améliorer la qualité de vie des locataires, je pense qu'on est là pour ça. Que ce soit nous autres ou les services communautaires, ce qu'on veut, c'est qu'ils soient dans un environnement où il fait bon vivre*» (OGT).

Pour un autre administrateur, offrir une meilleure qualité de vie aux locataires fait partie de la culture de son OH : «*C'est de protéger les enfants, essayer de briser le fameux moule d'être des clients de père ou de mère en fils [...], ça fait partie de la routine, de la culture de l'organisation*» (OGT). Selon un gestionnaire d'un office de grande taille, il s'agit d'améliorer le sort des résidents tout en leur donnant accès à un logement propre et sécuritaire. Le slogan de son OH, *Vous loger nous habite*, traduit cette position (OMHTR, 2013). Le dirigeant d'un autre office de grande taille précise que les administrateurs et les gestionnaires comprennent que se soucier de la qualité de vie des locataires ne consiste pas uniquement à veiller à la gestion immobilière; la gestion sociale est aussi importante : «*On ne s'arrête pas juste aux travaux, on se dit au-delà du bâti, qu'est-ce qui pourrait améliorer la qualité de vie des gens?*» Pour atteindre cet objectif, un office investit du temps et de l'argent pour embaucher des travailleurs sociaux et des agents de relation. L'OH considère que son mandat est de gérer l'humain, c'est-à-dire les résidents. Son but n'est pas de faire du profit, «*ce n'est pas ça du tout*» (OGT). Les administrateurs, les gestionnaires et les employés doivent «*être conscients qu'il y a un humain au bout du compte, au bout de la chaîne qui reçoit des services*» (OGT).

Améliorer la qualité de vie des locataires exige en outre d'être conscient de leurs besoins et d'y répondre. Selon les dirigeants rencontrés, ces besoins ne concernent pas seulement l'immobilier : «*Souvent, ce sont des besoins d'information, des besoins d'être sécurisé, des besoins de réparation ou [encore des besoins] d'information s'ils sont en perte d'autonomie et tout ça*» (OPT). Le ROHQ rappelle également que les OH doivent «*élaborer des projets mieux adaptés pour l'accueil en logement de personnes présentant des limitations physiques ou mentales*» (ROHQ, 2011, p. 4).

Quel que soit le type de besoin, les gestionnaires travaillant dans des offices de petite taille se sentent personnellement interpellés pour y répondre. C'est ainsi qu'un gestionnaire d'un office de petite taille, par exemple, «*ne peut pas concevoir qu'un locataire puisse manquer de quelque chose*» (OPT). Un autre gestionnaire dépasse ses heures de travail pour s'occuper des locataires : «*À part le bénévolat qu'on fait, je fais des gâteaux pour les anniversaires, je leur donne en cadeau. Si on me téléphone un samedi ou un dimanche, ça ne compte pas dans mon travail*» (OPT).

Pour certains gestionnaires d'office de petite taille, le manque de temps est tel que l'un d'entre eux considère son travail de directeur comme une vocation. Selon lui, les directeurs font tout : la location, le suivi avec



les locataires, la gestion des plaintes, etc. Certains gestionnaires et administrateurs vont même jusqu'à enfreindre les règles de la SHQ au bénéfice des locataires. C'est le cas des dirigeants d'un office de petite taille, par exemple, qui, même si c'était interdit par la SHQ, ont fait installer des cordes à linge pour les locataires.

Les dirigeants des offices de taille moyenne posent également des gestes pour répondre aux besoins des locataires. Pour le directeur d'un OH, l'important, c'est le bien-être des résidents : « *Moi, mon but, c'est que tout le monde soit content et que tout le monde ait ce qu'il veut* » (OTM). Les administrateurs et les gestionnaires des offices de grande taille adoptent une orientation similaire. Un gestionnaire affirme qu'il est important de prendre les gens là où ils sont rendus et de répondre à leurs différents besoins : « *On prend les gens à leur niveau [...] il y en a qui sont au niveau [de la] maternelle et d'autres au niveau collégial, donc on y va selon les besoins de chacun. Puis, il y a des gens qui sont tellement carencés [...] on va s'assurer qu'ils ne manquent de rien* » (OGT).

Divers projets sont mis en œuvre dans l'optique de répondre aux besoins des locataires et d'améliorer leur qualité de vie. Un office de grande taille, par exemple, se considère comme un pionnier en intervention sociale et communautaire. Selon les propos de l'un de ses gestionnaires, l'OH est reconnu pour sa gestion des logements, son nombre d'intervenants sociaux sur le terrain et son intervention dans les milieux de vie. Ses pratiques se seraient aussi développées en voulant répondre aux besoins de plus en plus « *alourdissants* » des locataires. Cet office a mis sur pied les projets innovants suivants :

- la production d'un spectacle avec les locataires nommé *Grand comme une maison avec le ciel dedans* « portant sur les thèmes de la valorisation, de la famille et du lieu d'identité » ;
- la mise sur pied de la « Rose des Vents 1 », « une ressource intermédiaire en santé mentale pour des personnes de 18 à 45 ans » ;
- l'implantation de la « Rose des Vents 2 », un projet permettant à 20 personnes souffrant de troubles mentaux sévères d'avoir accès à un soutien intensif au logement ;
- le service Le Ponceau, « un nouveau service pour la prévention de l'itinérance [qui] permettra d'accueillir des gens n'ayant pas d'autres alternatives d'hébergement » (Entr'actes, 2013 ; OMH Lévis, 2006).

Un autre office de grande taille est aussi prolifique sur le plan des projets qu'il développe pour assurer le bien-être de ses locataires. Sa plus récente réalisation, en 2011, est le lancement de la fondation de l'OMHM – une initiative ayant pour but de « permettre à des jeunes des HLM de



trouver le meilleur en eux, de connaître la réussite et de développer un leadership afin de jouer un rôle actif dans la société de demain » (OMHM, 2011d, p. 1). La fondation a pour but

d'accorder des bourses d'études, d'attribuer des prix sportifs ou artistiques à ceux qui se distinguent dans ces domaines tout en poursuivant des études à temps plein avec succès, de financer des participations à des camps d'été, de financer l'achat de matériels scolaires, de soutenir les projets d'échanges interculturels, de récompenser l'engagement communautaire ou bénévole des jeunes résidents (OMHM, 2011d, p. 2).

En 2012, cet office a remporté le Prix Mérite habitat social 2012, pour son implication dans le projet Café citoyen de la Petite Bourgogne. Le café, mis sur pied en 2005 par un comité «regroupant 13 organismes et institutions, a favorisé l'implantation d'une équipe mobile d'intervention en alimentation» (Café citoyen de la Petite Bourgogne, 2013). Cette équipe «porte la mobilisation citoyenne et réalise les activités de quartier, afin d'améliorer l'accès physique, économique et culturel aux aliments sains». Le projet favorise aussi «la mise en place d'ateliers en alimentation pour rejoindre les résidents, en petits groupes, dans leur milieu de vie» (OMHM, 2013a). Le bien-être et la qualité de vie des locataires sont très importants pour les dirigeants de cet office; l'habitat est considéré comme un vecteur de développement social et communautaire. En plus des projets ponctuels qu'il met sur pied, il offre plusieurs services significatifs: des services d'aide pour les personnes âgées; des haltes-garderies; des services pour les mères chefs de famille monoparentale; des cuisines collectives pour les familles nombreuses; des plateaux de travail pour déficients intellectuels ainsi que plusieurs autres activités (OMHM, 2013a).

#### **4. FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Finalement, se soucier des locataires exige aussi des dirigeants de considérer leur bien-être à plus long terme en accordant de l'importance au développement durable. La question du développement durable est un bon exemple d'orientation touchant autant la gestion sociale que la gestion immobilière. À la suite de l'adoption de la Loi sur le développement durable le 13 avril 2006 (gouvernement du Québec, 2013), la SHQ, le ROHQ et plusieurs OH (de grande taille surtout) ont décidé d'adhérer aux grandes lignes de cette orientation. La SHQ (2009, p. 8) définit le développement durable comme un «développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementales, sociales et économiques des activités de développement».

La première stratégie gouvernementale de développement durable est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008. La SHQ (2009) a ensuite emboîté le pas en se dotant d'un *Plan d'action sur le développement durable 2009-2013* où l'ensemble des trois dimensions de ce type de développement – sociale, économique, environnementale – est pris en considération. Le ROHQ a agi encore plus rapidement lorsqu'il a fait, lors de son congrès annuel de 2006, une déclaration à ce sujet.

Les offices affichent un intérêt pour le développement durable notamment à cause de la vulnérabilité de leurs locataires sur le plan environnemental. Les recherches démontrent que les personnes socioéconomiquement défavorisées risquent davantage d'être plus touchées par les changements climatiques extrêmes (Gosselin, Bélanger et Doyon, 2008). De plus, « les communautés présentant une vulnérabilité économique jumelée à plusieurs facteurs de vulnérabilité sociale sont susceptibles d'être affectées encore plus par la manifestation d'un aléa » (ministère de la Sécurité publique, 2008, p. 13).

Quelle que soit la taille des offices, les administrateurs et les gestionnaires accordent de l'importance au développement durable. Cependant, pour les dirigeants des offices de petite et moyenne taille, le concept est souvent associé au recyclage. Dans certains offices de petite taille, par exemple, ce sont les locataires qui ont incité leur office à recycler: « *Avant, la récupération, ça ne faisait pas partie des tâches nous concernant [...] les locataires qui voulaient en faire en faisaient. Maintenant [...], les bacs, c'est nous autres qui s'en occupons. Mais on fait de la sensibilisation* » (OPT).

Les dirigeants des offices de taille moyenne interviennent aussi pour inciter certains locataires plus réticents à recycler: « *On essaie d'emmener nos gens à recycler, à avoir cette préoccupation, mais ce n'est pas facile de leur inculquer ces notions. [Pour] la majorité est facile, mais il y a une minorité de gens qui sont difficiles. [...] Donc, il faut trouver des incitatifs, des moyens imaginatifs, des façons [de faire]* » (OTM).

Un autre office de taille moyenne est encore plus interventionniste en offrant des formations sur le recyclage dans tous ses immeubles. Hormis le recyclage, les dirigeants des offices de petite et moyenne taille tentent également de respecter les principes du développement durable en construisant avec des matériaux de qualité en fonction de leurs moyens financiers. Le gestionnaire d'un office de petite taille, par exemple, affirme que son OH fait bâtir ses immeubles par des entrepreneurs possédant la certification Novo Climat, un programme visant à améliorer les techniques de construction afin s'assurer une haute performance énergétique.

Le gestionnaire d'un autre office de petite taille affirme que son OH agit selon les principes du développement durable depuis plusieurs années. Au lieu de construire des balcons uniquement en bois qui pourrissent

rapidement, par exemple, les nouveaux balcons sont conçus avec un recouvrement de plastique plus durable. Un autre gestionnaire souligne que son office est « allumé » et qu'il cherche à appliquer dans la mesure du possible les principes du développement durable. Il précise être guidé et subventionné par la SHQ en cette matière, notamment pour l'achat de fenêtres. Il avoue néanmoins qu'il pourrait en faire beaucoup plus.

En revanche, ce désir d'en faire plus dépend souvent des budgets dont les gestionnaires disposent; ils sont d'ailleurs unanimes à ce sujet. Un gestionnaire dit même qu'il est difficile de favoriser le développement durable avec l'aide, parfois insuffisante, de la SHQ: « *On ne peut pas faire des miracles, si on n'a pas d'argent [...] on est un peu à la merci de la Société d'habitation du Québec* » (OPT). Le gestionnaire d'un autre office rapporte aussi la difficulté qu'éprouve son OH à s'aligner sur le développement durable lorsqu'il est confronté à des coupures budgétaires. La volonté est présente, mais les budgets doivent l'être aussi:

*Quand on fait des travaux de rénovation, ça dépend du budget. Moi, je voudrais bien, bien isoler nos murs, isoler les entretoits, [installer] des thermostats électroniques, l'éclairage [...] mais ça dépend toujours des budgets. J'ai isolé les murs de dehors pour améliorer l'efficacité énergétique [...] ça a marché. Mais l'année prochaine [...] ils m'ont dit de couper. [...] C'est dur de faire du développement durable avec un budget si restreint* (OPT).

Malgré les difficultés budgétaires, un dirigeant reconnaît que « *c'est important le développement durable, c'est assurer la pérennité de nos bâtiments, [afin] que nos bâtiments ne deviennent pas "taudifiés"* » (OTM). Il explique qu'il est possible de trouver d'autres moyens peu coûteux pour faire des économies d'énergie: « *On a envisagé d'isoler davantage pour permettre une économie d'énergie et aussi, on a planté un petit peu plus d'arbres et ça va permettre de filtrer un petit peu plus le soleil* » (OPT).

Les offices de grande taille ont aussi à cœur le développement durable. Toutefois, seul l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) s'est doté d'une politique et d'un plan d'action où la dimension environnementale est centrale. En 2010, l'OMHM a aussi publié un guide à ce sujet: *Guide de référence pour l'intégration des principes de développement durable dans la construction et la rénovation des bâtiments* (OMHM, 2010). Dans l'encadré 1, l'OMHM décrit la manière dont ce document a été conçu et les conséquences qui en ont découlées.

De 2010 à 2012, le projet Ville en vert a été mis sur pied dans le but de lutter contre les îlots de chaleur et d'améliorer la qualité des milieux de vie dans les HLM de l'OMHM. Le projet vise à « transformer les surfaces asphaltées en espaces verts et à installer des toitures blanches dans 65 complexes HLM de 15 arrondissements » (Van HoenAcker, 2012, p. 6). Cette

### Encadré 1 – Le guide de référence du développement durable

Un comité de travail a été créé pour mettre en pratique les principes de développement durable évoqués dans la Loi. Le comité a eu pour mission de dresser un bilan des démarches en développement durable déjà mises de l'avant dans les activités de l'organisation et de dégager des lignes directrices pour le futur. Il a requis la présence d'un expert-conseil externe, afin de faciliter l'intégration des principes de développement durable dans la gestion des activités de l'OMHM. Une politique portant sur ce sujet a été adoptée par le conseil d'administration le 17 septembre 2008. Un poste de directeur du développement durable a vu le jour au début 2009.

Compte tenu des sommes importantes investies dans le cadre du plan d'infrastructure de Québec en 2008, l'OMHM a voulu impliquer son personnel technique ainsi que ses professionnels et partenaires dans le projet afin d'intégrer dès 2008 des aspects du développement durable dans les travaux d'envergure.

Source: OMHM (2010, p. 4).

initiative est plus que souhaitable, car «la température particulièrement élevée dans certains arrondissements représente des risques sérieux pour une partie de la population, notamment pour les personnes âgées et les personnes souffrant de problèmes de santé mentale» (*loc. cit.*).

Deux autres OH de grande taille se réfèrent directement au concept de développement durable à l'intérieur de leurs plus récents rapports annuels. Dans celui de 2011, l'un de ces offices énumère ses trois objectifs généraux: «honorer nos engagements en matière de développement durable en corrélation avec les ressources appropriées, maximiser l'adaptabilité du parc de logements en relation avec les besoins et la typologie exigée, préserver et mettre en valeur le patrimoine du parc immobilier en corrélation avec les ressources appropriées» (OMHTR, 2011, p. 18). Cet office est aussi sensible à la dimension environnementale du développement durable, mais comme le mentionnaient les dirigeants des offices de petite et moyenne taille, ce développement a un coût: «*Tout dépend du budget, plus il y a un budget alloué, plus on peut investir dans des équipements écoénergétiques et durables*» (OMHTR). L'autre office de grande taille a aussi adopté des orientations claires en matière de développement durable. Dans son rapport annuel de 2008, cet OH estime qu'il est de ses responsabilités d'avoir «des assises solides pour un développement durable» (OMHQ, 2009a, p. 32). Dans cette optique, l'office a entrepris de mettre aux normes certains immeubles et à la suite d'une analyse détaillée d'un complexe immobilier, un projet pilote dans quatre logements a permis de

traiter les problèmes rencontrés (cadrages pourris, moisissures, etc.) en réévaluant à la hausse les prévisions budgétaires (Foster et Caron, 2008). Deux autres offices de grande taille sont aussi au début d'un engagement écologique similaire (OMHL, OMH Lévis).

## CONCLUSION

L'insistance des dirigeants sur l'importance de veiller au bien-être des locataires montre que cet enjeu est crucial dans un milieu où l'on assiste, selon certains auteurs, à « une montée des détresses » (Morin, Aubry et Vaillancourt, 2007, p. 97). Il convient cependant de souligner que cette situation n'est pas récente. En 1990, par exemple, Morin indiquait que « ce n'est pas un hasard si la nécessité de l'accompagnement social au-delà de la fourniture du logement devient un des principaux enjeux de l'heure » (Morin, Dansereau et Nadeau, 1990, p. 18). Il expliquait la situation de la façon suivante :

La clientèle du logement social s'est transformée au cours de deux dernières décennies [1970-1980] : vieillissement, monoparentalité [...] différenciation ethnique ou raciale croissante, apparition de nouveaux groupes fragiles, si bien qu'il faut aujourd'hui [1990] gérer les « différences » et les besoins spéciaux (Morin, Dansereau et Nadeau, 1990, p. 69).

La fragilisation des locataires est un fait incontestable dans les OH depuis plusieurs années et elle s'accroît. Plusieurs dirigeants sont conscients de cette réalité et c'est pourquoi la plupart ne se considèrent plus seulement comme des gestionnaires d'immeubles, mais plutôt comme des acteurs qui ont pour tâche d'aider les résidents en s'assurant de leur bien-être (Clapham, Franklin et Saugères, 2000). Leur fonction s'est diversifiée au fil des ans et ils doivent maintenant harmoniser leurs rôles « de gestionnaire du secteur public [...] de professionnel agissant avec objectivité [...] de serviteur de personnes dans le besoin [...] et de "policier" des individus victimes d'exclusion sociale » (*ibid.*, p. 81 ; traduction libre). Ces rôles comportent leur lot d'ambiguïtés et de contradictions. Pour tenir compte de cette réalité, l'orientation de veiller au bien-être des locataires en poursuivant les objectifs présentés ci-dessus constitue un bon moyen de s'y retrouver et de favoriser la conciliation.

Les deux prochains chapitres ont pour but de guider les gestionnaires et les administrateurs en proposant des orientations et des pratiques afin de faciliter la gestion des deux dimensions de la conciliation : la gestion immobilière et la gestion sociale. Ces deux aspects peuvent paraître contradictoires, mais ils sont complémentaires et le bien-être des locataires dépend de leur harmonisation.



## LA GESTION IMMOBILIÈRE

Selon Bernard Tanguay (2009), ancien président du Regroupement des offices d'habitation du Québec (ROHQ), atteindre un équilibre entre la gestion immobilière et la gestion sociale est un défi pour les offices, car les administrateurs et les gestionnaires sont surtout habitués de se soucier de la gestion immobilière et n'ont guère l'habitude de concilier cette dimension avec les impératifs de la gestion sociale qui prennent de plus en plus de place dans un contexte d'aggravation du profil des locataires. Inciter les administrateurs et les gestionnaires à concilier la gestion immobilière et la gestion sociale en veillant au bien-être des locataires demande donc un travail important à l'interne. En matière de gestion immobilière, cet objectif nécessite que les administrateurs et les gestionnaires gèrent les immeubles en tenant compte, autant que possible, des deux dimensions de la gestion sociale : le « vivre-ensemble » et la participation citoyenne des locataires. L'analyse des propos des dirigeants met de l'avant trois grandes orientations facilitant l'atteinte de ce but : veiller à la qualité des immeubles, tenir compte du bien-être des locataires dans le recouvrement des loyers et s'occuper de la sécurité des locataires.

### 1. VEILLER À LA QUALITÉ DES IMMEUBLES

Veiller à la qualité des immeubles est une pratique avec laquelle les administrateurs et gestionnaires sont familiers. Toutefois, il importe de tenir compte également des impératifs de la gestion sociale dans cette

orientation. Négliger ces aspects ne peut qu'aggraver la situation de certains résidents déjà aux prises avec des problèmes de santé physique ou mentale.

### 1.1. Le déficit d'entretien

Au fil des années, un profond déficit d'entretien est venu poser obstacle au bien-être des locataires et à la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale. De nombreux bâtiments ont été construits selon des « critères de modestie », c'est-à-dire selon des procédés et des matériaux de mauvaise qualité : « On voulait s'assurer que les taxes et les impôts des contribuables ne servent pas à construire du luxe pour les pauvres. On a donc construit des boîtes à savon » (Morin, LeBlanc, Dion *et al.*, 2010, p. 85). Un dirigeant explique aussi que les bâtiments construits dans les années 1960 et 1970 ont été conçus pour des résidents ayant des habitudes très différentes de celles d'aujourd'hui. Ces changements, comme la façon de cuire les aliments, par exemple, ont accéléré l'usure des bâtiments :

Dans le temps ce n'était pas rare que tu aies des immeubles fermés qui n'avaient aucune ventilation aucune hotte de poêle. D'où parfois des problèmes majeurs de moisissures comme à la Place Lachine où 400 ménages ont dû être relogés il y a quelques années, le temps que l'on reconstruise au complet ces habitations. À lui seul, ce chantier a nécessité des ressources financières de l'ordre de 30 millions (Morin, LeBlanc, Dion *et al.*, 2010, p. 86).

Outre le fait que les immeubles étaient de mauvaise qualité au départ, la plupart des dirigeants considèrent que le déficit d'entretien a surtout été aggravé par un manque de financement. Les budgets alloués à l'entretien et à la rénovation des HLM ont longtemps été trop faibles. Selon un administrateur, lors de la première année qui a suivi l'élection du Parti libéral, soit en 2003-2004, des coupures importantes dans les budgets auraient compromis l'entretien régulier du parc immobilier. Cette situation aurait forcé les offices à traiter uniquement « les urgences dans les urgences » : « *On n'était pas dans une planification, on était dans la gestion d'urgence avec tout ce que ça veut dire comme effet pervers. On attendait que le toit coule avant de le réparer et on mettait une patch [plutôt que de] le remplacer* » (OGT). Cette situation n'était pas sans conséquences et a donné lieu à des pratiques regrettables : « *Des balcons étaient condamnés, car il n'y avait pas d'argent pour les réparer, des projets de réfection des fenêtres extérieures étaient suspendus et des projets de rénovation étaient reportés. Les dirigeants se contentaient seulement d'effectuer des réparations de surface* » (OGT).

Même si le manque de financement est considéré comme étant la principale cause du déficit d'entretien, certains dirigeants croient qu'il est aussi la conséquence d'une attitude de laisser-faire qui a prévalu chez



certain administrateurs et gestionnaires dans le passé. Plusieurs gestionnaires « *n'étaient pas au courant des bris et des problèmes* » et n'intervenaient pas pour les régler. Dans certains cas, la volonté « *de mettre à jour les bâtiments [...] pouvait être présente chez les gestionnaires et les employés, mais elle était absente chez les administrateurs* » (OGT). À son arrivée en 1995, un gestionnaire d'OH de petite taille se souvient qu'il y avait peu de réparations: « *Il n'y a rien qui se réparait [...] il y avait des portes de brisées, des vitres de cassées, on ne le savait pas* » (OGT). Un contremaître souligne également que les travaux d'entretien (les toitures, la fenestration) étaient parfois mis de côté. Ce comportement a toutefois progressivement disparu, au point où certains dirigeants parlent d'un « *avant* » et d'un « *après* »: « *Maintenant, ça va. Avant ça n'allait pas* » (OGT).

Finalement, certains dirigeants croient que la détérioration des immeubles peut être parfois causée par les locataires eux-mêmes. Leurs comportements, selon un gestionnaire, dépendraient de l'attention que les dirigeants accordent à l'entretien des immeubles. Lorsque le propriétaire ne se soucie pas des bâtiments, les locataires « *se disent que le propriétaire s'en fout et eux aussi feront de même* » (OGT). Malgré ce constat, le même gestionnaire signale que les locataires qui négligent leur logement sont rares et qu'ils ne représentent que 1 % des résidents: « *Sur un parc de 7 000 logements [...], on a moins de 70 logements qui coûtent chers en rénovations à cause du mauvais usage* » (OGT).

### **1.1.1. Le Plan québécois des infrastructures (PQI)**

Pour plusieurs dirigeants, le Plan québécois des infrastructures (PQI), lancé en 2007, est une solution de premier ordre au déficit d'entretien et une clé pour améliorer la qualité des immeubles et le bien-être des locataires. Dans le document *Des fondations pour réussir*, le gouvernement du Québec admet que les gouvernements ont négligé l'entretien des infrastructures publiques. Les infrastructures provinciales (logement public inclus) auraient accumulé un déficit d'entretien d'environ 27 milliards de dollars. Le but du PQI est de « *résorber graduellement ce déficit et de ramener ainsi, d'ici 15 ans, l'ensemble des infrastructures publiques dans l'état où elles auraient dû être si les budgets requis pour le maintien d'actifs leur avaient été alloués dans le passé* » (gouvernement du Québec, 2007, p. 9).

Le tableau 4 montre que le PQI touche les infrastructures de plusieurs secteurs (réseau routier, transport en commun, infrastructures municipales, sécurité publique, etc.; gouvernement du Québec, 2007, p. 8). Bien que les montants investis dans le logement public soient moins importants que ceux octroyés à d'autres infrastructures, par exemple le réseau routier, un montant de 410 millions de dollars a tout de même été prévu

**TABEAU 4**  
**Investissement du Plan quinquennal 2007-2012: contribution en millions de dollars**

Secteur	Maintien de l'actif				Amélioration et remplacement	Total
	Budget actuel	Budget additionnel	Résorption du déficit d'entretien sur 15 ans <sup>1</sup>	Sous-total		
Réseau routier <sup>2</sup>	5 665,5	830,3	2 282,2	8 778,0	1 065,6	9 843,6
Transport en commun	1 028,9	94,0	437,8	1 560,7	439,7	2 000,4
Santé	3 568,0	276,1	808,4	4 652,5	2 474,1	7 126,6
Éducation	4 104,4	168,3	880,0	5 152,7	442,0	5 594,7
Culture	393,0	145,5	176,4	714,9	–	714,9
Infrastructures municipales	–	1 171,4	778,8	1 950,2	1 200,3	3 150,5
Logements publics	–	242,4	168,0	410,4	–	410,4
Recherche <sup>3</sup>	0,5	13,9	–	14,4	–	14,4
Justice et sécurité publique	119,5	32,5	–	152,0	652,2	804,2
<b>TOTAL</b>	<b>14 879,8</b>	<b>2974,4</b>	<b>5 531,6</b>	<b>23 385,8</b>	<b>6 273,9</b>	<b>29 659,7</b>

1. Excluant des investissements de 7,6 milliards de dollars au titre du parachèvement de projets déjà annoncés ainsi que les investissements des ministères, des organismes budgétaires et des fonds spéciaux autres que le Fonds de conservation et d'amélioration du réseau routier (FCARR) qui s'élevaient annuellement à 1,2 milliard de dollars.

2. Au total, le déficit d'entretien assumé par le gouvernement du Québec atteint 8,6 milliards de dollars pour le réseau routier, 1,6 milliard de dollars pour le transport en commun, 3,0 milliards de dollars pour la santé, 3,3 milliards de dollars pour l'éducation, 0,7 milliard de dollars pour la culture, 2,9 milliards de dollars pour les infrastructures municipales et 0,6 milliard de dollars pour les logements publics.

3. Le budget actuel alloué au maintien d'actifs pour le réseau routier a été établi sur la base d'un budget d'investissements annuel de 1,7 milliard de dollars. Source : Gouvernement du Québec (2007, p. 8).

pour résorber le déficit d'entretien des HLM entre 2007 et 2012. Cet investissement est vital puisque, selon un rapport de la SHQ publié en 2011, le « parc d'habitations à loyer modique [...] représente un patrimoine collectif dont la valeur de remplacement dépasse aujourd'hui 7,5 milliards de dollars » (SHQ, 2011a, p. 23). Le PQI a pour but « d'assurer la pérennité du parc de logement social » qui est considéré comme un « capital collectif » par la SHQ (Aubin, 2011, p. 14).

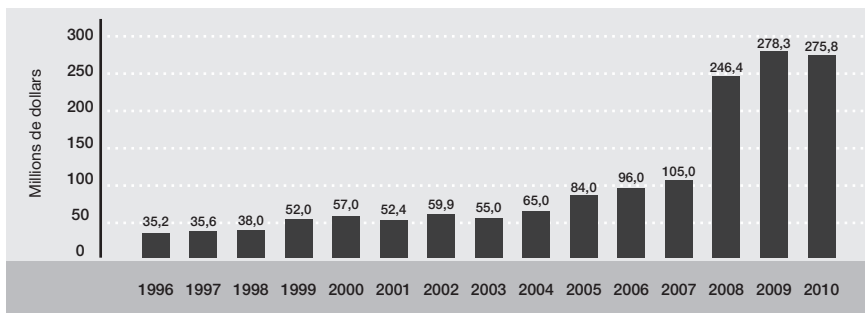
Ce tableau montre à quel point le PQI a eu un effet positif sur les budgets d'entretien des HLM qui étaient plutôt insuffisants jusqu'alors. En 1996 et en 2003, par exemple, 35,2 et 55 millions de dollars étaient consacrés à la rénovation des HLM alors que des fonds de 278,3 et 275,8 millions ont été octroyés en 2009 et 2010 après l'entrée en vigueur du PQI (figure 1). Les montants versés avant 2008 étaient très faibles en comparaison des sommes allouées les années suivantes au financement du parc HLM, soit près de 280 millions de dollars (Aubin, 2011, p. 10).

Conformément aux dires des dirigeants des OH de grande taille, le PQI a eu plusieurs conséquences positives. Un gestionnaire d'un office, par exemple, affirme que ce plan a permis d'entreprendre des travaux importants dans plusieurs offices et d'effectuer des améliorations qui ont redonné de la fierté aux locataires. Un autre dirigeant relève que le PQI a permis aux dirigeants d'avoir davantage de latitude pour mettre en branle des travaux qu'ils jugeaient importants.

Pendant, certains administrateurs et gestionnaires d'OH de taille moyenne se montrent moins satisfaits du PQI. Ils estiment que les fonds promis ne sont pas toujours livrés et qu'un tel plan favorise davantage les grandes municipalités et les offices de grande taille. Et c'est parfois

**FIGURE 1**

### Un portrait du logement social au Québec : la rénovation des HLM (PQI)



Source: SHQ (2010, p. 31).

le cas, étant donné que pour avoir droit au fonds, les municipalités doivent assumer 10% de la facture des rénovations. Cette contrainte constitue un obstacle important pour les offices de petite taille situés dans les petites municipalités qui n'ont pas l'argent pour financer leur part de l'investissement.

Malgré ces critiques, les gestionnaires et les administrateurs des OH de petite et moyenne taille reconnaissent tout de même les retombées positives du PQI. Des dirigeants d'office de petite taille, par exemple, considèrent qu'il a permis l'amorce de travaux majeurs dans leurs immeubles. Les dirigeants d'un office de taille moyenne se disent aussi satisfaits d'avoir pu réaliser la normalisation de plusieurs bâtiments en ce qui concerne la fenestration et la ventilation, et d'avoir réglé les problèmes de moisissures. L'apport du PQI est également reconnu chez les dirigeants des offices de grande taille. Un gestionnaire d'un tel office indique que le PQI leur a permis de passer de 0-50 projets de rénovation par année avant 2008, à 140 projets en 2008, puis à 200 projets en 2009.

Par le nombre de projets qu'il finance, le PQI permet de remettre en état les bâtiments en s'adaptant aux besoins des locataires d'aujourd'hui. Les fonds disponibles facilitent aussi la gestion sociale en permettant à certains OH de construire ou d'améliorer des espaces favorisant le «vivre-ensemble» des locataires comme l'ajout de salles communautaires. Certains logements, précise un dirigeant, n'avaient subi aucune amélioration au cours des vingt dernières années: «*Enfin, on a la chance [...] d'améliorer les intérieurs de logements!*» (OGT). Malgré les avancées permises par le PQI, certains dirigeants s'inquiètent de la durée de son financement. Un dirigeant d'un office, par exemple, dit avoir perdu le tiers du budget qu'il avait demandé dès la première année (2009): «*En 2009, cela a bien été parce qu'on a commencé à avoir des sous qui rentraient. [...] En 2010, on a reculé, on n'a pas assez d'argent pour continuer [...] on a moins d'argent qu'en 2009. Et c'est à dénoncer, moi je suis très déçu*» (OTM).

### **1.1.2. Les centres de services (CS)**

S'imposant comme une autre solution au déficit d'entretien et comme un facilitateur de la gestion, les centres de services (CS) tirent leur origine d'un comité mixte formé par la SHQ et le ROHQ qui cherchait à renforcer les compétences des offices d'habitation et à faire ressortir «la nécessité de mettre en commun les ressources et le savoir-faire des uns et des autres» (SHQ, 2008, p. 2). Les centres de services sont nés de la nécessité des OH de partager leur expertise pour bien gérer les nouveaux fonds octroyés par le PQI, et ce, dans un contexte de décroissance des ressources humaines au sein de la SHQ. Créé en 2009, les CS aident les administrateurs et les gestionnaires à combler le déficit d'entretien des immeubles et à les

maintenir en bon état (SHQ, 2009). La SHQ les décrit comme « des organismes locaux qui offrent des services à d'autres organismes locaux sur un territoire donné » et qui permettent « de réunir les forces du milieu afin de réaliser les tâches qui font appel à une expertise pointue dans un contexte où bon nombre des organismes ne disposent ni des ressources ni de l'expertise nécessaires pour réaliser ces tâches ou pour absorber les éventuelles surcharges de travail occasionnées par des travaux majeurs » (SHQ, 2008, p. 2). Des acteurs du milieu décrivent aussi les CS comme « une communauté de services » pour le logement social (Morin et Leloup, 2010).

Selon une communication présentée au colloque *Recherches dans le domaine du logement social*, en mai 2010, 29 centres de services OH, répartis dans les différentes régions du Québec, desservent 514 OH pour 36 590 logements (Morin et Leloup, 2010). L'OH de Saint-Hyacinthe, par exemple, est devenu un centre de services pour les offices d'habitation de Granby, Saint-Hilaire et Sorel à la suite d'un processus de concertation. Le regroupement de ces offices par l'entremise du CS a permis l'embauche de nouvelles ressources et facilité l'application du PQI dans certains OH comme à Saint-Hyacinthe et Thetford Mines.

Une fois regroupés par l'entremise d'un centre de services, il est plus aisé pour les OH de partager leurs ressources. Ainsi, le CS de Rimouski a embauché un nouvel intervenant milieu (avec l'obtention d'une subvention de l'Agence de santé) qu'il a ensuite « offert » à trois autres offices. Un administrateur est aussi bien conscient des bienfaits des CS qu'il énumère ainsi : « la réduction des coûts avec les achats regroupés, l'accès à des expertises techniques autrement trop coûteuses, des conseils techniques ». L'un de ces avantages est d'ailleurs souligné par la SHQ qui affirme qu'« une planification territoriale par un CS pourra conduire à des économies d'échelle importantes en permettant, par exemple, de regrouper les appels d'offres et les achats » (SHQ, 2008, p. 3).

En fait, les CS remplacent les services antérieurement offerts par la SHQ. De l'avis d'un dirigeant, ils permettent de « fournir des solutions et des connaissances [...] acquises par l'expérience dans notre parc immobilier » (OGT). Par l'entremise des CS, certains dirigeants souhaitent mettre de l'avant le fait que les offices vivent des difficultés similaires. Selon un gestionnaire, ce qui distingue les OH n'est pas le type de problème qu'ils vivent, mais bien la fréquence du problème. Lorsqu'un office a été confronté plusieurs fois au même problème, il finit par développer une expertise dont il peut faire bénéficier les autres. Cette situation « permet d'améliorer les solutions au fil du temps » (OGT). De l'avis d'un gestionnaire, cette « amélioration des solutions » expérimentées à l'intérieur des offices est peut-être ce qui explique le fait que les OH sont considérés comme une référence sur le marché privé. Un dirigeant en témoigne ainsi : « On ne peut pas [se permettre] d'avoir de grosses erreurs d'exploitation, on fait du préventif au lieu du

*curatif et les professionnels [du secteur privé] avec qui on travaille [...] reproduisent nos méthodes et nos détails de conception»* (OGT). Plus globalement, des dirigeants soutiennent que l'objectif des OH est d'améliorer la qualité de la construction partout au Québec et que les CS permettent de faire rayonner les offices à travers les compétences qu'ils ont acquises.

C'est dans un exercice de concertation avec l'ensemble des dirigeants des OH susceptibles d'adopter le rôle de CS que se déterminent les modalités de fonctionnement des CS et que s'élabore un cadre normatif pour donner une structure uniforme à l'ensemble des centres. L'objectif est de partager les connaissances ainsi que de développer et d'étendre l'éventail d'activités offertes dans les autres OH. À titre d'exemple, deux CS indépendants avec des budgets différents et des ressources distinctes peuvent se partager le service d'entretien d'un immeuble. Un centre peut s'occuper de l'entretien régulier, par exemple, alors que la réalisation de travaux majeurs qui nécessite la collaboration de spécialistes (directeur des services à la clientèle, architecte, ingénieurs, etc.) peut être gérée par un autre centre.

Certains offices sont intéressés et satisfaits d'assumer la fonction de CS alors que d'autres sont plus hésitants. En effet, devenir un CS occasionne une surcharge de travail (et particulièrement lorsqu'il s'agit d'offrir des services qui exigent des ressources qui peuvent être rares). Devenir un centre de services exige, en outre, de veiller à ne pas empiéter sur l'autonomie des offices qui sollicitent une assistance. Les centres de services sont généralement bien perçus par les dirigeants; ils sont considérés comme un moyen efficace pour bien gérer les immeubles. C'est pourquoi plusieurs offices de grande taille sont ouverts et intéressés à offrir leur expertise aux OH qui disposent de moins de ressources, certains y voyant une occasion de consolider leur expertise et d'obtenir des subventions et des employés supplémentaires. Quelques dirigeants d'offices de petite taille nourrissent une certaine méfiance à l'égard des centres de services, car, selon eux, ils pourraient réduire leur autonomie, diminuer la transparence dans l'attribution des fonds, susciter des conflits d'intérêts avec la SHQ ou devenir des intermédiaires entre la SHQ et les OH et, ce faisant, ralentir le processus d'allocation de budget pour des rénovations. Enfin, d'autres dirigeants se montrent insatisfaits de la distribution territoriale des CS qui a été négociée pour leur région.

En revanche, d'autres administrateurs et des gestionnaires d'office de petite taille se déclarent très satisfaits des CS. Ils reconnaissent leur apport important pour le bilan de santé et l'embauche de ressources (entrepreneur, plombier, électricien), pour l'élaboration d'un plan de modernisation sur plusieurs années afin d'avoir accès aux budgets de la SHQ et pour l'évaluation de situations problématiques pour lesquelles ils n'avaient pas les

compétences et où les locataires se plaignaient de la présence de moisissures dans leurs logements. Ainsi, les mots d'un gestionnaire caractérisent bien cette situation :

*Moi, je n'ai pas l'expertise pour savoir c'est quoi [le problème] j'appelle mon conseiller technique, il vient voir, il fait une analyse [...], il vérifie si y a des infiltrations [...] il fait un rapport [pour identifier] est-ce que ce sont des moisissures? Cela permet de déterminer ce qui m'appartient comme directeur de l'immeuble et ce qui appartient aux locataires.*

## 1.2. Les cinq priorités de la gestion immobilière

Pour résorber le déficit d'entretien et offrir des immeubles garantissant un milieu de vie adéquat et un certain bien-être aux locataires, les dirigeants doivent aussi établir des priorités quant à leur entretien. Ces dernières sont généralement mieux définies chez les dirigeants des offices de grande taille. Par contre, elles sont également présentes chez les OH de petite et moyenne taille. Les propos des administrateurs et des gestionnaires permettent de dégager cinq priorités : 1) veiller à ce que les immeubles soient sécuritaires, 2) améliorer l'extérieur des logements, 3) améliorer l'intérieur des logements, 4) respecter de strictes procédures de maintenance et 5) veiller à ce que les immeubles favorisent la qualité de vie. Le respect de chacune de ces priorités a des impacts considérables sur la gestion immobilière et sur la gestion sociale et facilite leur conciliation.

### 1.2.1. Veiller à ce que les immeubles soient sécuritaires

Le premier mot d'ordre en gestion immobilière est que « *dès qu'il y a une question de sécurité, de danger [...], c'est une priorité et c'est non négociable* » (OGT). Les travaux assurant la sécurité des locataires sont prioritaires : « *On fait son possible pour entretenir le bâtiment afin d'éviter qu'il soit dangereux pour les résidents* » (OTM), souligne le superviseur aux immeubles d'un office de taille moyenne. L'administrateur d'un autre office est encore plus explicite : « *On va toujours vérifier s'il y a des portes qui sont défectueuses, des escaliers [chambranlants] ou des choses comme ça* » (OTM).

Dans un autre OH, plusieurs mises aux normes et ajustements ont été effectués pour répondre aux normes de sécurité : des systèmes d'alarme et services-incendie avec une centrale, etc. Au sein d'un autre office de grande taille, les dirigeants travaillent en amont pour prévenir les problèmes. Ils priorisent ceux qui peuvent être préjudiciables à la santé ou à la sécurité des locataires afin d'éviter de devoir « *payer en dommages et intérêts et en assurances* » (OGT). Jusqu'en 2007, avec les budgets octroyés, un office a mis l'accent sur l'amélioration de la ventilation, les dossiers de moisissures ainsi que sur la sécurité pour prévenir les incendies dans les bâtiments.

La sécurité des gens (locataires et personnel), lors des travaux sur les immeubles, est aussi une priorité et une préoccupation constante des dirigeants des OH: «*Les locataires sont informés, à l'avance, des travaux qui seront effectués et lorsqu'il y a des choses qui mettent en péril la sécurité des locataires*» (OGT). Dans un office de taille moyenne, un journal appelé *Info-travaux* permet d'informer les locataires sur les travaux à venir ainsi que sur leur avancement: «*On a envoyé deux Info-travaux aux locataires du secteur pour leur dire [...] faites pas le saut, on va tirer de la dynamite [...] il va y avoir beaucoup de circulation lourde [...] faites attention au niveau des enfants*» (OTM). Au cours des travaux sur le stationnement d'un immeuble «*où il y avait du creusage et de l'excavation [...] on a dit aux gens "allez sur telle rue" [...] Curieusement, il n'y a pas eu de plaintes. Parce que les gens ont été avisés à l'avance*» (OTM). La priorité accordée à la sécurité des locataires s'applique aussi aux entrepreneurs menant des travaux majeurs. Dès qu'il y a un risque pour la sécurité des locataires, ils doivent, à l'intérieur de leurs plans, préciser les correctifs leur permettant d'assurer cette sécurité. Pour assurer la sécurité des locataires, un office de grande taille publie également la liste des travaux en cours et leur localisation sur son site Web (OGT).

Les administrateurs et les gestionnaires doivent également mettre en application les codes de bâtiments et les codes municipaux en vigueur. Dans certains cas, les actions des dirigeants doivent même dépasser ce cadre: «*S'il y a un trou dans un stationnement qui est dangereux, même s'il n'est pas régi par un code, on veille à le réparer le plus vite possible de peur que les gens se blessent [...] C'est la façon de faire préconisée et c'est ce qui permet d'être considéré comme un bon gestionnaire*» (OGT).

Selon un dirigeant, avec les récents budgets obtenus, les OH ont établi des plans de travail échelonnés sur cinq ans, afin de rendre leurs immeubles sécuritaires et favorables au «vivre-ensemble». C'est aussi ce que vise un OH de grande taille: «*On cherche, d'abord, à bien protéger notre maison [...], d'abord la sécurité des occupants, tous les systèmes de sécurité-incendie, la détection de monoxyde de carbone, puis les ascenseurs, etc.*» (OGT).

### **1.2.2. Améliorer l'extérieur des logements**

Après la sécurité, c'est l'amélioration de l'«enveloppe extérieure» des logements ou l'extérieur des logements qui est prioritaire, c'est-à-dire les toitures, les murs extérieurs, les portes, les fenêtres, etc. C'est uniquement par la suite, selon un dirigeant «*qu'on va s'attaquer à l'intérieur du logement*» (OGT). Cette étape est moins appréciée par les locataires, mais elle est considérée comme étant nécessaire à la pérennité du parc par les administrateurs et les gestionnaires. Le conseil d'administration d'un OH de petite taille, par exemple, a décidé d'amorcer des travaux extérieurs afin d'être



plus efficace sur le plan énergétique et d'éviter des problèmes dans le futur : réparation des solages, changement des drains agricoles et modification de la plomberie sous-terrain. Selon un gestionnaire, les travaux de réparation se font dans une perspective « *d'avoir des bâtiments [...] plus sains et plus chauds pour nos locataires* » (OPT). Deux gestionnaires d'offices de petite taille énumèrent les projets réalisés : « *modification de l'ascenseur, installation d'une porte d'entrée électrique, de fenêtres [...] et le revêtement extérieur au complet* » (OPT).

Dans les OH de taille moyenne, les dirigeants veillent à remettre à neuf l'extérieur des immeubles. Au sein d'un office, « *des toitures sont refaites, des portes et des fenêtres de plusieurs immeubles sont changées [sans compter...] le remplacement des tapis par des tuiles dans les corridors dans deux immeubles de 100 logements* » (OTM). Les dirigeants des offices de taille moyenne investissent également dans l'enveloppe extérieure des logements : remplacement des céramiques dans les passages et escaliers, la peinture intérieure des bâtiments, le changement des galeries, la gestion des problèmes de moisissures, etc. Ces mêmes activités de rénovation et d'entretien sont observées dans les OH de grande taille. Dans un office, des sommes importantes ont été investies dans les infrastructures des immeubles détériorés (de 75 à 80 millions par année pendant deux ans) afin de les mettre aux normes. Les dirigeants accordent de l'attention aux toitures, aux fenêtres, bref à tout ce qui est considéré comme « structure » avant de rénover les logements des locataires.

Les résidents sont souvent décrits comme étant peu attentifs à ces réparations puisqu'ils sont plus intéressés par l'intérieur de leur logement. Pourtant, une importante étude sur le logement social en Écosse a montré que l'amélioration des infrastructures avait des effets bénéfiques sur la qualité de vie des locataires, notamment sur leur sentiment d'*empowerment*, de sécurité, d'appartenance à leur communauté ainsi que sur leur confiance envers les membres de celle-ci (Kearns, Petticrew, Mason *et al.*, 2008). Mentionnons cependant que certains travaux obligent parfois les dirigeants à reloger des locataires pendant la durée des rénovations. C'est le cas de 400 familles, par exemple, qui ont été déplacées en 2005 lors des réparations réalisées à Place Lachine (Leduc, 2006).

Selon un travailleur social, la réfection extérieure des bâtiments a parfois un impact positif dans le quartier, car certains propriétaires privés imitent les gestionnaires des OH et procèdent également à la rénovation de leurs immeubles. Ce même employé précise, néanmoins, que l'amélioration d'extérieurs d'immeubles demande des investissements si importants qu'il arrive qu'il n'y ait plus d'argent pour investir dans les réparations à l'intérieur des logements. Cette situation est toutefois exceptionnelle.

### **1.2.3. Améliorer l'intérieur des logements**

Une fois que l'extérieur des immeubles est rénové, les dirigeants s'attardent à l'intérieur des logements. Idéalement, les travaux nécessaires comme le changement des réservoirs à eau chaude, la peinture, l'ajout d'armoires de cuisine, la modification des comptoirs et le recouvrement des planchers sont effectués de manière à « *ne pas créer de désagréments aux locataires* » (OTM). Les dirigeants des OH ont aussi le souci d'adapter leurs bâtiments aux locataires présentant des besoins particuliers comme les personnes âgées en perte d'autonomie et les personnes avec des handicaps. Dans les OH de petite taille, par exemple, les dirigeants et les employés ajustent les immeubles pour faciliter le maintien de la mobilité de ses résidents. Pendant une année, dans un de ces offices, les rénovations ont été consacrées à l'amélioration d'une unité de vingt logements destinés à des résidents en perte d'autonomie (majoritairement des personnes âgées). On a « *remplacé le tapis par la céramique, changé les portes pour faciliter l'accès à l'immeuble, construit des escaliers adaptés facilitant l'accès aux ambulanciers, [et] réalisé [...] différents aménagements spéciaux* » (OPT).

Chez les offices de taille moyenne, divers projets sont aussi en cours pour modifier les logements afin de mieux répondre aux besoins des locataires. Financé par l'entremise du programme Accès-Logis, un OH a créé 70 logements pour les personnes âgées de plus de 75 ans. L'immeuble est aussi doté d'un service alimentaire. Dans les OH de grande taille, plusieurs rénovations visent également à accommoder les locataires en perte d'autonomie. À ce titre, un deuxième ascenseur a été ajouté dans un édifice de 100 logements destinés aux personnes âgées. Des changements sont aussi réalisés dans les salles de bain, par exemple en posant des robinets mono-commande, qui sont plus maniables pour les personnes qui souffrent d'arthrite. Des portes sont aussi équipées de systèmes d'ouverture automatique. Plusieurs administrateurs et gestionnaires travaillent avec des ergothérapeutes dans le but d'installer des barres d'appui afin que les locataires puissent maintenir leur qualité de vie. En reconnaissant le vieillissement de leurs résidents, des dirigeants planifient la modernisation de certains logements afin d'y aménager des installations spéciales comme des mains courantes dans les corridors et les passages. Un office prend aussi l'engagement de donner suite aux demandes des ergothérapeutes provenant des CLSC en vue d'assurer la protection et la sécurité de ses locataires.

L'adaptation des immeubles aux personnes ayant des handicaps est considérée comme une obligation morale par les dirigeants des OH. Dans un office de petite taille, des modifications concrètes aux bénéfices des locataires à mobilité réduite sont réalisées : augmentation du nombre de salles de buanderie pour faciliter l'accès aux locataires ayant de la difficulté à se déplacer, ajustement des comptoirs de cuisine pour faciliter l'accès aux personnes en chaise roulante.

Dans les OH de grande taille, des budgets ont été prévus pour adapter les immeubles aux locataires à mobilité réduite. Parfois, le souci des dirigeants envers les locataires est tel qu'un certain nombre d'entre eux considèrent que les normes exigées par la SHQ (comme l'obligation de répondre à certaines dimensions) sont insuffisantes pour accommoder certains résidents. Plusieurs n'hésiteront pas à les dépasser afin de permettre à des locataires de circuler avec leurs quadriporteurs, par exemple : « *C'est ça aussi les améliorations fonctionnelles dans le parc immobilier* » affirme un dirigeant d'un office de grande taille, « *si on a une clientèle qui utilise les quadriporteurs, on doit faire en sorte qu'elle ait un accès confortable et fonctionnel à l'immeuble* » (OGT).

#### **1.2.4. Respecter de strictes procédures de maintenance**

C'est bien d'améliorer les immeubles et de veiller à ce qu'ils soient sécuritaires, mais il importe aussi de les entretenir régulièrement en respectant de strictes procédures de maintenance. Le gestionnaire d'un OH de grande taille estime toutefois que le personnel est parfois insuffisant pour réaliser ce type d'entretien. Il déplore aussi le déséquilibre entre les budgets accordés pour les rénovations (souvent importants) et ceux consacrés à l'embauche d'employés pour s'occuper de l'entretien. Ce manque de ressources n'empêche cependant pas les dirigeants d'effectuer des travaux de maintenance. Dans les offices de petite taille, par exemple, des plans de travail hebdomadaires assurent la gestion des logements. Des OH engagent aussi des tiers pour s'acquitter des tâches de maintenance. C'est le cas pour le nettoyage des tapis, des planchers ou pour l'installation de mécanismes de sécurité sur les portes.

De leur côté, les dirigeants des offices de taille moyenne affirment faire de l'entretien régulier, mais aussi de l'entretien préventif, comme la vérification régulière des systèmes de ventilation et procéder à leur remise à neuf lorsque c'est nécessaire. Dans un OH, un préposé à l'entretien effectue des visites annuelles de tous les logements pour identifier les travaux à accomplir et vérifier la propreté des lieux. Le dirigeant d'un office est aussi heureux de mentionner que l'entretien des immeubles est informatisé depuis maintenant 16 ans. Finalement, un employé à l'entretien souligne qu'un gestionnaire consacre une partie de sa journée à vérifier l'état des bâtiments en visitant lui-même les lieux : « *Il fait le tour des blocs, y rencontre les gens, si y voit quelque chose d'anormal y prend tout ça en note. Les choses dangereuses, les améliorations qu'il peut apporter [...] Il voit des choses que je ne vois même pas. [...] Il est très présent dans les blocs* » (OTM).

Reconnaissant l'importance de s'occuper rapidement des bris afin de réaliser des économies, un OH de grande taille s'assure qu'une personne soit « *toujours disponible* » pour faire des travaux d'entretien. Cet employé

«*répare rapidement un petit bobo*» afin que la situation ne puisse dégénérer (OPT). Chez un autre office de grande taille, des processus de mise aux normes sont accomplis à tous les trois ou quatre ans. Des programmes d'entretien préventif sont aussi instaurés même lorsque les immeubles sont neufs et sous garanties. Au sein d'un OH de grande taille, il existe un programme d'entretien sous la direction d'un ingénieur (OMHM). Cette initiative affecte une personne-ressource à temps plein à la visite des bâtiments dans le but d'assurer leur entretien préventif. Toujours au sein des offices de grande taille, des politiques et des processus réguliers assurent la mise aux normes des logements. Aux trois ou quatre ans, «*c'est le grand ménage, le changement des tapis, etc.*» (OGT). Selon le dirigeant d'un office de grande taille, des «*récents budgets*» permettent «*d'être dans la planification et moins dans la gestion d'urgence et du colmatage*» (OGT).

Finalement, des administrateurs et des gestionnaires soulignent l'intérêt de solliciter l'appui des locataires pour entretenir les immeubles. Cette forme d'implication est d'ailleurs considérée comme une bonne pratique depuis plusieurs années au Royaume-Uni (Morin, LeBlanc et Gueye, 2012). L'administrateur d'un office de petite taille, par exemple, parle d'une corvée de grand ménage réalisée avec quelques locataires pour nettoyer des murs qui n'avaient pas été lavés depuis plusieurs années. Les résidents sont aussi sollicités pour participer à l'entretien des logements et des terrains : «*Notre clientèle, il faut qu'elle s'aide aussi un peu : l'entretien des terrains [...], l'entretien de leur établissement, principalement à l'intérieur de l'immeuble*» (OPT). Les dirigeants des OH de moyenne et grande taille demandent également à leurs locataires de s'impliquer en signalant les désordres. Même si ce n'est pas tous les résidents qui participent à cette initiative, elle offre une autre source d'information aux dirigeants leur permettant d'intervenir plus rapidement. Cette pratique, qui sollicite la participation de locataires, est un autre exemple d'action permettant de concilier gestion immobilière et gestion sociale.

### **1.2.5. Veiller à ce que les immeubles favorisent la qualité de vie**

En plus de respecter les priorités précédentes, les offices créent des aménagements qui visent directement à favoriser le bien-être et la qualité du «vivre-ensemble» chez les résidents. De l'avis de la SHQ, certains types d'aménagements sont plus bénéfiques que d'autres. Voyant que la construction d'immeubles de plus de 100 logements «ne favorisait pas l'intégration des occupants à la collectivité», la SHQ a, par exemple, modifié ses projets ultérieurs : «Le nombre de logements a été réduit à 100 ou moins et on a privilégié des emplacements multiples insérés dans la trame urbaine» (Aubin, 2011, p. 11). Depuis 1992, des exigences fonctionnelles de la SHQ demandent aussi que les nouveaux HLM construits incluent «un accès sans obstacle à l'entrée principale à partir de la voie publique

ainsi que des espaces de stationnement, des terrasses et des jeux communautaires» (*ibid.*, p. 34). L'existence de ces normes montre que la SHQ et les dirigeants des HLM sont conscients depuis longtemps que la qualité des immeubles et de l'espace physique a un grand impact sur la qualité du milieu de vie des locataires.

Dans l'optique d'animer le milieu de vie d'un de ces immeubles, un OH de petite taille a aménagé un terrain de pétanque à l'usage des locataires. L'administrateur d'un office de petite taille est aussi fier de dire qu'il fait des efforts pour embellir le milieu de vie de ses résidents :

*Cette année [...] avec un surplus dans le budget, on a peinturé, on a mis des rideaux dans la salle communautaire. Ensuite, on a installé des balançoires, [...] des bancs dehors [...]; les locataires mettent des fleurs dehors [...] à tous les ans il y a quelque chose qui se fait sur le terrain [...] On vient d'acheter un petit hangar pour que les gens puissent mettre leurs articles de jardinage. On veut que ce soit beau [...] Ils ont le droit d'avoir un beau terrain (OPT).*

Dans le but de décorer les murs et les corridors des immeubles, un administrateur-locataire s'est mis à la recherche d'œuvres d'art réalisées par des amis peintres. Dès qu'elles ont été acquises, un comité de décoration, formé de locataires, s'est affairé à décaper de vieux cadres pour les exposer. L'administrateur précise que ce type d'activité sert de lieu de rencontre pour les locataires : « *C'est une belle activité, on se réunit, comme on l'avait déjà fait pour les rideaux en bas [...] on a choisi notre tissu [...] puis il y a la décoration des passages, ça va être pareil. Ils participent beaucoup dans la décoration* » (OPT).

Dans un OH de taille moyenne, des jeux et des balançoires pour les enfants et des bancs ont été installés autour des immeubles. Chez un autre OH, un bureau a été réaménagé afin d'accroître la confidentialité lors des rencontres avec les locataires. Un office a également aménagé des jardins pour les locataires, une patinoire, un système d'éclairage ainsi que des salles communautaires avec un comptoir pour cuisiner. Chez certains offices, des montants sont versés aux résidents pour l'achat de fleurs.

Il faut noter que la dimension humaine n'est pas absente du cadre de gestion dans lequel s'inscrit une partie importante des gestionnaires. Pour certains dirigeants d'offices de grande taille « *prendre soin de l'humain* », c'est s'occuper des conditions de vie physiques des locataires (OGT). Ils voient donc d'un bon œil les investissements à cet égard, car ils savent qu'ils contribuent à améliorer la qualité de vie des locataires et du même coup l'image des OH. Un administrateur d'un OH de grande taille souligne l'importance « *de prendre soin de l'humain qui vit dans les HLM* » et d'« *avoir à cœur les conditions matérielles dans lesquelles il vit* » (OGT). Ce dirigeant est aussi tout à fait conscient de l'impact positif des rénovations dans la

vie des locataires : « *il y a des gens qui disent qu'ils sont moins gênés de recevoir les gens dans leurs logements* » ; « *les familles nous disent comment leurs conditions de vie ont changé, comment ils sont fiers de leurs logements* » (OGT).

## **2. TENIR COMPTE DU BIEN-ÊTRE DES LOCATAIRES DANS LE RECOUVREMENT DES LOYERS**

Une autre orientation permettant aux administrateurs et aux gestionnaires de concilier la gestion immobilière et la gestion sociale est pour eux de tenir compte de la situation particulière des locataires dans le recouvrement des loyers. Un trop grand laisser-faire, tout autant qu'un manque de flexibilité à ce sujet, peut avoir un impact négatif sur les résidents et leur milieu de vie ainsi que sur la situation financière des offices. Il convient toutefois de préciser que les locataires des OH sont généralement de « bons payeurs ». Ce sont surtout les individus à faible revenu, résidant dans le secteur marchand, qui ont de la difficulté à payer leur loyer. Selon la FLHLMQ (2004, p. 8), ce défaut de paiement « n'est pas un problème d'irresponsabilité ou de mauvaise gestion de leur budget par les personnes à la sécurité du revenu, c'est un problème de revenu insuffisant et de coût de loyer exorbitant ». Les locataires des OH n'ont pas ce problème, car le prix de la location de leur logement est proportionnel à leur revenu. En revanche, ils ont de la difficulté « à payer des biens de première nécessité, comme l'épicerie ou les factures courantes (électricité, chauffage, téléphone) ainsi que [leurs] activités personnelles » (Leloup, Gysler, Portal *et al.*, 2009, p. 68-69). La FLHLMQ (2004, p. 8) souligne également

que lorsque le loyer correspond à la capacité de payer des personnes, le taux de non-paiement de loyer est minime et correspond à celui qu'on retrouve chez la majorité des personnes ayant un revenu supérieur à la couverture des besoins essentiels. Selon les derniers chiffres disponibles auprès des offices municipaux d'habitation qui gèrent les HLM, le taux moyen de non-paiement des locataires qui y paient un loyer correspondant à 25% de leur revenu est de 0,5%.

### **2.1. Les locataires doivent payer leur loyer**

Même si les locataires sont généralement de bons payeurs, les dirigeants des OH ont des orientations précises pour faire face aux problèmes de paiement. Celles-ci varient selon la taille des offices. Étant donné leur budget plus limité, les offices de petite taille se montrent moins conciliants à l'égard des locataires fautifs. Il faut aussi noter que les offices de petite taille sont souvent dirigés par un seul employé qui peut travailler trois ou quatre heures par semaine, et ce, en fonction du nombre d'unités de logement géré par l'OH. Dans ces conditions, les dirigeants n'ont pas

toujours le temps d'établir des politiques détaillées, en cas de défaut de paiement, ni de négocier avec les locataires. Le témoignage d'un dirigeant est révélateur à ce sujet. Avec le temps de travail qui lui est alloué, il a peu de temps pour les locataires :

*Ce qui nous freine, c'est qu'on a beaucoup de travail et souvent [...] je ne m'occupe pas trop de la clientèle. Tout ce que je fais c'est que je m'organise pour que le 1<sup>er</sup> juillet les baux soient faits, les travaux sont commencés donc je travaille beaucoup plus en gestion administrative qu'en gestion de la clientèle (OPT).*

Lorsqu'il y a défaut de paiement, les dirigeants de tous les OH s'entendent toutefois sur l'importance d'agir rapidement. Selon un gestionnaire d'un office de grande taille, c'est une responsabilité citoyenne de payer son logement. Un autre gestionnaire affirme aussi ne pas pouvoir tolérer le laxisme des locataires. Lorsque c'est nécessaire, les offices s'adressent donc à la Régie du logement pour régler les problèmes de paiement. Les administrateurs et les gestionnaires des OH de petite taille sont presque unanimes à ce sujet : « *C'est comme dans la vraie vie [...] S'il y a des argents qui sont dus [...] on poursuit, on saisit parce qu'on ne peut pas se permettre de mal gérer les fonds publics* » (OPT). La date limite de paiement est précisée dans le bail, donc, en cas de retard, la Régie intervient : « *Le locataire devra aussi payer les frais de la Régie* », souligne un administrateur (OPT). Le même individu explique aussi que les cas d'abus ne sont pas tolérés : « *Parfois, tu vois une femme seule avec un enfant ou deux [...] qui ne paie pas très cher et tu t'aperçois qu'elle a un gars qui vit clandestinement avec elle [...] Ils sont deux [...] on n'a pas le choix, on augmente son loyer [...] Il faut prendre ses responsabilités* » (OPT).

Les administrateurs et les gestionnaires des offices de taille moyenne ont la même philosophie. Dans sa nouvelle planification stratégique, par exemple, un OH a décidé de faire preuve d'une plus grande rigueur dans la perception des loyers. Au sein de trois offices de taille moyenne, dès qu'un locataire ne paie pas un mois ou encore lorsqu'une entente conclue n'est pas respectée, il est enregistré à la Régie du logement. Les OH de grande taille ont également recours à la Régie lorsqu'il y a non-paiement. Les dirigeants tentent d'être conciliants, mais un gestionnaire souligne que la politique de perception est tout de même très rigoureuse. Ainsi, dès qu'un locataire ne paie pas son loyer, une démarche est entreprise auprès de la Régie du logement. Un gestionnaire explique, en ces termes, comment le tout se déroule :

*Chaque mois, il peut y avoir certaines personnes qui ne payent pas leur loyer le 1<sup>er</sup> du mois et le 20 du mois [...] Pour ces [...] personnes, une demande est déposée à la Régie du logement. Aussitôt la demande déposée, la moitié [des locataires] paie et cela se règle. L'autre moitié se règle par la Régie et à la fin, il n'y a que quelques locataires avec qui on fait des ententes (OTM).*



Il faut aussi savoir que l'attitude parfois stricte des dirigeants à l'égard du paiement des loyers a pour but d'éviter des problèmes aux locataires. Deux gestionnaires s'expliquent : *« on ne veut pas que les situations dégénèrent alors "on les tient serrés" en s'assurant qu'ils payent régulièrement ou qu'ils prennent des ententes de paiement »* ; *« il faut agir rapidement [...] ne pas laisser la famille accumuler des dettes [...] deux à trois mois parce qu'elle va aller emprunter [...] et se mettre en situations compliquées [...] emprunter à des gangs et ne plus être capable de s'en remettre »* (OGT). Inciter les locataires à payer rapidement est aussi une façon de réduire les risques d'éviction. Selon un dirigeant, les règlements sont beaucoup plus sévères au Québec qu'en France à ce sujet. En France, *« le préfet peut décider qu'il garde un locataire qui ne paie pas et qui est sur le bord d'être évincé de son logement en acceptant de faire une dette avec l'office. Au Québec, la personne qui ne paie pas va ultimement être mise dehors »* (OGT).

## 2.2. Faire preuve de flexibilité

Bien que les dirigeants doivent s'assurer que les locataires paient leurs loyers, il est tout aussi important qu'ils fassent preuve de flexibilité, car les résidents des HLM sont des individus fragiles aux prises avec diverses problématiques. Ainsi, la majorité des problèmes de paiement est causée par la situation précaire de certains locataires (Wilkinson et Marmot, 2003). Ce constat trouve un écho dans les propos des dirigeants qui montrent que ce sont les problèmes de santé mentale, de jeu, de consommation ainsi que la difficulté de certains résidents à gérer leurs priorités qui nuisent à leur capacité de payer. Un gestionnaire explique aussi qu'il y a un lien à faire entre l'alourdissement du profil des locataires et le paiement des loyers : *« Des locataires avec des problèmes de santé mentale et [de] toxicomanie sont des gens qui ont des limites importantes au niveau de la gestion de leur quotidien, au niveau de la responsabilité, au niveau de paiement du loyer et de l'entretien de leur logement »* (OGT).

La conscience des dirigeants de la situation fragile des locataires a aussi une incidence sur leur tolérance à l'égard du non-paiement des loyers. Dans un office de grande taille, par exemple, *« on fait du logement social et non du logement privé »*, précise un gestionnaire (OGT). Ce même dirigeant explique que l'éviction d'un locataire pour cause de non-paiement est un dernier recours – toutes les autres solutions sont d'abord envisagées. L'expulsion est perçue comme un échec par les dirigeants, car ils sont conscients qu'elle aura de graves répercussions sur le bien-être des locataires visés. Certains gestionnaires considèrent même que cette option peut avoir des conséquences tragiques : *« La Régie du logement [...] C'est la peine de mort! [...] Des logements à 200-248 \$ par mois, tu n'en trouveras pas d'autres! »* (OGT). Heureusement, les expulsions sont rares, 1% par année, par



exemple, à l'OMHM. Au sein de cet OH, les évictions sont gérées par un comité de coordination. Des démarches particulières sont aussi entreprises auprès d'individus ayant des problèmes de santé mentale. Parfois, ces démarches peuvent conduire l'office d'habitation à annuler l'expulsion :

*La travailleuse sociale a essayé de rencontrer la locataire [qui n'avait pas payé son logement] à plusieurs reprises, mais sans succès. [Au départ, l'office avait décidé de l'expulser], mais le matin de l'éviction, la travailleuse sociale s'est présentée à son logement et elle ne répondait pas. Le concierge a forcé la porte et la locataire était à l'intérieur avec ses enfants. Ils ont vu de la morphine sur sa table et ils ont compris que la locataire avait réellement des problèmes de santé [...] L'éviction a donc été suspendue. La travailleuse sociale est allée au CSSS et, dans l'après-midi, la locataire a été prise en charge par le CSSS. C'est ça intégrer le développement social à l'intérieur d'un rôle de propriétaire (OGT).*

Un dirigeant d'un office de grande taille explique aussi que son office adopte une attitude compréhensive avec la personne « *qui a perdu son travail et qui est à la recherche d'un travail pendant 3-4 mois* » (OGT). Le gestionnaire d'un autre office de grande taille mentionne également qu'avant « *de mettre un ménage à la porte, l'office considère sa situation socioéconomique* » (OGT). S'il s'agit d'un ménage avec des enfants, l'OH va tout essayer avant de l'expulser. Il prendra également en considération le fait que la personne a des problèmes de santé mentale et, si c'est le cas, l'office « *donne beaucoup de chances* » (OGT). Selon un dirigeant, il faut comprendre pourquoi le locataire ne paie pas son loyer et le diriger vers les ressources appropriées. Dans certains cas, des OH peuvent octroyer des subventions pour aider les locataires à payer leur loyer : « *Dans les cas extrêmes où on se rend compte que les locataires vivent une difficulté temporaire [...] on applique les subventions temporaires aux impayés de ces locataires, ce qui leur permet d'assainir leur situation financière et de se relever* » (OGT).

Un autre OH de grande taille a une orientation similaire. Il tient compte des problèmes de santé mentale des locataires et recourt à l'aide des services communautaires avant d'entreprendre des procédures d'éviction. Un gestionnaire d'un OH différent explique aussi qu'il est conscient qu'un locataire avec un problème de santé mentale ne peut pas percevoir l'impact de son non-paiement. En conséquence, il affirme que son office « *se fait aider par les services communautaires qui sont plus habilités à lui [le locataire] faire comprendre la problématique [...] puis voir comment on peut s'organiser* » (OGT). La flexibilité des dirigeants au regard des défauts de paiement a toutefois ses limites. Les locataires doivent aussi faire leur part. Les administrateurs et les gestionnaires de certains offices de petite taille sont assez exigeants sur ce point. Ils disent accommoder les locataires uniquement pour des raisons majeures : « *quand les gens ne payent pas [...] Si c'est parce qu'ils ont perdu leur emploi, ça je le comprends, il n'y a pas de problèmes. S'ils sont sur l'aide sociale et qu'ils n'ont pas payé leur loyer et qu'ils n'ont plus d'argent le deux du mois, là, on a un problème* » (OPT).

Les gestionnaires des offices de taille moyenne se montrent aussi conciliants. Ils disent donner des chances aux locataires avant de recourir à l'éviction. Par contre, si le problème persiste, ils s'adressent à la Régie du logement. Les dirigeants des OH de grande taille affirment aussi faire preuve de patience et de compréhension quand les résidents éprouvent de la difficulté à payer leur logement. Un office a, d'ailleurs, établi une politique permettant de conclure des arrangements avec les locataires. Au sein d'un autre office, un gestionnaire essaie d'établir une entente avec les locataires qui n'ont pas payé leur loyer le 1<sup>er</sup> du mois. Si elle n'obtient pas de réponse le 7<sup>e</sup> jour, elle leur expédie une lettre. S'il n'y a toujours pas de réponse, une deuxième lettre est envoyée le 14<sup>e</sup> jour du mois, puis une troisième le 23<sup>e</sup> jour. S'il n'y a toujours pas de réponse, le dossier est remis à la Régie. Dans les avis de non-paiement, les dirigeants indiquent aussi aux locataires fautifs qu'ils peuvent avoir accès à un service communautaire pour les aider à examiner la situation. Seuls les cas extrêmes de non-paiement font l'objet d'expulsion. Selon un gestionnaire, la période des Fêtes et la rentrée scolaire sont les moments où il y a le plus de retards : *« Le plus difficile, c'est de responsabiliser les gens [...] on leur fournit un logement qui répond à leurs besoins, mais en même temps il faut aller collecter leur argent »* (OGT).

Un employé rappelle encore qu'il *« faut être conscient qu'on fait face à une clientèle particulière »* (OGT). C'est la raison pour laquelle, dans certains OH, la perception des logements est assurée par une personne sensible qui *« voit le locataire entant dans son bureau comme un être humain à aider et non comme un compte à recevoir »* (OGT). Dans cette optique, un dirigeant rappelle que l'office est un organisme social dont le but n'est pas de *« faire perdre un logement à des personnes qui sont sur l'assistance sociale et qui ont de la difficulté »* (OGT). Lorsque le problème de paiement est récurrent, il est donc important d'investiguer pour comprendre ce qui se passe. Lors des défauts de paiement, le locataire est accompagné *« au même titre qu'on l'accompagne pour aller chercher des soins [...] pour s'assurer qu'il développe les moyens de s'acquitter de son logement »* (OGT). Un administrateur est toutefois clair : *« Quand il y a une collaboration, il y a une tolérance »* (OGT). Par contre, *« dès qu'il y a peu de collaboration, on applique les règles de procédure normale »* (OGT).

### 3. S'occuper de la sécurité des locataires

La présence d'immeubles de qualité et bien entretenus ainsi qu'une saine gestion du recouvrement des loyers ont des conséquences positives sur le milieu de vie et le bien-être des locataires. Par contre, la qualité de vie des résidents peut être sévèrement compromise s'ils ne se sentent pas en sécurité dans leurs loyers. S'occuper de la sécurité des bâtiments constitue

donc une autre orientation importante de la gestion immobilière. Elle est aussi liée de près aux impératifs de la gestion sociale, car elle dépasse l'état physique des immeubles. Elle implique des moyens directs, plus près de la gestion immobilière, comme l'installation de dispositifs de sécurité et l'embauche d'agents de sécurité, mais aussi des moyens plus indirects touchant à la gestion sociale comme l'entretien du « vivre-ensemble » et la participation citoyenne des locataires. La sécurité est une question centrale pour les dirigeants. En chevauchant à la fois la gestion immobilière et la gestion sociale, elle montre comment ces deux dimensions sont interreliées.

### **3.1. L'importance de la sécurité des locataires**

Au Québec comme ailleurs, la sécurité est la préoccupation première des locataires et des gestionnaires. Au Royaume-Uni, la National Housing Federation (NHS) affirme que l'existence d'un environnement sécuritaire est une variable critique dans l'intégration des individus sur le marché du travail et dans la vie communautaire (NHS, 2011). Selon Hulse, Jacobs, Arthurson et leurs collaborateurs (2012), le fait de vivre dans un environnement non sécuritaire est même considéré comme une forme d'exclusion sociale. Il existe aussi un lien important entre le sentiment de sécurité et la santé des locataires (Erikson et Andrews, 2011; NHS, 2011). L'existence d'un environnement sain et sécuritaire est aussi un indicateur important lorsqu'on parle de la notion de qualité de vie et de bien-être (Jetté, Thériault et Vaillancourt, 1998; Johnson, 2010). De l'avis de certains auteurs, un milieu de vie sécuritaire augmente la confiance des résidents envers leurs voisins, améliore leurs interactions avec eux et contribue au développement d'un sentiment de cohésion avec leur communauté (Kearns, Petticrew, Mason *et al.*, 2008; Mee, 2009).

L'importance de la sécurité est aussi reconnue depuis fort longtemps chez les OH d'habitation québécois. Dans sa prévision budgétaire 2011-2012, un office de grande taille prévoyait investir 2,9 millions de dollars en sécurité (OMHM, 2011c). Selon un dirigeant de cet OH, la sécurité est ce qui revient au premier plan dans tous les sondages depuis les années 1970. Avoir le sentiment d'être en sécurité est fondamental. Sur son site Web, un OH de grande taille affirme que « dans le milieu de l'habitation, il est primordial que les bénéficiaires se sentent en sécurité » (OMHTR, 2013). Selon la SHQ, 55,3% des locataires sondés par une étude affirment que la sécurité autour de leur logement est bien meilleure qu'elle ne l'était dans leur dernier logement privé (Aubin, 2011). Cependant, les HLM ne constituent pas toujours un environnement sécuritaire. Le programme HLM régulier québécois « s'avère efficace pour procurer un logement abordable et convenable à des ménages à faible revenu [mais] moins efficace

pour offrir un environnement sécuritaire» aux locataires. Il en est ainsi, car «plus du tiers (37,8 %) des locataires d'un logement pour les familles et le un cinquième (21,6 %) des locataires d'un logement destiné aux aînés déclarent la présence [...] d'acte criminel dans leur immeuble» (Aubin, 2011, p. 68).

Ces statistiques sont corroborées par les témoignages de plusieurs dirigeants et de locataires. Certains résidents d'OH de petite taille, par exemple, se disent affectés par le «*climat de peur et de violence*» qui règne dans certains immeubles (OPT). Dans un immeuble, il y aurait des altercations entre les locataires qui obligent souvent la police à intervenir. L'administrateur d'un OH de petite taille précise que ces problèmes ne sont pas toujours causés par les locataires, mais par des individus qui entrent dans les immeubles. La situation est similaire chez les OH de taille moyenne où les dirigeants soulignent que le sentiment de sécurité des locataires est perturbé par des actes de vandalisme (laveuses et sècheuses défoncées, vandalisme sur les voitures). Ils relèvent néanmoins que la fréquence de ces méfaits varie d'un office à un autre. Et, comme dans les offices de petite taille, ces actes ne sont pas toujours perpétrés par des locataires. Dans les OH de grande taille, les problèmes de sécurité varient également d'un immeuble à un autre, et les locataires sont parfois victimes d'intimidation. La densité de la population au sein d'un même immeuble a aussi une incidence sur la sécurité des résidents. À ce sujet, un dirigeant explique que dans les immeubles où il y a des concentrations importantes de jeunes, où les gens sont extrêmement pauvres et où il y a une complexité de problématiques sociales (gang de rue, petite criminalité, vandalisme, prostitution, consommation) les problèmes de sécurité sont plus manifestes.

L'existence d'un environnement sécuritaire dépend aussi de ce qui est situé à l'extérieur des immeubles. Dans les quartiers les plus problématiques, par exemple, les problèmes de sécurité sont causés par la présence de toxicomanes, de gangs de rue et de prostituées à proximité. Un dirigeant de l'Office municipal d'habitation de Québec (OMHQ) corrobore ces propos: «*Dans Saint-Roch, c'est le quartier des prostituées donc on a un bloc de personnes âgées et les prostituées rentrent dans les immeubles faire des jobs aux clients et/ou de se piquer*» (OMHQ).

Les problèmes de sécurité touchent surtout les locataires les plus vulnérables aux agressions physiques comme les personnes âgées et les femmes. Les aînés dont la santé se fragilise vivent un sentiment d'insécurité avec plus d'intensité (Bickerstaff-Charron, 2005). En avril 2005, par exemple, l'histoire d'une dame se disant victime «d'agressions verbales, de bousculades et de harcèlement» dans un HLM de Québec avait fait la manchette du journal *Le Soleil*. Selon la journaliste, les «multiples bleus

sur ses membres et son dos ne laissent guère de place au doute sur l'acharnement de son agresseur» (Samson, 2005, p. A3). Au Royaume-Uni, certaines femmes sont aussi parfois victimes d'harcèlement sexuel lorsqu'elles rentrent chez elles. D'autres craignent pour la sécurité de leurs enfants quand elles trouvent des seringues et des condoms utilisés dans les rues (McCracken et Watson, 2004).

### **3.2. Distinguer sécurité et sentiment de sécurité**

Les faits précédents montrent qu'il est impératif que les administrateurs et les gestionnaires s'occupent de la sécurité des locataires. Ils révèlent aussi que la présence d'un environnement sécuritaire est une variable indispensable au bien-être et à la qualité du milieu de vie des résidents. Cependant, les dirigeants doivent faire la distinction entre la sécurité réelle des locataires, d'une part, et leur sentiment de sécurité, d'autre part. Cette nuance est importante, car l'insécurité des résidents n'est pas toujours causée par des dangers réels, mais plutôt par une « perception d'insécurité » et de danger. Comme nous l'avons déjà évoqué, ces sentiments sont surtout présents chez les individus les plus vulnérables aux agressions physiques, comme les femmes et les personnes âgées.

Chez les OH de petite taille, par exemple, certaines personnes âgées manifestent des craintes face aux jeunes et aux personnes ayant des troubles de santé mentale. Au sein de certains offices de taille moyenne considérés comme très sécuritaires, des personnes âgées auraient peur de se faire voler et que des étrangers ne s'introduisent dans leurs appartements. Les personnes âgées des OH de grande taille éprouvent aussi ce sentiment d'insécurité. Selon un gestionnaire, même s'il y a un préposé à la sécurité dans l'immeuble et qu'elles disposent d'un système d'alarme incendie, elles ont constamment besoin d'être rassurées. Elles craignent que quelqu'un ne pénètre dans leur logement et qu'il ne vienne les déranger. Confronté régulièrement à ces craintes, un dirigeant d'un OH de grande taille avoue que le sentiment d'insécurité des personnes âgées est parfois injustifié alors que d'autres fois ce sont des motifs plus concrets qui éveillent ce sentiment chez elles, comme la présence de conflits entre des locataires plus agressifs.

Les femmes sont particulièrement sujettes à vivre de l'insécurité. Cette réalité a été démontrée dans une étude sur le logement social en Écosse (Kearns, Petticrew, Mason *et al.*, 2008). Selon le dirigeant d'un office de grande taille, les locataires les plus craintifs sont les femmes vivant dans les milieux famille. Un gestionnaire d'un office de grande taille souligne qu'environ 80% de la population des HLM sont des femmes qui vivent

un sentiment d'insécurité lorsqu'elles doivent se déplacer en soirée. Cette estimation est très près de la réalité. Diverses études, assez récentes au Québec, indiquent que « la majorité des logements subventionnés dans le cadre des programmes d'aide au logement mis en place par l'État sont occupés par des ménages féminins: 72 % des logements HLM publics (volet régulier) » (SHQ, 2012, p. 9). Il faut aussi préciser que la majorité des personnes âgées (les trois quarts) résidant dans les HLM sont des femmes. En fait, la SHQ affirme que « près du tiers des ménages vivant dans les HLM sont des femmes seules de 65 ans ou plus » (Leduc, 2010, p. 15). Devant ces données, il n'est pas étonnant que la sécurité soit une préoccupation importante.

En outre, les locataires ayant des problèmes de santé mentale et de toxicomanie nourrissent aussi leur propre insécurité et celle de leur entourage. À ce sujet, l'administrateur d'un office de grande taille explique qu'un résident qui souffre d'un problème de santé mentale et qui vit dans son délire peut laisser une impression assez marquée chez les locataires. Un autre gestionnaire signale cependant que l'insécurité suscitée dans ces situations est parfois attribuable aux préjugés des locataires qui exagèrent parfois la réalité. À son avis, « *c'est seulement une minorité de gars qui prennent de la boisson, qui peuvent créer de l'insécurité [...] Qui peuvent se mettre dans un état d'ébriété avancé régulièrement* » (OGT). Dans le même ordre d'idées, l'insécurité des locataires est parfois due au fait que certains d'entre eux sont tout simplement craintifs de nature. Ainsi, même s'il est possible d'améliorer des éléments reliés à la sécurité (caméras, portes barrées, etc.), il n'est pas toujours possible de rassurer pleinement ces locataires. C'est pourquoi un gestionnaire précise qu'il est important de porter attention à l'aspect psychologique de la sécurité: « *Ces gens-là ont besoin de se sentir en sécurité chez eux [...] nous avons des gens qui appellent par rapport à ces inquiétudes* » (OGT).

### **3.3. Moyens utilisés face aux problèmes de sécurité**

Plusieurs moyens sont mis de l'avant pour prévenir et régler les problèmes de sécurité. Notre analyse a permis d'en distinguer deux types: ceux qui ont un impact direct sur la sécurité des locataires, comme l'implantation de dispositifs de sécurité, l'embauche d'agents de sécurité, la collaboration avec les policiers, et ceux qui favorisent indirectement leur sécurité à long terme, comme la prévention, la sensibilisation, l'implication des locataires et des employés, l'entretien du « vivre-ensemble » et la participation citoyenne des locataires. Il est à noter que les offices de grande taille adoptent à la fois des moyens directs et indirects alors que les offices de petite et moyenne taille utilisent surtout des moyens indirects. La combinaison de

ces deux types de moyens est importante pour certains auteurs, notamment pour lutter efficacement contre la criminalité et les comportements antisociaux (Farr et Osborn, 1997).

### **3.3.1. Moyens directs**

#### **3.3.1.1. Implanter des dispositifs de sécurité**

La majorité des offices installent des dispositifs de sécurité dans leurs immeubles. Dans les OH de petite et moyenne taille, par exemple, des alarmes incendie ont été installées. Un système d'intercom d'entrée et des caméras de surveillance ont aussi été installés dans certains OH. Certains offices possèdent aussi un système d'alarme relié à une centrale pour les incendies et les problèmes de santé. Les administrateurs et les gestionnaires des offices de grande taille accordent également de l'importance à ces appareils, tout en reconnaissant que ces installations ne pourront jamais complètement sécuriser les locataires. Cependant, ils croient qu'un minimum d'équipement doit être installé pour les rassurer. Dans un office de grande taille, par exemple, plusieurs caméras sont posées chaque année: «*Nous avons ajouté 40 caméras dans les tours sur un potentiel de 150 tours l'année passée et on fera 40 tours encore cette année [...] D'ici deux ans, tout sera complété*» (OGT). De plus, dans certains bâtiments de l'office, une entente avec Vidéotron offre la possibilité aux locataires de voir les gens qui frappent à leur porte directement sur un canal de télévision. Des cartes à puce pour accéder aux immeubles sécurisent également les locataires.

En outre, un office de grande taille veille à la sécurité des locataires à travers un centre de coordination qui permet de systématiser toutes les interventions associées à la sécurité. Il gère, par exemple, toutes les alarmes des immeubles (alarmes d'incendie et d'ascenseur, alarmes liées à la gestion des équipements) de même que la surveillance des lieux par l'entremise de caméras cachées. Selon un gestionnaire, la présence de caméras a un effet dissuasif: «*Bien qu'il n'y ait pas des caméras partout, les gens ne savent pas où elles se trouvent alors ils hésitent à commettre des méfaits*» (OGT). L'OH a aussi «*installé des caméras qui tournent [...] dans les HLM*» là où il y avait eu des attaques dans les stationnements et des bagarres. Même si les administrateurs et les gestionnaires reconnaissent la pertinence d'installer des caméras, certains sont toutefois perplexes quant à leur efficacité: «*On ne saura que dans quelques années quand le système de sécurité sera tout monté si le sentiment d'insécurité a diminué*» (OGT). Toujours au sein du même office, un centre d'appels fonctionne jour et nuit pour sécuriser les locataires. Les personnes formées à prendre les appels ont remarqué que la clientèle qui téléphonait le jour, le soir et la nuit n'était pas la même. Cette situation aurait amené l'office à parfaire la formation



des personnes qui s'occupent de ce service afin qu'elles puissent mieux répondre aux besoins particuliers des locataires, c'est-à-dire les écouter, les accompagner en cas de détresse, les rassurer, etc. Un gestionnaire de l'OMHM est encore plus explicite :

*Il ne faut pas se le cacher, Montréal est une ville où il y a beaucoup d'action. Il y a des quartiers plus chauds. Malheureusement, des fois, la criminalité se retrouve dans nos HLM. Cela permet de sécuriser nos gens là-dessus, mais c'est sûr qu'on a beaucoup de travail à faire. On est au début de toute cette démarche (OMHM).*

Dans d'autres OH de grande taille, les logements sont branchés sur un système d'alarme central et aussitôt qu'il se déclenche, les pompiers sont avertis. L'installation d'un nouveau système *hi-fi* pilote, c'est-à-dire un coffret sécurité auquel seuls les pompiers ont accès, permet également d'améliorer leur temps d'intervention : «*Ils ne sont plus obligés de défoncer les portes avec une grosse hache. Ils peuvent directement s'occuper d'éteindre le feu*» (OGT).

Bien que des dispositifs comme les caméras et les systèmes d'alarme aient un effet positif sur la sécurité des locataires, selon McCracken et Watson (2004), il est bon que les propriétés soient bien éclairées et clôturées pour que les individus se sentent en sécurité. Les dirigeants d'un office de taille moyenne abondent dans le même sens en rapportant que l'installation d'un système d'éclairage dans la cour intérieure et extérieure d'un de leurs immeubles a eu pour effet de réduire le vandalisme. Un OH de grande taille souhaite que l'éclairage de ses immeubles «*soit parfait [...] afin d'éviter de créer des zones noires où quelqu'un peut aller se cacher*» (OGT). Ainsi, des programmes d'amélioration de l'éclairage extérieur ont été mis en œuvre en vue d'améliorer la sécurité des locataires. Il s'agit «*d'éclairer les parties de circulation pour que les gens ne se blessent pas. Ce n'est pas juste une apparence de sécurité, c'est vraiment une sécurité réelle*» (OGT). Dans cet esprit, les dirigeants d'un office de grande taille ont prévu un meilleur éclairage dans les salles de lavage dans le but de rassurer les locataires. Selon certains administrateurs et gestionnaires, l'apparence des bâtiments influence aussi le sentiment de sécurité des locataires. Conscients de ce fait, les responsables d'un office de grande taille ont adopté une politique de tolérance zéro envers les graffitis : «*Ils sont nettoyés dans les 48 h, car si on les laisse, cela encourage d'autres et [...] ça joue sur la perception de la sécurité des locataires*» (OGT).

### 3.3.1.2. *Embaucher des agents ou des agences de sécurité*

L'embauche d'agents ou d'agences de sécurité est un autre moyen d'assurer directement la sécurité des locataires ; les gestionnaires et les administrateurs des OH (surtout de grande taille) font appel à ce type de service. Selon un gestionnaire, des agents sont engagés pour intervenir dans un milieu où l'office a perdu le contrôle : «*Le bordel était pris dans un immeuble*



*(des locataires avaient fait des trous dans les murs, ils avaient laissé une trentaine de marques de cigarettes sur les tapis, etc.). L'agence de sécurité avait été engagée pour "faire le ménage"» (OMHQ). Cet office est également l'instigateur d'un projet pilote, approuvé par la SHQ, nommé le Regroupement des services d'habitation du Québec (RSHQ), une coopérative de solidarité formée pour intervenir dans le milieu HLM. Les agents de cette entreprise sont sensibilisés aux dynamiques que vivent les locataires. Ils sont aussi formés pour interagir dans le respect de leurs particularités (encadré 2).*

Le RSHQ a inspiré un autre office de grande taille à mettre sur pied une agence de sécurité semblable en contribuant, notamment, à la formation de ses agents. Des initiatives innovantes comme le RSHQ ont plusieurs conséquences positives. Selon un gestionnaire, cela fait « *une différence d'avoir des agents qui viennent [...] patrouiller jour après jour, qui connaissent les immeubles [...] et qui saluent les locataires tout en établissent des relations de confiance avec les personnes âgées et les familles* » (OMHM).

Malgré le succès de cette initiative, ce même office investit des sommes importantes (de un à deux millions de dollars par année) pour embaucher des agents de sécurité externes. Ces agents sont « *présents de cinq à six heures du soir jusqu'à cinq à six heures du matin* ». Ils sont sollicités pour devenir les yeux des lieux : ils assurent une présence dans les immeubles, observent et font leur rapport à l'office. Leur mission est de parler aux gens qui dérangent : « *parler au lieu de brusquer* » (OMHM). Le mandat des agents de sécurité n'est pas de faire respecter les lois ni de

## **Encadré 2 – Le Regroupement des services d'habitation du Québec (RSHQ)**

Coopérative de solidarité à but non lucratif, le RSHQ intervient selon les directives émises par les OH tout en s'assurant de la qualité du personnel et des interventions. Au cours de leurs tournées des immeubles, les agents peuvent effectuer les actions suivantes :

- patrouiller les lieux qui présentent un intérêt particulier ;
- discuter avec les locataires afin d'établir des liens de confiance ;
- transmettre les directives appropriées aux personnes ayant des comportements indésirables ;
- signaler tout bris ou vandalisme sur le terrain et aviser les responsables, selon un protocole établi ;
- contacter les services d'urgence, si requis ;
- répondre aux urgences des locataires [...] ;
- assurer la qualité des interventions, selon les directives émises par le client.

Source : RSHQ (2013).

provoquer les locataires, mais plutôt de les rassurer et de les sensibiliser aux individus problématiques : « *Si on envoie des patrouilleurs, ce n'est pas pour provoquer des événements, c'est pour essayer de rassurer les gens, de faire baisser la pression* » (OMHM).

Les dirigeants des offices de petite taille se prononcent peu sur l'embauche d'agents de sécurité. Avec leurs ressources limitées, il est difficile pour ces offices de recourir à ce moyen. Les administrateurs et les gestionnaires des offices de moyenne taille ont également peu à dire sur la question des agents de sécurité. Étant donné le nombre moins important de locataires dans les offices de petite et moyenne taille, le recrutement d'agents de sécurité est une solution correspondant surtout à la réalité des offices de grande taille. À ce sujet, l'administrateur d'un office de taille moyenne affirme qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un agent de sécurité sur place, car les résidents s'autorégulent entre eux.

### 3.3.1.3. Collaborer avec les policiers

Contrairement aux OH de petite taille, les dirigeants des offices de taille moyenne expriment leur intérêt de collaborer avec les policiers pour assurer la sécurité des locataires lorsque cela est possible. Selon un gestionnaire, ils entretiennent de bonnes relations avec l'office et les locataires et participent parfois à des activités sociales. Dans un office de grande taille, certains dirigeants affirment que la sécurité des locataires ne relève pas de l'office, mais plutôt de la police. Un gestionnaire justifie sa position en précisant que l'OH est seulement un propriétaire et qu'il n'a pas le mandat de la sécurité civile. Selon sa perception, l'office est uniquement responsable de la sécurité matérielle des immeubles, soit de veiller à ce qu'ils soient en bon état (stationnement, choses brisées qui peuvent causer des blessures). Cette vision est contraire à celle partagée par plusieurs dirigeants et plusieurs chercheurs, qui croient que la sécurité civile est la responsabilité de toutes les institutions et de tous les membres de la communauté. Selon Joseph, Chaskin et Webber (2007), la prévention des problèmes locaux à l'intérieur de certains quartiers, comme les comportements antisociaux, devraient être une affaire collective. Même si les administrateurs et les gestionnaires ne s'entendent pas tous à ce sujet, la plupart reconnaissent que la seule présence des policiers dans ou près des immeubles a un effet sur la sécurité des locataires et la réduction des méfaits. Les dirigeants des offices de grande taille considèrent également qu'ils ont un bon soutien de la police. Un gestionnaire souligne d'ailleurs que les OH, les policiers et les CSSS se concertent souvent pour assurer la sécurité des aînés. Un gestionnaire d'un OH de grande taille soutient que les policiers apprécient le fait que son OH possède sa propre agence de

sécurité. Elle permet de faire un premier tri parmi les individus problématiques avant de faire appel aux policiers de la Ville : « *Lorsqu'ils interviennent, ils savent qu'ils ne viennent pas pour rien [...] les premières interventions ayant été faites* » (OGT).

Dans un office de grande taille, un projet nommé « Habitation » (encadré 3) a été mis sur pied en collaboration avec le service de police de la Ville. Les agents « *vont vers les locataires [...] vont cogner à leurs portes, leur laissent leurs cartes* » (OMHQ). Le but de cette initiative est de permettre un certain rapprochement entre les policiers et les locataires pour établir des liens de confiance avec eux. Un gestionnaire indique que « *le projet a permis d'enlever de la pression sur l'agent de sécurité qui fait une tournée de 16 h à 24 h pour faire de la prévention dans certains milieux difficiles* » (OMHQ).

L'intervention des policiers en matière de sécurité a toutefois ses limites. Dans certains milieux, les locataires peuvent appeler la police, mais ils n'oseront pas dénoncer les locataires problématiques. D'ailleurs, en Écosse, la Scottish Executive Research Unit (2001) reconnaît qu'il peut être très difficile pour un locataire d'en dénoncer un autre. Elle suggère que l'amélioration des dispositifs permettant de soutenir les témoins potentiels pourrait être une solution afin de gérer les comportements anti-sociaux. Dans certaines situations plus difficiles, les policiers acceptent également d'effectuer un travail de répression. Dans un office de grande

### Encadré 3 – Projet Habitation

En janvier 2006, le service de police de la Ville de Québec mettait en place le projet Habitation, en collaboration avec l'OMHQ et, plus particulièrement, avec les agents de sécurité de l'OMHQ. Au début de ce projet, seuls certains immeubles ciblés étaient visités par les policiers. Depuis le début du mois de juin 2009, l'ensemble des HLM du territoire de la grande ville de Québec profite de ce projet. Selon leur disponibilité, les policiers se donnent comme mandat de se rapprocher des locataires et des différents intervenants, que ce soit à l'extérieur ou à l'intérieur des immeubles, allant sonner aux portes pour s'identifier, expliquer leur rôle, assurer un suivi aux demandes qui leur sont adressées et si besoin, les référer aux organismes appropriés. Les interventions de ces policiers favorisent la prévention et la répression de la criminalité dans nos habitations, contribuant ainsi à accroître le sentiment de sécurité chez nos résidents. En effet, une meilleure connaissance du rôle préventif et communautaire des policiers par les résidents favorise un milieu de vie agréable.

Source : OMHQ (2006, p. 2).

taille, par exemple, «*un logement sur deux était barricadé [...] personne ne voulait aller vivre là, tout le monde vivait un régime de terreur*» (OGT). Un travail de répression a donc été fait par le service de police: «*L'office a poursuivi les locataires fautifs en justice, on a été à Régie du logement et on leur a fait perdre leur logement*» (OGT).

### **3.3.2. Moyens indirects**

Outre les moyens directs, surtout utilisés par les OH de grande taille, les dirigeants ont aussi recours à des moyens indirects comme la prévention, la sensibilisation, l'entretien du «vivre-ensemble» et la participation citoyenne des locataires pour s'occuper de la sécurité. Ce type de pratique est prédominant chez les offices de petite et moyenne taille. Les offices de grande taille recourent également à ces pratiques en les conjuguant aux moyens directs.

#### **3.3.2.1. Prévenir les problèmes**

La prévention des problèmes de sécurité est une pratique prisée chez tous les OH. Dans les offices de petite taille, la plupart des procédures de prévention écrites en matière de sécurité concernent les incendies: affichage des plans d'évacuation, procédures d'urgence, indication des sorties de secours, exercices d'incendie. Les sources de danger des immeubles sont aussi clairement identifiées. Un système de code de couleur est utilisé pour identifier les locataires qui ont besoin d'aide pour évacuer les immeubles: «*Les pompiers ont, dans leur camion, le schéma de nos logements et ils savent que tel appartement, c'est rouge, tel autre, c'est vert, etc.*» (OPT).

Dans les offices de taille moyenne, des directives précises sont remises aux locataires au cas où un incendie se déclarerait. Un OH a aussi établi des procédures en collaboration avec le service de police et les pompiers en regard d'une éventuelle pandémie. De tous les offices, ce sont cependant ceux de grande taille qui planifient davantage la gestion de la sécurité. En 2005, par exemple, l'OMHM s'est doté d'un plan pour gérer les différents enjeux associés à cette question. Le plan, considéré comme «audacieux», visait à encourager une intervention préventive de l'office en tenant compte des nouvelles dynamiques sociales de la ville. Un autre plan, suivant la même ligne directrice, a été publié par cet office en 2011 (encadré 4).

Par ces initiatives, l'OMHM souhaite devenir un acteur important dans la prévention des problèmes de sécurité. Un dirigeant explique que l'OH collabore également avec les organismes de quartier pour effectuer des diagnostics de l'état de sécurité de certains milieux de vie.

## Encadré 4 – Les plans d'action en sécurité de l'OMHM (2005 et 2011)

En 2005, l'OMHM se dotait d'un plan d'action en sécurité afin de lui permettre d'agir de façon globale et intégrée dans ce domaine. Cinq ans plus tard, l'office publiait le *Plan d'action intégré en sécurité et en prévention 2011-2014* dans lequel il énumère cinq orientations à suivre :

l'importance d'assurer une présence physique en tant que propriétaire [...], conserver l'approche communautaire développée au fil des ans [...], la volonté de travailler autant sur le sentiment de sécurité que sur la sécurité [...], avoir des interventions adaptées au milieu (pas de mur-à-mur) [...], agir aussi en prévention (OMHM, 2011b, p. 10-11).

Le plan propose aussi 21 actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs :

mise sur pied de groupes d'intervention locaux [...], programme d'information et de sensibilisation à la prévention [...], tenir annuellement une journée d'étude sur la sécurité et la prévention [...], visites régulières chez les locataires âgés de 80 ans et plus [...], mise en place du protocole de sécurité pour les employés [...], cueillette d'informations liées à la sécurité et au sentiment de sécurité[, etc.] (OMHM, 2011b, p. 12-22).

Toujours à titre préventif, il arrive que les OH transfèrent certains locataires pour des raisons de sécurité. Un dirigeant d'un office de grande taille, par exemple, fait état d'une situation où «*des jeunes se sont rassemblés en gang et ont entouré des locataires de façon anormale*» (OGT). À la suite de cet événement, l'office a été dans l'obligation de déménager ces jeunes pour assurer leur sécurité : «*Ce n'est pas agréable de diviser une famille*», mais l'objectif est de s'occuper de la sécurité du milieu (OGT). Le dirigeant précise aussi que son OH fonctionne par progression : d'abord la prévention, ensuite la relocalisation.

### 3.3.2.2. Sensibiliser et impliquer les locataires et les employés

Selon les administrateurs et les gestionnaires, la sensibilisation et l'implication des locataires et des employés sont d'autres moyens de prévenir les problèmes de sécurité. Il importe de sensibiliser les locataires à ces problèmes, car un bon nombre d'entre eux n'agissent pas toujours de manière à les prévenir. Certains résidents, par exemple, laissent entrer des étrangers sans vérifier leur identité et négligent de bien fermer les portes. Parfois, des locataires mettent même un bloc de bois afin de laisser une porte entrouverte pour éviter à leurs invités de passer par la porte d'entrée principale. Un administrateur-locataire avoue qu'il est difficile de faire comprendre aux locataires les impacts négatifs de ces habitudes.

Des administrateurs et des gestionnaires d'offices de grande taille soulignent l'importance de responsabiliser les locataires en matière de sécurité. De l'avis de ces derniers, la présence des meilleurs systèmes de

sécurité est inutile si les locataires laissent entrer n'importe qui dans les immeubles. Les propos d'un dirigeant d'un office de grande taille sont explicites à ce sujet. Selon lui, toutes les portes se barrent, les accès sont protégés et les systèmes de sécurité en place sont vérifiés régulièrement. En outre, les ascenseurs sont testés par une firme tous les mois et le système d'alarme incendie, la ventilation et les cages d'escaliers sont examinés annuellement. Des exercices de feu sont aussi prévus. L'ajout d'une vidéo de surveillance ainsi qu'un contrôle d'accès sont d'autres mesures prises pour assurer la sécurité des résidents.

Le « gros problème » en matière de sécurité n'est pas l'absence d'installations et de pratiques sécuritaires, mais plutôt le comportement des locataires « *qui ne prennent pas la peine de vérifier à l'intercom qui les visite [comme] le livreur de journal et même le fraudeur qui se présentent à leurs portes en prétextant qu'ils sont là pour la caisse populaire* » (OGT). Un comportement identique a été relevé chez les locataires d'un autre OH. Des tests par rapport à la sonnerie, par exemple, ont permis de constater que certains résidents ouvrent leur porte sans vérifier l'identité de la personne qui leur rend visite. Donc, « *s'il y a des inconnus qui se promènent dans l'immeuble, c'est de leur faute [aux locataires] indirectement* » (OGT). C'est dans cet esprit que des dirigeants affirment qu'une équipe d'agents de sécurité travaillant tous les soirs et sept jours sur sept ne peuvent rien contre ces négligences.

Pour éviter ces comportements, plusieurs initiatives sont mises en œuvre afin de sensibiliser les locataires. Dans un office de petite taille, par exemple, les résidents sont éduqués et sensibilisés aux enjeux de sécurité par des conférences et des rencontres d'informations données par le directeur, des ambulanciers, des pompiers, des policiers ainsi que des intervenants communautaires. Des pratiques de feu et des vidéos de sensibilisation sont aussi présentées par les pompiers aux locataires d'un autre office. Des explications sur l'utilisation du système d'alarme et sur l'importance de garder les portes fermées sont également données. En fait, chez les offices de petite taille, les campagnes de sensibilisation concernent surtout la prévention des problèmes d'incendie. La situation est la même dans les autres offices. Les dirigeants des OH de grande taille cherchent à sensibiliser les locataires sur le rôle qu'ils ont à jouer dans l'amélioration de leur sécurité. En ce sens, un dirigeant soutient que les plans d'action visant à améliorer la sécurité à l'OMHM sont insuffisants sans la participation des locataires. Dans le *Guide du locataire* de l'office de Montréal, quelques pages décrivent les comportements sécuritaires à adopter (OMHM, 2011a, p. 25-26). Des formations et des séances d'information, organisées en collaboration avec des partenaires comme les policiers communautaires, sont offertes aux locataires les plus visés par les problèmes de sécurité, notamment les personnes âgées et les femmes.

Une fois sensibilisés, les locataires peuvent faire leur part dans la gestion de la sécurité; c'est le souhait exprimé par la plupart des dirigeants des OH. Les administrateurs et les gestionnaires d'un office de petite taille tentent d'impliquer les locataires en les incluant dans les comités de sécurité de palier. Certains sont nommés « responsables de palier » et ont pour mandat de prévenir les autres résidents en cas d'incendie et de signaler toute anomalie à la direction. Les locataires ont aussi le mandat de contacter le service de police lorsque « ça brasse ». Des OH de taille moyenne impliquent également leurs résidents en sollicitant leur aide pour réduire le vandalisme en leur demandant d'identifier les personnes responsables, une pratique jugée efficace selon un gestionnaire. Le même dirigeant ajoute que les responsables du vandalisme doivent payer pour les dommages causés. Un employé d'un autre office mentionne que des « locataires collaborateurs » sont mandatés pour dénoncer les activités illicites des autres résidents. Finalement, un office de taille moyenne utilise les services du programme Pair pour assurer la sécurité des personnes âgées comme précisé dans l'encadré 5.

Les administrateurs et les gestionnaires des OH de grande taille sollicitent aussi l'aide des locataires en matière de sécurité. Un dirigeant croit qu'il faut que les résidents prennent conscience du rôle important qu'ils ont à jouer en matière de sécurité; c'est à ce moment qu'ils seront beaucoup plus enclins à agir: « *Il faut juste soulever ça, encourager ça.* » À ce titre, l'OMHM mandate parfois des « locataires surveillants » pour assurer la sécurité des immeubles. Dans le même objectif, l'office a aussi adopté le programme Vigilant veille sur vous (encadré 6), qui consiste à mettre une

### Encadré 5 – Le programme Pair

Le programme Pair est un service d'appels automatisés qui joint les aînés pour s'assurer de leur bon état de santé. Les abonnés reçoivent ces appels à des heures prédéterminées, une ou plusieurs fois par jour. Si l'abonné ne répond pas, une alerte est lancée. Une vérification est systématiquement enclenchée par les responsables du système afin de vérifier si l'abonné est en détresse. Grâce aux appels de Pair, plusieurs vies ont pu être sauvées. Ce service est offert gratuitement. Un appel suffit pour s'y abonner : 1 877 997-PAIR (7247). Plus qu'un simple programme, le programme Pair est une façon de vivre dans une communauté soucieuse du bien-être de sa population. Un service rassurant, qui permet aux aînés de conserver leur autonomie en plus de garantir leur sécurité ainsi que la tranquillité d'esprit pour leur famille et leurs amis.

Source: Comité provincial Pair (2013).

## Encadré 6 – Le programme Vigilant veille sur vous

Le programme Vigilant veille sur vous incite les locataires plus âgés à accrocher une affichette de porte à leur poignée d'entrée le soir et à la retirer le lendemain matin. Lorsqu'une affichette n'est pas retirée, un bénévole du programme frappe à la porte du locataire pour s'assurer que tout va bien. Le programme vise à « augmenter le sentiment de sécurité des locataires [et à] favoriser l'entraide et le bon voisinage ».

Source : Deslauriers (2012, p. 6).

petite affiche à la porte de certains locataires. Lorsqu'un voisin la remarque, il appelle le locataire concerné pour lui demander si tout va bien. Plusieurs résidents sont heureux de rendre ce service.

Selon Ducharme (2006), en favorisant l'implication et la prise en charge des locataires pour assurer leur propre sécurité et celle de leur communauté, les offices adoptent une approche de développement communautaire encouragée par la SHQ depuis quelques années. Plusieurs dirigeants impliquent également leurs employés en matière de sécurité. Les administrateurs et les gestionnaires de certains offices de petite taille, par exemple, demandent aux concierges et aux femmes de ménage de porter une attention particulière aux locataires. Le personnel d'entretien d'un OH de taille moyenne tâche aussi de déceler les problèmes de sécurité et se charge de contacter au besoin les services de santé ou de police. Des préposés à l'entretien préviennent aussi le directeur lorsqu'ils se trouvent en présence de problèmes particuliers.

La présence des dirigeants dans les immeubles est aussi appréciée, comme le signale un gestionnaire : « [Les locataires] *aiment ça nous voir dans les immeubles. Ils se sentent plus en sécurité, ils se sentent plus en confiance puis quand il y a quelque chose [...] y viennent nous voir [...] ça peut être pour un problème de qualité de vie comme [...] pour un problème au niveau des immeubles* » (OGT). Les locataires disent également préférer voir le directeur de la sécurité que de voir la police qui est plus répressive. Un OH de grande taille a établi une norme voulant que chaque employé qui entre dans un logement soit habillé avec les couleurs de l'office afin de contribuer au sentiment de sécurité des locataires. Un dirigeant conclut en disant que la sécurité n'est pas uniquement l'affaire du bureau de la sécurité : c'est l'affaire de tous et chacun.

### 3.3.2.3. *Entretenir le « vivre-ensemble »*

Les témoignages des administrateurs et des gestionnaires montrent que l'entretien du « vivre-ensemble », c'est-à-dire ce qui favorise le développement d'un milieu de vie sain où règnent la proximité, le dialogue, le



sentiment d'appartenance et la cohésion sociale, est un autre moyen de donner indirectement un sentiment de sécurité aux locataires. Le « vivre-ensemble » est un élément appartenant à la gestion sociale. Cependant, comme il sera montré ci-dessous, sa qualité a un impact très important sur la sécurité des locataires. Cette réalité confirme encore une fois le lien entre la gestion immobilière, la gestion sociale et la nécessité de concilier ces deux dimensions.

L'importance du « vivre-ensemble » pour faire face au sentiment de sécurité des locataires est explicitement exprimée par les dirigeants des offices de taille moyenne et grande. Ces derniers reconnaissent que le dialogue entre locataires réduit la méfiance qu'ils peuvent avoir les uns envers les autres et augmente leur sentiment d'appartenance à leur milieu de vie. Dans cet esprit, l'intervenant social d'un office de taille moyenne encourage le dialogue entre les locataires les plus âgés. La présence d'un intervenant sur le terrain d'un autre office encourage également le dialogue entre les enfants. Les employés d'un office constatent également qu'une augmentation des activités entre les locataires a pour effet de réduire le vandalisme.

Ce lien entre l'état du milieu de vie et la sécurité est suffisamment reconnu chez certains dirigeants pour qu'ils parlent du « vivre-ensemble » ou du « mal vivre-ensemble » plutôt que de sécurité. Pour ces derniers, travailler pour la sécurité des locataires, c'est intervenir pour le milieu et avec le milieu (les partenaires) dans la durée et la proximité. C'est aussi de veiller à la cohésion sociale des locataires. Lorsqu'il parle de sécurité, un gestionnaire d'un OH de grande taille parle d'un nouveau paradigme : « *vouloir agir sur la sécurité, c'est travailler dans le milieu et avec les milieux partenaires* » (OGT) ; parler de sécurité « *c'est aussi grand que parler de justice et de liberté* » (OGT). À ses yeux, les difficultés de cohabitation entre les locataires sont bien réelles. Alors, si on veut agir sur la sécurité ou l'insécurité, il importe de travailler dans les milieux et avec les milieux. Cela implique un travail étroit avec les partenaires et un travail de proximité qui s'intègrent dans la durée et la continuité. Le résultat d'une recherche menée dans un office relève les bienfaits de cette orientation : les interventions des organismes partenaires ont eu un impact positif sur la cohésion sociale des résidents (OMHTR). Le projet Femmes-citoyenne en action, réalisé dans le même OH, est un exemple probant à ce sujet (encadré 7).

Conscients de l'impact d'un bon milieu de vie sur le sentiment de sécurité des locataires, les dirigeants d'un office de grande taille font le choix d'embaucher un intervenant social ou communautaire plutôt qu'un agent de sécurité. Par exemple, dans un immeuble où il y avait des jeunes qui posaient des gestes de vandalisme parce qu'ils n'avaient rien à faire, un directeur a embauché des intervenants communautaires qui ont cherché à améliorer le milieu de vie en travaillant en concertation avec les

## Encadré 7 – Femmes-citoyennes en action

Le projet Femme-citoyenne en action, financé par le Programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada, rejoint les femmes en HLM de Trois-Rivières. Ce projet a vu le jour grâce au partenariat entre plusieurs organismes qui œuvrent en HLM afin d'améliorer la qualité de vie, les conditions de vie et la cohésion sociale. Femmes-citoyennes en action leur offre des occasions de sortir de chez elles, de se créer un réseau social d'entraide et de soutien, de développer leur potentiel, d'augmenter leur sentiment de sécurité et de se mettre en mouvement par la participation citoyenne. Les femmes sont invitées à participer à des ateliers sur l'estime de soi, la gestion du stress, la communication, la vie en groupe, les instances de gouvernance et les ressources du milieu.

Source : Hamel et Chicoine (2010, p. 2).

locataires. Un autre dirigeant se dit persuadé que les résidents « *ne veulent pas vivre dans un milieu qui n'est pas propre, qui est vandalisé et où il y a de la violence* » (OGT).

Dans le but d'améliorer le sentiment de sécurité des locataires, un office de grande taille s'est associé à des partenaires, dont les acteurs d'un organisme de prévention de la criminalité, qui affirment que les interventions de prévention en matière de sécurité doivent être orientées vers les milieux de vie et le réseau social des locataires. Les gestionnaires et les administrateurs qui interviennent dans de tels contextes reconnaissent qu'ils ont avantage à se faire accompagner par les équipes de développement communautaire qui, par leurs liens avec les locataires, réussissent à les inciter à travailler ensemble. Dans les immeubles d'un office de grande taille, par exemple, la prévention des problèmes de criminalité est prise en charge par l'équipe de développement communautaire et social qui travaille de concert avec le service de police. Avec des partenaires, cette équipe a aussi créé le programme Tandem sur la sécurité urbaine dont les actions portent à la fois sur la sécurité et sur le sentiment de sécurité des locataires (OMHM) (encadré 8).

Un travail de prévention et d'action communautaire avec les intervenants du milieu et les locataires est donc bien amorcé à l'OMHM. Ainsi, au sein d'un quartier, tous les acteurs principaux (le service de police, la Ville, l'office, les groupes communautaires, les locataires) ont été réunis afin de créer une table de concertation (la Coalition de la Petite Bourgoigne – Quartier en santé) et un plan d'action (Ville de Montréal, 2013a). Cela a donné lieu à des actions de répression et à des actions de prévention dans le milieu. Cette initiative a en outre permis de retisser des liens avec la population, d'amener les gens à se regrouper en association et de les inciter à s'approprier leur milieu de vie.

## Encadré 8 – Le programme Tandem

Le programme Tandem de soutien à l'action citoyenne en sécurité urbaine dans les arrondissements « aide les Montréalaises et les Montréalais à diminuer leurs pertes matérielles, à s'approprier les lieux publics, à jouir pleinement de leur propriété, à donner un milieu de vie sécuritaire à leur famille et à acquérir des valeurs d'entraide et de solidarité » (Ville de Montréal, 2013b). Le programme agit dans plusieurs domaines :

- visites sécuritaires: visites du domicile des citoyens qui en font la demande dans le but de prévenir le cambriolage en milieu résidentiel [...];
- information et sensibilisation sur la fraude et les abus pour les personnes âgées: production de capsules portant sur les fraudes téléphoniques [...];
- activités de lutte contre le taxage: rencontres d'information organisées dans les écoles primaires et secondaires pour renseigner les jeunes sur le taxage et briser l'isolement de ceux qui y sont soumis;
- activités de burinage de bicyclettes offertes à des jeunes en été, ainsi que des recommandations en matière de sécurité à vélo.

Source: Ville de Montréal (2013b) et Regroupement des organismes mandataires du programme Tandem (2013).

### 3.3.2.4. Favoriser la participation citoyenne des locataires

La sécurité des immeubles peut aussi être accrue lorsque les dirigeants favorisent la participation citoyenne des locataires en les impliquant dans des projets qui développent leur estime personnelle. Ce discours est surtout relevé chez les OH de grande taille. L'administrateur d'un tel office, par exemple, fait valoir que les problèmes de sécurité ne se règlent pas avec des gardiens de sécurité, mais plutôt en impliquant et en valorisant les locataires: « *Le positif amène le positif* » (OGT). Pour un autre dirigeant, la sécurité des locataires s'obtient lorsqu'il y a un équilibre entre des actions de répression par des agents de sécurité et des actions de prévention par des projets visant à intégrer les jeunes dans la population active. Dans des secteurs où du vandalisme avait été fait par des décrocheurs scolaires, par exemple, un OH a commencé par engager des gardiens de sécurité. Devant les résultats décevants de cette initiative, l'office a décidé de participer au programme Agir-ensemble, un projet subventionné pour aider les jeunes à retourner à l'école pendant la semaine et à travailler pendant les fins de semaine (encadré 9). Cette initiative a permis à certains jeunes de se trouver un emploi et de poursuivre leurs études tout en ayant pour effet de réduire les actes de vandalisme. Ainsi, lorsqu'ils sont occupés, « *les jeunes ne font pas d'actes de vandalisme. La sécurité vient en valorisant les*

## Encadré 9 – Le projet Agir-ensemble de la Maison l'Entr'Amis

En 2006, la Maison lance le projet Agir-ensemble, un plateau de travail destiné aux jeunes du secteur Jean-Nicolet décrocheurs ou à haut risque de décrocher. L'objectif fixé est de développer auprès des jeunes la persévérance à l'école et dans d'autres domaines de leur vie. L'intervention se fait selon une approche globale et inclusive : milieu familial, milieu scolaire, mode de vie des jeunes dans leur quartier et avec leurs amis. On a constaté, depuis la mise en œuvre du projet, une diminution marquée du décrochage scolaire et une augmentation notable de l'estime de soi. Mené en collaboration avec les ressources du territoire, les partenaires scolaires et sociaux, le projet introduit la notion de contrat qui permet aux jeunes de travailler, moyennant rétribution financière, à l'embellissement de leur milieu par des travaux d'entretien, ce qui limite, par le fait même, les épisodes de vandalisme. Pour participer au projet, les jeunes doivent être inscrits et demeurer aux études. Durant l'année scolaire, ils bénéficient de soutien dans leurs études et d'ateliers de sensibilisation sur des sujets qui les préoccupent. Ce projet leur permet d'atteindre, à travers l'acquisition de l'estime de soi, une autonomie accrue. Ainsi, les revenus gagnés permettent notamment aux jeunes de payer leurs fournitures scolaires. La famille du jeune est également touchée par les suivis effectués et le projet a une influence positive sur l'ensemble de la famille et du milieu.

Source : Maison l'Entr'Amis (2013, p. 3).

*gens, pas en engageant un gardien de sécurité» soutient un dirigeant (OGT). Plutôt que d'engager des agents de sécurité, il est donc «préférable d'avoir des travailleurs de rue qui agissent comme conseiller auprès des jeunes» (OGT).*

Un administrateur, quant à lui, considère que lorsqu'un jeune «*fait des conneries, c'est parce qu'il ne fait rien [c'est] qu'il ne canalise pas bien son énergie*» (OGT). Le but est donc de chercher à occuper ces jeunes tout en leur demandant de réparer les dégâts qu'ils ont faits, le cas échéant. Un autre gestionnaire tient des propos similaires : «*S'il n'y avait pas d'activités pour les jeunes le soir, les actes de vandalisme seraient encore plus nombreux*» (OGT). Dans un secteur problématique d'un office de grande taille, par exemple, les dirigeants ont mis sur pied «un projet de tourisme social [qui] a permis à quinze jeunes en situation de décrochage scolaire et social [...] de vivre une expérience hors du commun» en vivant pendant un mois en Équateur en 2005 (Morin, Aubry, Vaillancourt *et al.*, 2007, p. 117). Le projet a permis de diminuer, de façon importante, le vandalisme dans le secteur en sensibilisant les jeunes «à l'importance de vivre dans un milieu agréable, sécuritaire et confortable et de s'y impliquer activement» (*ibid.*, p. 118). En continuité avec ce projet, l'OH a lancé en 2006, le projet Action réaction dont le but était d'amener «les jeunes à se mobiliser et à s'impliquer

activement dans leur communauté par le biais de bénévolat [...] Leurs efforts ont été récompensés par un voyage à Lake George aux États-Unis pour y faire du camping et diverses activités» (OMH Lévis, 2006, p. 19).

Quant aux offices de petite et moyenne taille, un administrateur soutient qu'il n'a jamais entendu parler de problèmes de sécurité dans ses immeubles et des dirigeants des offices de taille moyenne disent que leurs locataires se sentent en sécurité. Certains dirigeants affirment également qu'un sentiment de sécurité règne, pour ainsi dire, dans la majorité des HLM de grande taille. Plusieurs gestionnaires et les administrateurs de tous les types d'offices estiment qu'ils n'ont pas de difficultés majeures dans leurs immeubles.

## CONCLUSION

Au cours des six dernières années, avec, entre autres, les montants obtenus du PQI et l'assistance des CS, la qualité de l'environnement physique des locataires s'est grandement améliorée. Les administrateurs et les gestionnaires tiennent aussi de plus en plus compte des impératifs de la gestion sociale dans leur gestion des immeubles. Ils tâchent ainsi de construire des espaces favorisant le «vivre-ensemble» comme les salles communautaires et encouragent la participation citoyenne des locataires en les incitant à s'impliquer lorsque vient le temps de réaliser des travaux d'entretien et d'embellissement des bâtiments. La considération du profil plus fragile de certains résidents dans le recouvrement des loyers et les pratiques développées relativement à cet enjeu démontrent que les OH répondent positivement aux défis de la conciliation.

Les propos et les pratiques des dirigeants concernant la question de la sécurité indiquent également qu'ils considèrent la gestion immobilière comme étant intégralement liée à la gestion sociale. Ils reconnaissent, par exemple, que la simple présence de dispositifs de sécurité ne suffit pas à procurer un sentiment de sécurité aux locataires. La qualité du «vivre-ensemble» et de l'implication des locataires dans leur milieu est indispensable pour favoriser l'émergence de ce sentiment de sécurité. En fait, selon Dion (2010, p. 4), la gestion sociale (ou du milieu de vie) inclut la gestion immobilière, mais elle va «bien au-delà des réparations matérielles et de la gestion des édifices eux-mêmes [...] un milieu de vie doit être à la fois "sécuritaire et stimulant"; [et viser] à ce que les locataires [se] l'approprient». Il doit également favoriser leur autonomie et leur *empowerment*.

Deslauriers et Brassard (1989) rappellent aussi que la consommation d'un bien de logement dépasse la consommation de l'objet lui-même. Être locataire d'un logement comporte diverses dimensions touchant, par exemple, la santé, la sécurité, l'accès à un emploi, la relation avec les voisins, la vie communautaire, etc. Être mal logé ne signifie pas posséder un

logement de mauvaise qualité, mais plutôt être privé d'une des dimensions précédentes. Dans le même esprit, Manzi (2010) montre que l'obligation de fournir une habitation et celle d'effectuer une gestion professionnelle (la gestion immobilière) ne sont que deux des trois objectifs contemporains de la gestion du logement, le troisième consistant à créer des communautés mixtes et durables.

Selon Vaillancourt (2001, p. 3), ce chevauchement des rôles que doivent assumer les dirigeants les oblige à développer « une double compétence : une compétence en gestion immobilière et une compétence en développement social ». Le prochain chapitre examine les orientations et pratiques innovantes de gestion sociale des dirigeants et montre comment ils arrivent à concilier cette dimension, souvent nouvelle pour certains, avec la gestion immobilière dans le but ultime de favoriser le bien-être des locataires.

## LA GESTION SOCIALE

Les fruits d'une saine gestion immobilière, comme la présence d'immeubles de qualité, sont une condition essentielle au bien-être des locataires. Cependant, pour que ce bien-être soit durable et pour freiner l'apparition de comportements déviants tels que les actes de vandalisme qui abîment les immeubles et affectent le sentiment de sécurité des locataires, les dirigeants doivent concilier la gestion immobilière avec les deux principaux aspects de la gestion sociale: le «vivre-ensemble» et la participation citoyenne des locataires.

Le «vivre-ensemble» consiste à animer et à soutenir le milieu de vie des locataires des HLM afin qu'ils fassent communauté et tissent des liens sociaux harmonieux, notamment en s'associant dans le cadre d'activités collectives. La participation citoyenne des locataires correspond aux actions entreprises par les dirigeants des OH dans le but de responsabiliser les locataires par rapport à leur milieu de vie, notamment par leur prise de parole et leur implication au sein des structures administratives comme les associations de locataires et les comités consultatifs de résidents (CCR). Plus globalement, la participation citoyenne renvoie également à l'intégration des locataires dans la population active et la vie démocratique.

La nécessité pour les dirigeants d'intervenir sur ces deux éléments est bien présente dans la littérature. Selon Bickerstaff-Charron (2005) et Ducharme (2006), les offices sont des acteurs clés pour favoriser le développement social des locataires. Lorsqu'ils agissent positivement sur le «vivre-ensemble» et sur la participation citoyenne des résidents, ils leur

permettent de développer leur potentiel et de renforcer « leur capacité d'être solidaire et de contribuer à la collectivité humaine » (Esping-Andersen, 1999, p. 6; traduction libre).

Certains dirigeants déclare explicitement vouloir « *faire du logement social un outil de développement par le maintien d'une préoccupation de la qualité du milieu de vie sur le plan social [le vivre-ensemble], de même que par le soutien à la participation citoyenne de leurs locataires* » (OGT). Cet objectif demeure cependant un défi de taille, selon un gestionnaire, car il est parfois difficile de tracer « *une ligne entre le rôle de propriétaire et le rôle de facilitateur de milieu de vie* » (OGT).

Il convient de rappeler que la gestion sociale est une dimension relativement nouvelle pour un grand nombre de dirigeants habitués de se soucier majoritairement de la gestion immobilière. Les orientations et les actions visant à favoriser le « vivre-ensemble » et la participation citoyenne s'inscrivent donc, d'emblée, dans une logique d'innovation où l'incertitude (l'intangible) est prégnante et où les progrès et l'impact du travail sont difficiles à mesurer compte tenu de leur complexité. Comme l'indique Moore (2005), le désir d'avoir la certitude que l'innovation sera efficace et efficiente à court terme et que ses effets seront mesurables empiriquement constitue, ironiquement, un frein à l'innovation. Ainsi, s'il est vrai que l'évaluation de l'innovation joue un rôle très important dans sa mise en œuvre en permettant la réduction de l'incertitude (Landry, Becheikh, Amara *et al.*, 2007), les résultats ne sont habituellement connus que lorsque toutes les avenues possibles ont été explorées (Walker, 2003). L'investissement des offices, pour favoriser le « vivre-ensemble » des locataires et leur participation citoyenne, est donc difficilement prescriptible. Comment faire alors pour que l'ensemble des dirigeants et des employés d'un office puissent croire aux bénéfices d'un tel investissement ?

Actuellement, il n'existe pas de consensus général sur les modalités qui permettent de favoriser le « vivre-ensemble » et la participation citoyenne des locataires dans leur milieu. Ces concepts demeurent nébuleux et cela se répercute dans les buts et objectifs des acteurs de l'ensemble des divers systèmes associés de près ou de loin aux HLM. En effet, bien que cela fasse plusieurs années que des offices d'habitation (plus de vingt ans pour l'OMHM) font la promotion de la participation des locataires et de sa reconnaissance universelle comme un des piliers des bonnes pratiques, il reste difficile de déterminer quelles sont les organisations qui favorisent activement la participation des locataires ou qui sont peu actives dans ce secteur.

L'ambiguïté qui caractérise la conception de la participation des locataires est une source d'incertitude chez les dirigeants des offices. Fung (2006) tente de corriger cette situation en proposant trois dimensions permettant de classer la participation : 1) la sélection des participants (informations et compétences pour participer et représenter leurs pairs) ;



2) les modes de communication et de décision (entre l'expression des préférences à la négociation); et 3) le pouvoir et l'autorité (degré d'impact de la participation sur les politiques). Puisque la participation des locataires varie sur ces trois dimensions, il est difficile, selon Fung (2006), d'établir clairement quelle position est la plus souhaitable pour assurer une saine participation citoyenne.

Il s'avère donc difficile pour certains offices de favoriser la participation citoyenne des locataires, car les bonnes pratiques des dirigeants en ce sens sont souvent contextuelles. Selon Landry, Becheikh, Amara *et al.* (2007), elles sont difficiles à généraliser, car elles peuvent varier en fonction des besoins particuliers des locataires et des propriétaires. Cependant, un consensus existe sur le fait que les locataires doivent avoir leur mot à dire sur les questions qui les concernent et que leur participation permet aux OH d'améliorer les services et la qualité de leurs milieux de vie (Cooper et Hawtin, 1998; Pawson, Bright, Engberg *et al.*, 2012). La participation citoyenne contribue aussi, selon Foroughi et McCollum (2008), à la création de communautés en santé, et Landry, Becheikh, Amara *et al.* (2007) soutiennent, pour leur part, que les gestionnaires et les administrateurs ont un rôle très important à jouer dans la mise en œuvre de ces innovations sociales.

Pour tenir compte de ces enjeux, ce troisième chapitre propose des orientations et des actions concrètes susceptibles de favoriser le «vivre-ensemble» et la participation citoyenne des locataires tout en conciliant ces éléments avec les impératifs de la gestion immobilière.

## **1. ORIENTATIONS FAVORABLES AU «VIVRE-ENSEMBLE» ET À LA PARTICIPATION CITOYENNE**

Trois orientations générales favorables au «vivre-ensemble» et à la participation citoyenne des locataires se dégagent des propos des dirigeants : 1) la promotion d'une image positive des locataires, 2) l'établissement de liens de proximité avec ces derniers et 3) la promotion de leur responsabilisation et de leur intégration dans la société et leurs milieux de vie. Nous verrons que l'application de ces orientations se répercute sur la qualité des immeubles et constitue également des pistes pertinentes pour concilier la gestion sociale et la gestion immobilière.

### **1.1. Promouvoir une image positive des locataires**

Entretenir une image positive des locataires, croire à leur potentiel et faire la promotion de cette image au sein du public est un moyen efficace de favoriser le «vivre-ensemble» et la participation citoyenne des locataires.

En étant reconnus et valorisés pour leur potentiel et leurs actions, les locataires seront plus enclins à s'impliquer, à respecter l'intégrité physique et sociale de leur milieu de vie et à l'améliorer. Alter (2005), en s'appuyant sur plusieurs études de cas, souligne la place importante qu'occupent les croyances dans l'univers du management en parlant de la «force des croyances». Selon cet auteur, il faut croire au potentiel des individus pour les inciter à agir. Cette centralité des croyances trouve son écho dans l'univers hiérarchisé et normé des OH. Par ailleurs, selon un gestionnaire, «*ce n'est pas tout le monde qui croit*» à la valeur des locataires, à leurs compétences et à la nécessité de les consulter. Il existe encore, selon lui, une «*confrontation entre [...] l'employé expert et le locataire expert qui vit dans son logement*». Il n'est pas non plus toujours aisé pour certains de déterminer quelle posture adopter pour mettre en valeur les locataires (OGT).

Par ailleurs, de nombreux dirigeants vantent les capacités des locataires et la nécessité de les valoriser pour bonifier leur milieu de vie. L'administrateur d'un OH de petite taille, par exemple, affirme que certaines personnes âgées sont des individus avec des ressources importantes et des expériences de travail qui sont souvent sous-utilisées: «*Il y a des locataires qui avaient des carrières, ils ont eu des jobs dans la société avant leur retraite*» (OPT). Un autre gestionnaire poursuit dans la même veine en disant qu'il y a du «*bien bon monde*» dans les HLM, c'est-à-dire «*des gens qui pourraient rendre des services*» et qui possèdent un «*potentiel qui n'est pas exploité et qui pourrait l'être*» (OPT).

Les gestionnaires et les administrateurs des OH de moyenne et grande taille considèrent aussi leurs locataires positivement. En ce sens, un gestionnaire d'un office de taille moyenne soutient que la majorité de ses locataires sont exemplaires, contrairement à l'image véhiculée dans l'opinion publique. C'est seulement une minorité de locataires (1/10) qui lui cause des problèmes: «*La grosse majorité, ce sont des locataires exemplaires [avec qui] on n'a aucun problème [...] Si t'as 40 déménagements dans une année, en principe tu rencontres 4 [cas] problématiques, mais il en rentre 36 qui sont tout à fait corrects [...] C'est la réputation de la clientèle HLM, [qui fait que] c'est dans la tête des personnes*» (OTM).

Pour lutter contre ces préjugés, un gestionnaire a essayé d'influencer des intervenants participant à une table de concertation pour la lutte contre la pauvreté: «*Autour de la table, près de 15 intervenants disaient "les gens en logement social, dans les HLM, il n'y a pas grand-chose à faire, c'est une clientèle qui est un peu perdue"*» (OTM). Il se dit très content d'avoir ainsi contribué à mettre en valeur les ressources et le potentiel des locataires de ses immeubles (OTM).

Un gestionnaire d'un OH de grande taille affirme aussi que son office tente de montrer les réalisations positives des locataires. À son avis, «*l'OH a le premier rôle à jouer pour faire connaître les bons coups des locataires et*

*démontrer aux gens, [vivant à l'extérieur des offices] ce qui se passe dans les HLM» (OGT). Il faut faire connaître «les belles réussites [...] C'est trop facile pour des gens de décrier les HLM quand ils ne voient pas [...] les bons coups» (OGT). Ce même gestionnaire considère que la SHQ et le Regroupement des offices d'habitation du Québec (ROHQ) ont un rôle à jouer en ce sens. Selon lui, ils devraient s'investir pour «influencer le niveau [...] provincial afin de faire connaître les bons coups qui se déroulent dans les OH» (OGT). Cette idée correspond à celle de plusieurs auteurs voulant que l'influence des instances supérieures soit déterminante dans les changements et innovations sociales apportées dans les organisations publiques (Landry, Becheikh, Amara *et al.*, 2007). C'est d'ailleurs pour cette raison que les dirigeants d'un office de grande taille, par exemple, souhaitent établir un partenariat avec leur municipalité en vue de montrer que leurs locataires sont des citoyens à part entière: «On a abordé cela avec la municipalité en disant à notre mairesse [...] il y a des nouveaux projets qui sont sur la table et on voudrait les travailler avec les gens du quartier afin de leur communiquer que la clientèle [les locataires des OH] sont des citoyens à part entière comme tout le monde. [...] On a décidé de travailler cela avec la municipalité» (OGT).*

## **1.2. Établir des liens de proximité avec les locataires**

Certains offices d'habitation sont devenus de grosses organisations au fil des ans. Pour un OH possédant 38 000 locataires et 770 employés comme l'OMHM, par exemple, il peut être fort difficile d'assurer une cohésion entre les locataires, les dirigeants et les employés (OMHM, 2013a). C'est pour cette raison qu'établir des liens de proximité avec les locataires est une orientation nécessaire pour favoriser le «vivre-ensemble». Saugères (1999) vante les mérites de cette orientation, car elle permet aux dirigeants de créer des milieux de vie qui répondent mieux aux besoins des résidents. D'autres auteurs soulignent l'importance de renforcer les liens entre les dirigeants et les employés pour s'assurer qu'ils adhèrent à la mission de l'office (Landry, Becheikh, Amara *et al.*, 2007).

Les dirigeants s'entendent également sur le fait que les offices gagnent en crédibilité lorsqu'ils se rapprochent des locataires. De l'avis d'un gestionnaire, la proximité avec les locataires favorise l'émergence de bonnes idées. C'est d'ailleurs pourquoi les offices de petite taille accordent de l'importance à cette question, et ce, même s'ils ne comptent que très peu d'employés et de locataires. Dans un office de petite taille, par exemple, plusieurs activités permettent aux dirigeants et aux locataires de se côtoyer régulièrement. Dans un office, des soupers entre les locataires et les administrateurs ont souvent lieu avant les réunions du conseil d'administration. C'est une façon pour le CA de se faire connaître des locataires. Dans

un autre office, certains membres du conseil sont invités à participer aux activités des locataires : « *Je suis venue à un party de Noël [...] Mais ils n'invitent pas tout le CA [...], une année, c'était moi [...], l'année suivante, ils ont invité quelqu'un d'autre* » (OPT). Dans un office, ce sont les locataires qui sont invités à participer aux activités sociales du CA (OPT).

Les administrateurs et les gestionnaires des OH de taille moyenne affirment aussi être « très présents » dans les milieux de vie de leurs locataires. Un administrateur-locataire parle d'une « *saine cohabitation entre le directeur et les locataires* » tout en précisant que la direction se fait de façon respectueuse (OTM). Certains dirigeants d'office de taille moyenne côtoient également les locataires au sein d'activités sociales ; c'est le cas dans un office où les locataires et les dirigeants administrateurs sont invités à « *une épiluchette de blé d'Inde* » (OTM). Dans un autre OH, un gestionnaire est régulièrement invité à participer à certaines activités des locataires. Cette pratique, selon un administrateur-locataire, permet aux locataires « de se tenir informés des dossiers en cours » : « *Quand on a une activité communautaire, on l'invite à souper [le gestionnaire...] Des fois, on lui donne la parole [il] explique certaines choses : [...] les raisons pourquoi un projet tarde, la question de budget, [...] où on est rendu dans tel dossier en préparation, les soumissions demandées, etc.* » (OTM).

De manière générale, les communications entre les locataires et les dirigeants sont plus directes dans les offices de petite et moyenne taille. Chez les offices de grande taille, elles s'effectuent souvent par l'intermédiaire des structures administratives plutôt que par des contacts individuels. En fait, il est beaucoup plus facile pour les administrateurs et les gestionnaires d'être près des locataires et de les connaître personnellement lorsqu'ils gèrent moins de 99 logements (petite taille) que lorsqu'ils en administrent plus de 1000 (grande taille). Dans des offices de petite taille, la seule ressource disponible est la personne qui en assume la direction.

Bien que les administrateurs et les gestionnaires des OH de grande taille aient moins directement accès aux locataires, leur discours témoigne d'une grande lucidité quant aux particularités de leur clientèle, par exemple leur vulnérabilité, leurs préoccupations et leurs besoins. Voici ce qu'en dit un gestionnaire :

*La principale préoccupation [...] c'est d'arriver à aider ces gens en étant juste et équitable [...] c'est un défi de tous les jours. Lorsqu'on a une famille de cinq personnes (deux adultes et trois enfants) qui a une dette de 2 000 dollars [face à l'office], on fait face à une grande préoccupation, celle de devoir mettre une famille de cinq personnes dans la rue, alors que nous sommes le dernier recours [...] C'est une préoccupation de tous les jours. [...] À partir du moment où on a cette conscience sociale [...] qu'on a une clientèle extrêmement vulnérable et qu'on est sur le point de les mettre à la rue, il y a un déchirement (OGT).*

En plus de favoriser le « vivre-ensemble », le fait d'entretenir des liens de proximité avec les locataires peut avoir un effet très positif sur leur participation citoyenne. En fait, la proximité tout comme la transparence et l'équité, bref l'adoption d'une approche humaine avec les locataires, créent un climat de confiance et encourage leur implication. C'est dans cet esprit qu'un gestionnaire d'un OH de petite taille, quelque peu dépassé par l'ampleur de sa tâche, dit solliciter ses locataires pour qu'ils l'aident à trouver des solutions aux difficultés auxquelles il est heurté. Il considère que ses locataires sont bien placés pour l'aider à devenir plus créatif dans son travail: « *On est débordé tout le temps [donc] il me manque de temps pour la créativité [...] moi, je consulte souvent les locataires. [...] Eux, ils vivent ici, ils sont bien capables de nous donner des idées pour nous aider à faire de la créativité* » (OPT).

Cette idée que le recours aux locataires pour résoudre certaines difficultés puisse produire des solutions innovatrices et régler des problèmes de façon efficace est mise de l'avant par Fung (2006). Il soutient en outre que les locataires possèdent des connaissances essentielles permettant aux offices de sortir de leur cadre habituel et d'offrir des services qui correspondent mieux à leurs besoins et à leurs préférences.

Du côté des OH de taille moyenne, un gestionnaire souligne l'importance des liens de proximité sur la participation citoyenne des locataires en indiquant qu'il « *faut discuter avec les locataires afin de les impliquer* ». Plusieurs dirigeants préconisent l'adoption d'une approche humaine avec leurs locataires: « *On ne gère pas que des immeubles, on s'occupe des gens qui sont à l'intérieur des immeubles tout en gérant les immeubles* » (OGT). Un autre gestionnaire affirme que la relation entre les dirigeants et les locataires « *doit être humaine et favoriser l'écoute, l'échange et le respect* » (OGT). Un dirigeant encourage, quant à lui, l'adoption d'une vision humaine des locataires chez ses employés parce qu'il « *aimerait que le locataire ne soit pas un numéro [...] et que la vision humaine prime* » (OGT). En s'assurant que les employés partagent leurs valeurs, les gestionnaires jouent, selon Behn (1995), un rôle important en créant un environnement propice à l'innovation et à la collaboration (Giauque, Barbey, Duc *et al.*, 2006).

L'établissement de liens de proximité et l'adoption d'une approche humaine et équitable envers les locataires représentent toutefois un défi complexe pour les offices. Comme l'explique Saugères (1999), les gestionnaires doivent être sensibilisés aux difficultés de leurs locataires et attentionnés envers eux tout en tâchant de prendre des décisions objectives. La proximité est considérée comme essentielle, mais elle peut aussi amener les gestionnaires à être impliqués dans des situations complexes qui les dépassent, car ils ne possèdent pas les compétences nécessaires pour s'y attaquer (Clapham, Franklin et Saugères, 2000). De plus, comme les OH font partie d'un milieu hiérarchisé et normé, les gestionnaires et leurs

employés doivent s'efforcer de trouver un équilibre dans l'exercice de leur rôle (comprenant à la fois des aspects administratifs, immobiliers et sociaux) et de respecter les règles et les politiques (Landry, Becheikh, Amara *et al.*, 2007). Idéalement, les dirigeants des OH devraient se conformer aux politiques afin de prendre des décisions justes et posséder les pouvoirs discrétionnaires voulus pour s'adapter à la réalité des locataires (Clapham, Franklin et Saugères, 2000; Saugères, 1999).

### **1.3. Promouvoir la responsabilisation et l'inclusion sociale des locataires**

Promouvoir la responsabilisation et l'inclusion sociale des locataires est une autre orientation qui revient dans le discours des dirigeants pour favoriser le « vivre-ensemble » et la participation citoyenne des résidents. La responsabilisation, c'est vouloir amener le locataire à se prendre en charge et à s'impliquer. Quant à la notion d'inclusion sociale, elle renvoie à l'idée selon laquelle un individu est un citoyen à part entière lorsqu'il est intégré aux différentes composantes de la société comme le système éducatif, le système de santé et le marché du travail (May, 2007).

Bien que l'idée de promouvoir la responsabilisation et l'inclusion sociale des locataires soit présente dans l'ensemble des offices, elle s'actualise de façon différente dans chacun d'eux. Dans les offices de petite taille, où les gestionnaires côtoient souvent leurs locataires, responsabiliser ceux-ci veut dire « *se garder d'agir à leur place afin de les inciter à s'aider eux-mêmes* » (OPT). À ce titre, l'administrateur d'un de ces OH souligne que ce n'est pas au conseil d'administration d'organiser toutes les activités pour les locataires; les locataires doivent se prendre en main eux-mêmes: « *Le CA peut les supporter, s'ils ont des besoins [...] ou travailler [avec eux] à présenter des dossiers, mais lorsqu'ils y a des rencontres annuelles, des assemblées générales, on leur dit "Vous devez vous prendre en main"* » (OPT). Ces propos font écho à ceux de Racine (2009) qui observe une tendance chez les locataires à attendre que des activités soient organisées avant de s'impliquer et que cela représente un obstacle important à leur participation. Pour éviter que cela ne se produise, le gestionnaire d'un autre office insiste pour que l'intervenante communautaire ne prenne pas toute la place dans l'organisation des activités des locataires. Sa vision est claire: il souhaite qu'elle intervienne de façon à responsabiliser les comités de locataires: « *Je ne veux pas [...] qu'elle prenne la place du comité de locataires, mais qu'elle travaille avec lui afin de créer des choses. Ce sont les comités de locataires qui sont responsables [...] on va les aider à s'organiser, les aider à aller chercher des informations, des projets, elle est là pour être aidante [...] et non pas [pour leur donner cela] tout cru dans la bouche* » (OPT). Un administrateur partageant une vision similaire décrit le service à la clientèle comme un service qui

viser à assister les locataires. Il souhaite que « *sa clientèle [...] s'aide un peu* » en participant à « *l'entretien des terrains* » (OPT). Il faut « [que les locataires] *collaborent aussi* » (OPT).

Les dirigeants des OH de moyenne et grande taille veulent aussi que leurs locataires se prennent en main. Un gestionnaire d'un OH de taille moyenne décrit le service à la clientèle comme un appui permettant d'accompagner les résidents : « *Ce n'est pas juste de les loger, c'est aussi les accompagner dans leur cheminement pour qu'ils acquièrent une plus grande autonomie* » (OTM). Les administrateurs et les gestionnaires varient aussi leur approche selon le type de locataires. Pour les personnes âgées, le service à la clientèle, c'est veiller à leur autonomie en s'associant avec des partenaires du milieu. Pour les familles, c'est travailler en partenariat avec elles afin de dynamiser leur milieu de vie :

*C'est nous assurer que les [personnes âgées] à l'intérieur de nos bâtiments restent autonomes le plus longtemps possible, en faisant en sorte que des ressources viennent les aider pour faire le ménage de leur appartement au quotidien ou de façon hebdomadaire [...] c'est voir avec les partenaires du milieu comment [avec] les locataires qui perdent un peu d'autonomie [...] on peut combler cette perte pour qu'ils continuent de rester dans leurs logements. [...] Pour les familles, c'est de dynamiser les milieux de vie, les responsabiliser face à ce milieu, c'est leur demander « qu'est-ce qu'ils veulent dans leur milieu de vie? qu'est-ce qui est bien pour eux et pour leurs enfants? » [...] c'est travailler en partenariat avec eux pour qu'il y ait des activités communautaires, éducatives, culturelles et sportives (OTM).*

Tout en reconnaissant qu'ils ont déjà voulu tout gérer, certains administrateurs et gestionnaires d'offices de grande taille favorisent maintenant la responsabilisation des locataires : « *Ce qu'on veut [maintenant], c'est responsabiliser les gens à l'interne [...] pour développer l'autonomie du personnel, ainsi que l'autonomie des locataires* » (OGT). Plusieurs souhaitent aussi responsabiliser les résidents dans leur relation avec la société :

*Le logement social, c'est un milieu de vie [...] un gros projet, un projet à très, très long terme, c'est de responsabiliser les locataires par rapport à leur milieu, par rapport à leur relation avec la société en général. Cette responsabilisation, c'est [de reconnaître que] je vis dans un immeuble à logement [et qu'il] faut donc que je fasse attention au bruit, il faut que je ramasse mes poubelles, dans les espaces communs, il faut que je ne laisse rien traîner (OTM).*

Dans cette perspective de responsabilisation, le gestionnaire d'un OH de taille moyenne demande systématiquement aux locataires d'assumer les coûts de remplacement ou de réparation des articles qu'ils ont endommagés ou que leurs enfants ont endommagés par des actes de vandalisme. Pour ce dirigeant, il s'agit de faire comprendre aux résidents qu'ils ont des « *responsabilités comme tout le monde* » :

*Une balançoire neuve a été démolie. Les gens nous ont dit qui l'avait démolie. La famille a été facturée et elle n'a pas trouvé cela drôle parce qu'une balançoire, c'est 800\$. Alors, on a facturé. [La famille] est à faible revenu, on a dit vous êtes*



*responsables, ce sont vos enfants qui ont brisé la balançoire, c'est une balançoire neuve. Elle a été achetée pour tout le monde. Les autres n'ont pas à payer. [...] C'est une femme monoparentale [...] On n'a pas étouffé la mère, on l'a fait payer sur une période de deux ans. Ce n'est pas énorme (OTM).*

Pour plusieurs administrateurs et gestionnaires, le paiement du loyer est aussi perçu comme la première responsabilité des locataires vivant en HLM. Toutefois, les dirigeants sont conscients de la situation précaire de certains résidents. Ainsi, comme il a été montré dans le chapitre précédent, ils offrent de l'assistance aux locataires qui n'arrivent pas à répondre à cette première responsabilité.

Vouloir responsabiliser les locataires, c'est aussi les aider à développer leur potentiel et leur apprendre à aller chercher les ressources nécessaires afin qu'ils puissent regagner le marché du travail et la communauté. C'est d'ailleurs l'objectif que s'est fixé le gestionnaire d'un office de taille moyenne. Il souhaite travailler à développer la confiance en soi de ses locataires afin qu'ils deviennent aptes à intégrer le marché de l'emploi :

*Au début [...] c'est difficile pour eux de se retrouver en réunion, ils ne se font pas suffisamment confiance. C'est des apprentissages qu'ils ont à faire [...] de se faire confiance pour dire: «oui, mon opinion est importante, j'ai des choses à dire, je peux faire avancer les choses» [...] C'est un problème de confiance en soi! C'est pourquoi développer l'organisation de vie, la confiance en soi, avoir des ambitions tout ça, ce sont des choses à travailler avec les personnes qui sont aptes à être sur le marché du travail, mais qui, pour toutes sortes de raisons, elles ne le sont pas (OTM).*

Pour un gestionnaire, travailler à l'intégration des locataires sur le marché du travail, c'est aussi vouloir qu'ils quittent le milieu HLM et «laissent la place à d'autres locataires». Il considère toutefois que cet objectif est difficile à atteindre puisque certains locataires, notamment les locataires-familles y demeurent de générations en générations. Pour répondre à ce problème, il croit que la mixité sociale pourrait être une solution :

*Ramenons-les sur le marché du travail et faisons de la mixité sociale [...] c'est un bien meilleur succès [pour un locataire] de dire «mon voisin, il était sur l'aide sociale, puis maintenant, il travaille, puis je le vois partir tous les matins», [...] Il y en a qui quitte effectivement, laissant leur place à d'autres. [...] Le logement retraité [par contre], on dit que c'est permanent [...] c'est la sécurité [...] ils vont rester là (OTM).*

Certains dirigeants d'un office de grande taille guident aussi leurs locataires vers des ressources externes pour les aider à s'intégrer. Des stratégies, initiées au sein de partenariats avec d'autres acteurs du milieu, par exemple, évitent de confiner les locataires dans leurs immeubles et les encouragent à solliciter les ressources disponibles dans leur communauté :

*On accompagne les gens vers les ressources. Il y a eu une pratique [...] où on donnait tous les services à l'intérieur de l'OH [...] Cette façon de faire est difficilement conciliable avec le partenariat [...] Donc, on essaye autant que possible*



*d'accompagner le locataire. [...] On l'amène vers la ressource. On ne fait pas de budget, il y a un ACEF [Association coopérative d'économie familiale] pour cela. On ne s'occupe pas des activités de loisirs, il y a un Patro<sup>1</sup> pour cela. C'est le réflexe [...] de se tourner vers l'extérieur pour [...] intégrer le locataire dans la communauté (OGT).*

Cette façon de créer des liens entre les locataires et leur communauté est perçue par May (2007) comme une façon de promouvoir l'inclusion sociale et de renforcer, par le fait même, le système des logements sociaux (*housing system*). Cette opinion est partagée par plusieurs dirigeants d'office de grande taille. Un autre gestionnaire soutient que la mission de l'office est d'abord et avant tout de sécuriser les locataires pour éventuellement les mener (étape par étape) vers l'extérieur: «*Avant, on disait que les gens devaient aller chercher l'aide, mais puisqu'ils ont une estime de soi tellement faible, ils ne vont pas chercher de l'aide. [Donc], on sécurise les gens, puis après on les mène vers l'extérieur. Il y a des ressources qui viennent dans le milieu, puis ensuite, il y a des formations qui se font à l'extérieur. Il faut y aller par étape*» (OGT).

La majorité des dirigeants accordent de l'importance à la responsabilisation et à l'inclusion sociale des locataires. Cependant, il existe des différences selon la taille des offices. Ainsi, les dirigeants des offices de petite taille mettent surtout de l'avant, par exemple, l'importance de responsabiliser les locataires par rapport à leur milieu de vie. De leur côté, les dirigeants des OH de moyenne et grande taille, outre de souhaiter que les locataires se responsabilisent, veulent qu'ils s'intègrent en regagnant le marché du travail. Mentionnons que le fait que les dirigeants des offices de petite taille se soucient moins de l'intégration des locataires sur le marché du travail n'est pas dû à un manque de volonté de leur part, mais plutôt à la composition de leur clientèle. Rappelons que 81 % des OH de petite taille, soit 357 sur 439, accueillent surtout des personnes âgées qui n'ont pas l'intention de regagner le marché du travail. Il est donc compréhensible que les dirigeants de ces offices encouragent surtout leurs locataires à s'impliquer dans leur milieu de vie plutôt qu'à joindre les rangs de la population active.

L'orientation de responsabiliser les locataires et de favoriser leur inclusion est partagée par Racine (2009), qui croit que les individus habitant dans les HLM doivent être considérés comme des citoyens qu'on accompagne dans leurs démarches. Au lieu d'insister sur leur condition économique précaire, il faut aider ceux qui possèdent une faible estime de soi à découvrir leur potentiel. L'arrivée d'intervenants sociaux dans les HLM

---

1. *Patro* fait ici référence au Patro de Lévis dont la mission «est d'animer un milieu de vie, où chaque personne est accueillie dans un esprit d'entraide propice à une éducation humaine et chrétienne» (Patro de Lévis, 2013).

contribue à l'atteinte de cet objectif. Ceux-ci exercent une grande influence sur les locataires et les dirigeants parce qu'ils favorisent le développement d'une approche considérée comme « *humaniste responsable* » (OGT). Un autre gestionnaire caresse le rêve de mettre sur pied des regroupements de locataires vivant des situations semblables afin qu'ils apprennent à s'entraider et à se soutenir dans leur développement: « *Il faut aller chercher les plus belles forces qui existent chez ces personnes afin qu'elles deviennent des compagnons de leur communauté. Cela permettrait de les valoriser* » (OGT).

## 2. ACTIONS FAVORISANT LE « VIVRE-ENSEMBLE »

Les trois orientations précédentes sont à l'origine de plusieurs actions favorisant le « vivre-ensemble » des locataires. Lorsqu'un gestionnaire d'un office de taille moyenne dit que « *responsabiliser, c'est faire du logement social, un milieu de vie* », il dit vouloir responsabiliser les locataires en regard des comportements civils permettant de mieux vivre avec les autres locataires d'un immeuble (la gestion du bruit, des espaces communs, etc.). Lorsque des gestionnaires affichent leur volonté de travailler au développement de la confiance en soi des locataires et de développer leur organisation de vie, ils investissent implicitement dans le « vivre-ensemble ». Quand d'autres gestionnaires choisissent de responsabiliser certains locataires lorsque des actes de vandalisme sont commis afin que les autres locataires n'aient pas à assumer le coût des articles brisés, ils travaillent également à l'encadrement du « vivre-ensemble ».

### 2.1. La gestion des conflits

Gérer les conflits entre les locataires est une activité primordiale pour contribuer à la qualité du « vivre-ensemble ». Même si certains dirigeants se sentent moins compétents pour intervenir dans ces situations, ils s'entendent sur le fait qu'il faut s'occuper des conflits avant qu'ils ne dégénèrent et nuisent au bien-être de l'ensemble des locataires. Cette idée est aussi exprimée par Ellen, Mijanovich et Dillman (2001) qui sont d'avis que les tensions présentes dans un milieu de vie sont des facteurs déterminants de la qualité de vie des locataires.

Le gestionnaire d'un office de petite taille est encore plus explicite: « *Lorsque les locataires sont laissés à eux-mêmes dans la gestion des conflits, les situations ont tendance à s'amplifier* » (OPT). Le gestionnaire d'un office de taille moyenne observe en outre que les conflits ont un impact négatif sur le désir d'implication des locataires et sur leur participation aux activités. Cette idée est aussi supportée dans la littérature (Centre de formation populaire, 2011). Ce même gestionnaire rapporte que les conflits dans l'association des locataires et le CCR amènent certains résidents à démissionner,

ce qui oblige l'office à recruter et à former continuellement de nouvelles personnes pour agir au sein de ces comités. Les administrateurs et les gestionnaires des offices de grande taille se prononcent aussi sur l'importance de gérer les conflits : « *Il faut s'en occuper, car lorsqu'ils dégèrent, il peut y avoir des bris et cela prend du temps et de l'énergie* » (OGT). Un gestionnaire explique qu'un « *conflit entre deux personnes peut devenir un conflit entre quatre ou cinq autres personnes puisqu'il y a tellement de commérages* » (OGT). Dans certains cas, les conflits peuvent même être la source d'actes de vandalisme et affecter la gestion immobilière. Des dirigeants s'étonnent aussi de l'ampleur des conflits chez la clientèle formée de personnes âgées « *qui amènent leur lot de chicanes, de commérages ainsi que d'agressions verbales et physiques* » (OGT). Les conflits sont un phénomène bien présent dans les HLM ; s'ils sont mal gérés, ils peuvent amener plusieurs locataires à se replier sur eux-mêmes et à vivre dans l'isolement social, c'est-à-dire le contraire du « vivre-ensemble » (Centre de formation populaire, 2011).

L'ampleur des conflits dépend aussi de certaines variables. Dans certains immeubles où les locataires se croisent moins souvent, les situations de conflits semblent moins problématiques alors qu'elles le sont davantage dans des immeubles où les interactions entre les locataires sont plus fréquentes. Les conflits sont également plus présents pendant la période estivale, car les locataires se croisent alors plus souvent. À ce sujet, une étude sur le logement social en Écosse a démontré que l'acquisition d'un espace extérieur privé, par exemple, pouvait accroître le sentiment de cohésion avec la communauté, c'est-à-dire faciliter l'établissement de liens harmonieux, réciproques et de confiance avec ses voisins (Kearns, Petticrew, Mason *et al.*, 2008).

### **2.1.1. Différentes approches**

Scott et Parkey (1998) proposent trois approches pour gérer les comportements antisociaux tel que les conflits : 1) l'approche minimaliste, qui consiste à éviter de se mêler des querelles, 2) l'approche traditionnelle, qui implique de réagir aux problèmes à mesure qu'ils surviennent, et 3) des approches innovatrices, telle la médiation. De manière générale, ces trois approches sont expérimentées dans l'ensemble des offices.

Dans les offices de petite taille, des dirigeants optent pour l'approche minimaliste dans le but de responsabiliser les locataires. Ils évitent autant que possible d'intervenir, car lorsqu'ils le font, ils ont l'impression de « *jouer au parent qui punit* » (OPT). D'autres dirigeants d'OH de petite taille recourent à l'approche traditionnelle. Ainsi, un administrateur dit intervenir à titre de conseiller lors de certaines querelles, mais sans s'y engager directement. Un gestionnaire accepte aussi d'agir comme « guide » lorsqu'il le peut, mais il souligne qu'il « *n'a pas le temps d'entrer dans le quotidien des*

gens» (OPT). Un autre gestionnaire fait remarquer que «*les locataires trouvent souvent eux-mêmes des terrains d'entente lorsqu'il y a des conflits mineurs*» (OPT). Par ailleurs, lorsque les plaintes se multiplient et que les conflits dégénèrent, ce même gestionnaire intervient afin de concilier les parties concernées. Certains dirigeants d'office de petite taille se disent cependant plus interventionnistes. Au sein d'un office, les petits conflits sont gérés par le directeur et les conflits plus importants, par les travailleurs communautaires. Dans d'autres offices, les dirigeants ont aussi recours à des procédures plus officielles : une première lettre est envoyée aux locataires «*afin de les sensibiliser à la situation, les appeler au calme et à la tolérance*» (OPT). Lorsque la première lettre ne produit pas l'effet souhaité, une deuxième lettre indique aux locataires que leur dossier sera envoyé à la Régie s'ils n'arrivent pas à s'entendre.

Dans les offices de taille moyenne, des dirigeants oscillent entre les approches minimaliste et traditionnelle. Certains affirment même ne pas vouloir s'impliquer du tout dans la gestion des conflits. Le conseil d'administration d'un office, par exemple, a fait le choix de ne pas tenter de gérer les conflits et les locataires siégeant au CA ont été informés de cette position. L'administrateur d'un office dit aussi ne pas vouloir intervenir afin de responsabiliser les locataires. Malgré ces positions, il arrive que des dirigeants «*se mêlent des conflits en voulant venir en aide aux locataires*» (OPT). Certains dirigeants, très près de l'approche traditionnelle, avouent n'intervenir que lorsque les conflits comportent une dimension juridique. Dans certains cas, il arrive que des locataires ne veuillent tout simplement pas recevoir l'aide des dirigeants ; ils souhaitent gérer eux-mêmes leur situation conflictuelle.

Certains dirigeants des offices de grande taille, quant à eux, se disent plus près de l'approche traditionnelle. Bien qu'un bon nombre d'entre eux considèrent que ce n'est pas le rôle des OH de gérer les conflits des locataires, ils chercheront néanmoins à les outiller afin qu'ils puissent se responsabiliser. Pour un de ces gestionnaires, il est important «*d'amener les gens à régler leurs problèmes entre eux autres*» (OGT). D'autres dirigeants voient les «résidents» comme des citoyens capables de résoudre leurs propres conflits. Ils disent intervenir uniquement auprès des locataires qui éprouvent des difficultés à poser des gestes concrets. Ils agissent en leur proposant des ressources «*tout en leur indiquant clairement qu'ils ne régleront pas leurs problèmes à leur place*» et que leur dossier sera remis à la Régie s'ils ne parviennent pas à gérer leur conflit avec les ressources fournies (OGT). Enfin, lorsque plusieurs locataires se plaignent d'un résident en particulier et le considèrent comme étant à l'origine d'une situation conflictuelle, la situation est exposée rapidement à une intervenante communautaire.

Dans un autre office de grande taille, les dirigeants commencent par demander aux locataires de gérer leurs propres difficultés. Lorsqu'ils n'y arrivent pas, le service de sécurité peut être sollicité pour participer à cette gestion (OGT). Plusieurs administrateurs et gestionnaires considèrent que les propriétaires des immeubles ne devraient « *pas se mêler des conflits entre les locataires* ». Cependant, un dirigeant reconnaît que « *la dégénérescence de certaines disputes peut conduire à des actes de violence* » et qu'il est nécessaire d'intervenir pour cette raison (OGT). C'est d'ailleurs pourquoi cet office s'est doté d'un logiciel de gestion des plaintes afin d'assurer des suivis. Lorsqu'il se demande « *s'il devrait intervenir plus tôt dans les situations de conflits* », un autre dirigeant pense qu'il ne faut pas intervenir dans « *le pointu* » du conflit, mais uniquement lorsqu'il concerne un règlement, par exemple lorsqu'un locataire se plaint de la présence d'un chien dans l'immeuble qui dérange (OGT).

Considérant que le laisser-faire n'est pas toujours la meilleure approche à adopter, des dirigeants plus interventionnistes déplorent le fait « *qu'ils interviennent quand il est trop tard* » (OGT). En ce sens, un autre gestionnaire croit que la gestion des conflits fait partie du mandat des offices compte tenu de la complexité des problématiques des résidents. Un dirigeant adhère à cette façon de voir : « *L'office ne doit pas juste assurer la quiétude des lieux, il doit aussi intervenir dans les conflits en raison de son mandat social* » (OGT). Il précise que « *pour assurer la qualité du milieu de vie, le propriétaire a un rôle à jouer [...] il ne peut pas laisser les tribunaux décider à sa place* » (OGT).

Des administrateurs et des gestionnaires estiment également que les locataires doivent faire leur part en signalant rapidement l'émergence d'un conflit (OGT). Cependant, ce n'est pas toujours facile pour les locataires, vivant en proximité et ne percevant pas l'existence de systèmes de soutien, de prendre une telle initiative lorsqu'ils sont témoins de comportements antisociaux (Scottish Executive Research Unit, 2001).

### **2.1.2. Innover pour améliorer le « vivre-ensemble »**

Hormis les approches minimalistes et traditionnelles qui prévalent dans certains offices, certains dirigeants adoptent des approches plus innovantes en matière de gestion de conflits, comme la médiation et le recours à des intervenants sociaux.

Même si elle se pratique différemment dans chacun des offices, la médiation est sans contredit la pratique la plus estimée des dirigeants. Dans les offices de petite taille, où les directeurs des immeubles et les présidents des CA s'impliquent dans le processus de gestion des conflits, des

réunions sont parfois organisées avec les locataires pour les aider à régler leurs différends. Parfois, c'est l'intervenant communautaire – une personne neutre et en dehors de la direction – qui engage un processus de médiation entre les locataires.

Au sein de certains offices de taille moyenne, une politique de gestion des plaintes et des conflits amène les intervenants à rencontrer d'abord la personne qui a déposé la plainte et ensuite celle qui fait l'objet de la plainte. Un processus de médiation est entamé par la suite. Dans certaines situations, des OH font appel aux services d'un avocat du ROHQ; dans des situations particulièrement tendues, la médiation entre les locataires peut se dérouler en présence d'un membre de la Sûreté du Québec.

Dans les offices de grande taille, la médiation est considérée comme étant « la ligne de conduite » à suivre. Le processus de médiation peut être mené par les offices ou encore par leurs partenaires comme les CSSS et les organismes communautaires. Dans un office, les locataires sont informés, dès la signature de leur bail, de leur responsabilité en matière de gestion des conflits. Ainsi, lorsqu'il y a un différend entre locataires, c'est l'agent de location qui se charge de la première intervention auprès du locataire fautif. Si la situation perdure, le préposé aux relations de l'immeuble entre en scène. Parfois, le travailleur social de l'office ou le directeur de l'immeuble peut faire de même. S'il n'y a pas de changement, à la suite de cette première intervention, un préposé amorce une enquête auprès d'autres locataires afin d'évaluer l'ampleur de la plainte. Si la plainte est légitime, le préposé se charge de rencontrer les locataires, de faire de la médiation et, si rien ne fonctionne, il se rend à la Régie du logement pour procéder à l'éviction du locataire problématique. Dans un office de grande taille, cinq employés permanents travaillent à la gestion des conflits. Il s'agit parfois simplement de réunir les locataires en conflit afin de discuter de la situation et de chercher des accommodements afin que chacun puisse en ressortir gagnant.

Le dirigeant d'un office décrit sa conception de la gestion de conflits en quatre étapes: «*Pour assurer la quiétude des lieux, les gestionnaires d'immeubles doivent agir en respectant une gradation: 1) responsabiliser les gens face à leurs relations avec les voisins, 2) faire des constats, 3) faire des propositions de médiation et, en dernier recours, 4) interpellier la Régie du logement pour assurer la tranquillité des lieux*» (OGT).

L'ensemble des dirigeants estiment que les processus de médiation donnent généralement de bons résultats et les offices d'habitation aident volontiers les locataires à gérer les problèmes qui peuvent surgir entre eux: «*La médiation permet aux locataires d'expliquer leurs problèmes et [...] de se libérer sans attaquer l'autre*» explique un gestionnaire (OGT).

## 2.2. Des initiatives innovantes pour améliorer le «vivre-ensemble»

Même si la gestion des conflits est une action centrale pour contribuer au «vivre-ensemble» plusieurs autres initiatives innovantes ont un effet notable sur cet aspect et sur le bien-être des locataires. Dans les OH de petite taille, les dirigeants organisent des activités sociales pour le favoriser. Un gestionnaire, par exemple, dit vouloir «*faire des activités qui fonctionnent régulièrement pour [...] permettre aux locataires de se rencontrer et de mieux se connaître dans d'autres aspects [de leur vie]*». Un autre OH organise des épiluchettes de blé d'Inde et des bingos dans le but de combler les besoins sociaux des locataires. De plus, lorsque les dirigeants constatent une diminution de la vie associative, ils mobilisent une intervenante communautaire qui cherche à «*raviver le milieu et à en faire un lieu de socialisation*» (OPT). Cette dernière travaille d'ailleurs sur un projet visant à créer des espaces «*de rencontre [pour éviter] de continuer à engendrer de l'individualisme*» (OPT).

Les offices de taille moyenne agissent aussi sur le «vivre-ensemble». Un OH publie un journal, *L'informateur*, dans lequel les activités sociales offertes aux locataires sont annoncées (OMHG). Certains offices ouvrent aussi des salles communautaires afin de stimuler la socialisation des locataires (OTM). Pour s'adapter à l'arrivée «importante de familles immigrantes dans les logements de l'Office municipal d'habitation de Drummondville», l'office a mis sur pied un projet nommé «Non au racisme et à la violence en HLM» (Rioux, 2008, p. 58). Selon un gestionnaire, cette initiative a «contribué à favoriser l'intégration des familles immigrantes en HLM» (Boisvert, 2008, p. 30). «Si on sentait une résistance auparavant, en raison sans doute de l'augmentation des familles immigrantes, elle a diminué. Les gens se connaissent un peu plus» (*loc. cit.*). Toujours dans l'optique de favoriser le «vivre-ensemble» des locataires, un office a mis sur pied un projet nommé le «Jardin'Âge» (OTM). L'initiative a pour but de favoriser «*le partage et le plaisir de la culture maraîchère*» et l'échange entre les locataires. De l'avis de l'agent de développement responsable du projet,

les jeunes ne savent pas toujours d'où viennent les légumes, alors que les personnes plus âgées, ayant souvent vécu en milieu rural, se sentent isolées et s'ennuient. Le projet [...] porte cette particularité de permettre aux deux générations d'échanger, de faire part de leurs expériences, tout en se changeant les idées et en mangeant des légumes frais (Leblond, 2012, p. 2).

Au sein des OH de grande taille, les initiatives favorisant le «vivre-ensemble» sont nombreuses et ciblées. Elles visent tous les locataires ou encore un type de résident, comme les personnes âgées, les familles, les jeunes et les immigrants. Dans un office, par exemple, plusieurs projets se sont concrétisés (OMH Lévis), dont certains, qui datent de plus de dix ans, ont fait leurs preuves. C'est le cas du projet Tous ensemble pour agir, qui



a mobilisé 21 organismes publics et communautaires pour intervenir dans un ensemble immobilier qui était alors considéré comme le «petit Bronx de Lévis». Selon les dirigeants de l'office, les résultats de cette initiative furent probants :

Dans les années qui suivirent [le projet] l'OH n'a eu à faire aucune réparation dans les espaces communs [...] dans les écoles, les professeurs et les directeurs affirment que les comportements des enfants se sont transformés, que leur rendement scolaire s'est amélioré [...] Le DPJ constate que les locataires du HLM [visé par le projet] ont développé une plus grande confiance en leurs capacités. Les policiers qui se rendent au HLM n'interviennent plus de façon répressive (OMH Lévis, 2002, p. 3).

En 2000, l'office a aussi mis sur pied un projet de cuisine communautaire appelé «La Marmite» : une activité éducative visant l'acquisition de saines habitudes alimentaires tout en respectant les limites financières des locataires. Le projet avait pour objectif de «développer un sentiment d'appartenance et favoriser l'entraide entre les locataires» ainsi que de «briser l'isolement des locataires et d'augmenter leur estime de soi» (OMH Lévis, 2013). En 2004, une intervenante communautaire a mis sur pied le projet On vit! On bouge, un café rencontre pour les personnes âgées «où la santé est le principal sujet et où la promotion de l'activité physique est une priorité» (OMH Lévis, 2013). Plus récemment, en 2011, l'office s'est impliqué dans le développement d'un système d'échange local ayant pour but «d'améliorer la qualité de vie de tous et toutes et particulièrement les plus vulnérables» (Evers, 2012). Ce projet permet aux individus membres de s'échanger des services en se monnayant en temps plutôt qu'en argent tout en rompant leur isolement en créant des liens dans la communauté. En 2011, un autre office de grande taille a aussi organisé un forum qui a eu un impact significatif sur le «vivre-ensemble» (OMHL) (encadré 10).

Encore plus récemment, cet office a aussi mis sur pied le programme Fiers et actifs chez-nous!. Ce projet «répond à un besoin qui a été exprimé par un nombre important de personnes [...] soit celui pour les personnes âgées de conserver leur autonomie le plus longtemps possible» (OMHL). Plus concrètement, le programme offre des séances d'activités gratuites aux locataires âgées de 22 milieux de vie. De plus, le projet permet aux associations de locataires de mettre en place des activités telles que «des conférences, des cuisines collectives, des danses en ligne, du Tai chi, des clubs de marche». Toutes ces activités favorisent les échanges entre les locataires et le «vivre-ensemble» (OMHL, 2013).

Un autre office de grande taille a aussi mis sur pied un projet similaire, Vie Active, qui offre des «activités physiques supervisées et adaptées pour les 50 ans et plus» les lundis et les mercredis (OMHTR, 2013). Toujours dans l'optique d'améliorer le «vivre-ensemble», cet office a mis sur pied le comité Entr'Voisins qui «accueille et prépare toute nouvelle famille



### **Encadré 10 – Le forum *Et si on faisait connaissance... pour grandir ensemble !***

L'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) a mis sur pied son tout premier forum ayant comme objectif de développer un sentiment d'appartenance parmi sa communauté. Le temps d'une journée festive, environ 250 locataires, employés et membres du conseil d'administration étaient invités à venir se rencontrer lors de cet événement, qui s'est déroulé le 3 juin, à l'église de Saint-Lambert. [...] Locataires et employés ont partagé leurs expériences et leurs bons coups sous forme de présentations, d'ateliers et de kiosques [...] Après des échanges mûris, les membres du comité ont conclu que cet événement serait le début d'un processus ambitieux. La fierté et le sentiment d'appartenance sont devenus des valeurs préalables à l'atteinte d'un objectif à plus long terme. L'objectif ultime pressenti est que l'on puisse faire évoluer ensemble la vie en logement social.

Source : Lachance (2011).

à son arrivée dans le secteur » (OMHTR, 2011, p. 16). En collaboration avec plusieurs partenaires, l'office s'implique aussi dans le projet *C'est ta communauté*, qui a pour but de renforcer les familles, de réduire la consommation de stupéfiants, «le décrochage scolaire et [...] la criminalité chez les adolescents» (*ibid.*, p. 14). Dans le même esprit, l'office a également implanté deux points de services sociocommunautaires dans ses deux plus grands secteurs «famille». Ces points de services «permettent d'offrir aux résidents un large éventail de services en favorisant une approche globale auprès des familles et des enfants qui en bénéficient» (*ibid.*, p. 13). Finalement, l'office a mis sur pied un projet nommé «Écoute-moi grandir» ayant pour objectif de venir en aide aux jeunes de son parc immobilier «avec ses diverses activités telles que l'aide aux devoirs, les soupers “repas répit” et les ateliers d'arts et de créativité» (*ibid.*, p. 15).

Un autre office se démarque par les projets qu'il met sur pied pour mobiliser les jeunes qui habitent dans ses immeubles. Un intervenant parle du projet *Stadacona bouge* cet été «où des animatrices sont engagées par les locataires [et] animent les enfants dans la cour et les animent aussi à découvrir le quartier» par l'entremise de diverses activités sportives, artistiques et sociales. Le projet a été mis sur pied pour «réduire les actes de vandalisme et de violence perpétrés par les jeunes qui habitent les appartements *Stadacona* et *Louis-Jolliet*» (OMHQ, 2013). L'initiative a aussi pour but de «permettre aux enfants de développer des comportements positifs et des attitudes saines face à leurs pairs et à leur milieu de vie» (OMHQ, 2013). Le projet aurait rejoint «une soixantaine d'enfants et une vingtaine de parents». En conséquence de son succès, il s'est

transformé en Stadacona bouge à l'année, depuis le début de l'année 2010. De l'avis de l'office, le projet « est maintenant bien enraciné dans les habitations de Stadacona et de Louis-Jolliet [...] quelque 1 245 résidents ont participé aux différentes activités sportives et culturelles ainsi qu'aux ateliers de bricolage » (OMHQ, 2010, p. 32; OMHQ, 2007, p. 4).

Finalement, un dernier office met également sur pied plusieurs projets favorisant le « vivre-ensemble » chez ses locataires (OMHM) en mettant sur pied le concours *Les pouces verts* qui a eu plusieurs retombées positives sur le milieu de vie des locataires. Le projet a permis d'améliorer la qualité de vie et la santé des participants et des citoyens en général en fournissant une source d'approvisionnement en légumes frais à une clientèle défavorisée; de rapprocher les générations et les cultures; de tisser des liens avec le voisinage et de lutter contre les îlots de chaleur urbains en végétalisant les surfaces de béton et d'asphalte (OMHM, 2013b). Dans le but de favoriser le « vivre-ensemble » chez les jeunes, l'office a aussi organisé un forum destiné à ceux âgés de 12 à 25 ans. Cette initiative a permis de constater l'intérêt des jeunes pour leur milieu de vie; 125 jeunes sont venus dire aux dirigeants de l'office qu'ils souhaitent que l'on réserve un siège pour les jeunes (18-25 ans) au conseil d'administration afin qu'ils puissent influencer l'utilisation de certains budgets et être consultés lorsque surviennent des problèmes (attroupements, bruit, etc.) dans les habitations. Depuis 1999, l'OMHM pilote un projet destiné aux immigrants nommé « Habiter la mixité » qui a pour but

d'accueillir les nouveaux arrivants, de favoriser les échanges entre les différentes cultures, de leur permettre de tisser des liens avec leur entourage et de les encourager à participer à la vie communautaire. Le projet est appliqué dans cinq arrondissements et se concrétise par des activités conçues pour : rompre l'isolement des personnes; favoriser les rapprochements interculturels; amener les immigrants à se familiariser avec leur voisinage et leur milieu (OMHM, 2013a).

### **3. ACTIONS FAVORISANT LA PARTICIPATION CITOYENNE DES LOCATAIRES**

Comme c'est le cas pour le « vivre-ensemble », les administrateurs et les gestionnaires des OH prennent des mesures pour favoriser la participation citoyenne des locataires en s'inspirant des orientations présentées en début de chapitre. Ces moyens, qualifiés d'innovants, en raison de la rupture qu'ils représentent par rapport aux pratiques habituelles (Landry, Becheikh, Amara *et al.*, 2007), peuvent servir d'exemples pour réaliser la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale. L'analyse des entrevues révèle quatre principaux modes d'action favorisant

la participation citoyenne des locataires : 1) informer et consulter les locataires, 2) favoriser l'implication des locataires dans les structures administratives, 3) mobiliser les ressources nécessaires et 4) mettre sur pied des projets innovants.

### 3.1. Informer et consulter les locataires

Selon Cooper et Hawtin (1998), une participation minimale des locataires exige trois conditions : l'accès à l'information (indispensable pour qu'il y ait participation), la consultation (pour recueillir l'avis des locataires et solliciter leur implication), et, enfin, le dialogue continu par lequel les locataires et les offices négocient des solutions mutuellement acceptables. Pawson, Bright, Engberg *et al.* (2012) considèrent également ces trois conditions comme étant essentielles.

Plusieurs gestionnaires et administrateurs d'OH de petite taille agissent dans cette perspective. Dans un office, les dirigeants informent les locataires des grandes orientations de l'OH lors des assemblées annuelles. Chez un autre OH, les réunions annuelles sont devenues des occasions pour les locataires de faire part de leurs besoins : «*À la réunion de locataire à tous les ans je leur dis [...] si vous pensez à quelque chose [à nous dire], vous nous le dites*» (OPT). Le gestionnaire d'un office rencontre également ses locataires pour les informer des décisions prises au CA, mais aussi pour connaître leurs réactions et leurs besoins particuliers :

*À chaque année, on remet les avis de modifications de bail, on pourrait les envoyer par la poste, mais je leur donne en main propre. [...] À ce moment-là [...] on leur demande s'ils ont des besoins. Évidemment, il y a toujours des besoins, il y a des choses réalisables, d'autres qui ne le sont pas [...] On les informe des rénovations qu'on va faire cette année [...] des budgets demandés* (OPT).

Les dirigeants des OH de taille moyenne informent et consultent également leurs locataires. Dans un tel office, un gestionnaire consulte les résidents en matière de rénovations : «*J'aime mieux les consulter [...] je leur demande "Qu'est-ce qui est prioritaire pour vous? Qu'est-ce que vous aimeriez? Est-ce que c'est l'éclairage, les tapis, la peinture?" [...] Ils ont choisi la peinture, et, j'ai demandé "Quelle couleur souhaitez-vous?"*» (OTM). À l'aide de journaux, plusieurs locataires sont aussi informés de l'évolution des travaux qui sont réalisés dans leur secteur. On souhaite les informer des travaux afin qu'ils puissent se préparer à s'accommoder des changements qu'ils occasionneront. De l'avis d'un dirigeant, cette initiative a donné des résultats positifs ; personne ne s'est plaint pendant la réalisation des travaux malgré toutes les contraintes que cela imposait.

Chez les offices de grande taille, la communication entre les locataires et les dirigeants s'effectue surtout par l'intermédiaire des journaux, des structures administratives et des représentants de locataires. Un

gestionnaire énumère clairement ces moyens : « *On a établi un petit journal qui sort trois à quatre fois par année qui s'appelle Le contact. On a aussi des comités de secteurs. On a aussi les comités consultatifs de résidents [...] Au CA, il y a deux représentants des locataires* » (OMHQ). Un autre gestionnaire abonde dans le même sens en disant que « *les comités de secteurs et les comités consultatifs des résidents sont des structures qui permettent de tâter le pouls, de savoir sur le terrain comment ça va et comment ça fonctionne* » (OMHQ). Chez un autre office de grande taille, une structure particulière a été créée pour favoriser la communication entre les locataires et les dirigeants ; il s'agit d'un comité de liaison qui veille à établir des liens avec les CCR : « *Il y a aussi un comité de liaison qui va organiser les liens avec le CCR. Les CCR ont été consultés pour le PQI [et] ils sont informés et consultés pour les décisions au niveau de la gestion de l'OH, car ils ont une vision [...] Le comité de liaison aide beaucoup car il recadre la rencontre du CCR, cerner les sujets importants, préparer les gens* » (OGT).

Les sondages sont aussi un moyen de consultation important. Dans les offices de moyenne et grande taille, ils servent à connaître le niveau de satisfaction des locataires concernant les différents services offerts, leurs priorités ainsi que leurs demandes particulières. Ils permettent aux dirigeants de voir ce qui demeure à améliorer et à orienter leur façon de faire dans cette direction. Certains auteurs signalent que les locataires seront plus enclins à répondre à des sondages s'ils croient qu'ils peuvent mener à des améliorations qui leur seront directement bénéfiques (Pawson, Bright, Engberg *et al.*, 2012). À titre d'exemple, un sondage visant à identifier les priorités des locataires par rapport aux réparations à effectuer dans leur logement a révélé que 60% des répondants souhaitaient « *que leur fenêtres soient réparées* » ; l'office a répondu positivement à cette demande (OTM). Dans un office de grande taille, un sondage s'adressant aux locataires des immeubles pour « *ânés* » a permis d'identifier leur besoin de salons communautaires (OGT). En réponse à cette information, l'office a fait de tels aménagements en utilisant des locaux vacants. Chez un autre OH de grande taille, une enquête sur la perception des locataires concernant les éléments à améliorer dans leur milieu de vie a permis d'entreprendre des démarches de remise à neuf des bâtiments et d'entretien des logements :

*L'optimisation de nos services informatiques a permis de sortir des portraits de la clientèle, de mettre en place une enquête auprès des locataires pour savoir comment ils percevaient le service et quelles étaient les choses à améliorer. En tenant compte de ces éléments [...] où des gens qui vivent ici depuis plusieurs années, ils nous ont dit qu'il n'y avait eu aucun changement [dans l'entretien depuis des années...] des démarches ont été faites [pour améliorer ces services] (OGT).*

Dans un autre office, des consultations concernant une politique de transfert ont été réalisées auprès de l'ensemble de toutes les personnes de l'office, dont les locataires, afin d'obtenir leur accord dans la préparation d'un règlement d'immeuble :

*On est à l'écoute, c'est intégré maintenant dans nos pratiques décisionnelles. La politique de transfert, le règlement d'immeuble [...] j'ai dirigé ce dossier [...] j'ai rencontré des employés de l'OH, j'ai rencontré des locataires, j'ai rencontré des membres du comité de sélection, des membres du conseil d'administration. On s'est assuré [...] qu'on aurait consulté [plusieurs personnes] parce qu'on ne [voulait pas frapper un mur] (OGT).*

### **3.2. Favoriser l'implication des locataires dans les structures administratives**

Un autre moyen employé par les gestionnaires et les administrateurs pour stimuler la participation citoyenne des locataires est de favoriser leur implication dans les structures administratives telles que le conseil d'administration, le comité consultatif des résidents (CCR) et les associations de locataires. Cette pratique est importante, car la question de l'implication est une préoccupation pour les dirigeants de l'ensemble des offices. D'autant plus que des auteurs comme Clapham, Franklin et Saugères (2000) considèrent que la participation des locataires assure une bonne gouvernance.

Toutefois, le désintérêt de certains locataires à s'impliquer activement représente un défi de taille pour les dirigeants (Cairncross, Clapham et Goodlad, 1997). L'administrateur d'un OH de petite taille, par exemple, indique que ses résidents ne sont pas motivés à participer aux associations de locataires. Un autre gestionnaire fait état du manque de relève dans le comité des personnes âgées : « Dans des organisations comme la nôtre, on a de bons leaders. Mais la journée où ils sont obligés de déménager, ou qu'ils décèdent [...] il n'y a pas de relève » (OPT).

Certains OH de taille moyenne éprouvent aussi de la difficulté à recruter des locataires pour faire partie du CCR. Le CCR « a un gros problème de recrutement » puisque « les gens voient l'intérêt d'être dans l'association des locataires », mais ne voient pas l'intérêt d'être dans le CCR (OPT). Certaines associations de locataires ont également des problèmes de recrutement. Le gestionnaire d'un office de moyenne taille, par exemple, se déclare dans l'impossibilité d'assurer la pérennité de l'association des locataires, car ses résidents ne veulent pas d'une telle association même avec l'assistance d'une intervenante communautaire. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce désintérêt. Selon Pawson, Bright, Engberg *et al.* (2012), c'est souvent

une question de fréquence d'implication : plusieurs locataires qui s'impliquent veulent que leur participation soit ponctuelle, car les obligations à long terme les rebutent.

Dans le même sens, un gestionnaire d'un OH de grande taille (OGT) affirme qu'il y a peu d'associations de locataires qui vont très bien. En fait, plusieurs facteurs expliquent la difficulté de recruter des locataires dans les structures administratives. L'un de ces facteurs est lié au fait « *que les gens qui sont sur le CA sont un peu victimes de mauvaises langues dans les immeubles* » (OTM); ceux qui s'y impliquent sont parfois mal perçus par les autres locataires. Notons que ce ne sont pas tous les locataires qui sont préparés ou qui sont en mesure de devenir membres d'un comité ou d'une association (Pawson, Bright, Engberg *et al.*, 2012). La question de la fréquence de l'implication est un autre facteur explicatif; certains locataires veulent participer de façon ponctuelle sans obligations à long terme (Pawson, Bright, Engberg *et al.*, 2012). D'autres résidents ont peur d'être associés à l'échec et cela peut freiner leur désir de s'impliquer: « *Avant de s'impliquer, ils veulent être certains que ça va fonctionner ne souhaitant pas s'impliquer dans quelque chose qui ne va pas marcher* » (OTM). Fung (2006) relève aussi que certains locataires peuvent avoir une résistance à investir sacrifices, temps et énergie s'ils ont des doutes quant aux résultats. À ce propos, Bickerstaff-Charron (2005), Foroughi et McCollum (2008), ainsi que Pawson et ses collaborateurs (2012), soulignent l'importance qu'un réel pouvoir soit attribué aux locataires qui s'impliquent, sans quoi ils auront l'impression que leur participation ne sert à rien. Le fait de détenir un réel pouvoir ne signifie pas que les locataires pourront tout faire, mais plutôt que leurs propositions favorables au milieu de vie de leurs pairs seront prises au sérieux. La rétroaction aux locataires sur les impacts de leur implication peut être un bon moyen pour encourager leur participation (Pawson, Bright, Engberg *et al.*, 2012). Enfin, Racine (2009) recommande de faire des actions structurantes à long terme afin de s'assurer de la pérennité des actions des locataires qui s'impliquent.

Parfois, le désintérêt des locataires s'explique par leur manque de disponibilité. C'est le cas chez les locataires familles et en particulier celles composées de mères chefs de famille monoparentale. On reconnaît que « *la mère monoparentale [...] a moins le temps, [...] même lorsqu'elle ne travaille pas, surtout lorsqu'elle a trois enfants* » (OTM). L'implication est aussi difficile pour les parents qui travaillent à des heures inhabituelles. Racine (2009) abonde dans le même sens en indiquant que plusieurs parents qui habitent dans les HLM travaillent à temps partiel et à des heures irrégulières, en plus d'avoir des « *enfants qui demandent beaucoup* » (*ibid.*, p. 44): c'est la raison pour laquelle les « *familles sont généralement difficiles à mobiliser autour d'un projet, voire d'une activité* » (*loc. cit.*).

### **3.2.1. Soutenir les locataires dans leur implication**

Malgré la réticence de certains locataires à s'investir dans les structures administratives, il n'en demeure pas moins que plusieurs locataires veulent participer davantage à l'identification des problèmes qui les touchent et leurs solutions. Ducharme (2006) relève qu'environ 10% à 20% des locataires sont prêts à s'impliquer si on leur en donne l'occasion. Conscients de cette réalité et du manque d'implication des locataires dans certains offices, les administrateurs et les gestionnaires essaient de soutenir les locataires qui souhaitent s'engager.

Le gestionnaire d'un OH de petite taille, par exemple, rappelle fréquemment à ses locataires de former un CCR. Un autre gestionnaire aide les résidents à animer leurs réunions: «*À la dernière réunion, ce sont eux qui m'ont convoqué et je les ai aidés à animer*» (OPT). Dans un OH de taille moyenne, les dirigeants ont mis sur pied «*une campagne de sensibilisation [expliquant] la raison d'être du Comité consultatif des résidents [...] pour les aider [...] à recruter des gens [pour le comité]*» (OTM). Plusieurs dirigeants cherchent à favoriser l'intégration et l'implication des locataires dans les conseils d'administration en leur expliquant le fonctionnement d'un CA, ses objectifs, etc.:

*Je les rencontre 1 h et demie, [présente] le document d'accueil pour un membre du CA, c'est une grosse brique, je le feuillette avec eux, je leur dis l'essentiel de ce qu'ils doivent lire pour une première rencontre, comment ça fonctionne les procès-verbaux, etc. [...] souvent [...] c'est leur première expérience à un conseil d'administration [...] c'est de les former en ce sens-là, la prise de décision démocratique, comment ça se fait, puis de les former aux lois et aux règlements qu'on doit respecter dans le cadre de notre gouvernance* (OTM).

La présence de locataires au conseil d'administration est considérée comme un atout pour plusieurs gestionnaires; certains estiment même que leur contribution est indispensable, entre autres «*du point de vue de la gestion des bâtiments [puisqu'ils] nous font part de problèmes que nous ne vivons pas*» (OTM). Certains gestionnaires reconnaissent en outre que c'est possiblement plus facile pour les locataires d'être deux à siéger au conseil afin de se sentir moins seuls. Un autre administrateur se préoccupe de l'intégration des représentants des locataires lors de la rencontre du CA en prenant soin de leur demander régulièrement leur opinion: «*Je tente de les mettre à l'aise. [...] Nos deux représentants de locataires, c'est le seul conseil [auquel] ils ont siégé de leur vie et j'ai l'impression qu'ils ne sont pas à l'aise de siéger et d'exprimer leur opinion. On fait des efforts pour leur demander leur opinion, les mettre à l'aise*» (OTM).

À ce sujet, Racine (2009) mentionne que l'exclusion sociale et la stigmatisation que vivent les locataires en HLM peuvent les amener à se refermer sur eux-mêmes ou encore à avoir une certaine méfiance. Cela peut constituer un obstacle à leur mobilisation. Comme ils n'ont pas l'habitude



d'exprimer leurs besoins ou de détenir du pouvoir, leur participation à certaines instances exige certains apprentissages (Foroughi et McCollum, 2008). Bien qu'il reconnaisse que la participation des locataires au CA peut être la source d'un certain inconfort pour ces derniers, un employé d'un OH de grande taille affirme que leur présence est « *une plus-value pour l'office* » et qu'il s'agit d'un changement qui était nécessaire (OGT). « *Maintenant, c'est un outil plus qu'une contrainte* » (OGT).

Dans un autre office, du soutien en matière d'animation et de secrétariat est également offert aux associations de locataires et aux CCR :

*Nous avons également travaillé [avec les CCR pour offrir] un plan de financement qui leur permet d'être outillés sur le plan informatique et logistique, pour soutenir les associations de locataires existantes et développer de nouvelles associations de locataires dans nos ensembles immobiliers. Ce soutien inclut la tenue de leurs activités, de leurs conseils d'administration et de leurs assemblées générales, l'élaboration de leurs procès-verbaux et de leur comptabilité, pour qu'ils puissent se prendre en charge eux-mêmes* (OGT).

La présence d'un soutien envers les associations de locataires, que ce soit sous la forme de coaching ou de formations, est considérée comme très pertinente par Pawson *et al.* (2012) pour accompagner les résidents dans le développement des compétences jugées indispensables à leur participation. L'accès à certaines informations concernant les règles de fonctionnement des diverses instances et le développement des compétences sont des ressources qui leur permettent ensuite de prendre des décisions éclairées au sein de leurs comités (Foroughi et McCollum, 2008). Signalements, à cet égard, les formations et le soutien offerts aux associations par la FLHLMQ.

### **3.2.2. Soutenir la création des associations de locataires**

En plus d'encourager les locataires à s'impliquer dans les CCR et les conseils d'administration, les gestionnaires et les administrateurs des OH posent de nombreuses actions pour soutenir et favoriser la création des associations de locataires, et ce, particulièrement dans les offices de moyenne et grande taille. Les dirigeants des OH de petite taille, de leur côté, soutiennent surtout les associations de locataires déjà existantes. C'est le cas dans un office où une intervenante communautaire a pour mandat de voir à rendre la gestion de l'association de locataires plus démocratique : « *Avant, l'association [...] s'organisait moins bien [...] sa présidente [...] ne délégait pas et les autres ne voulaient pas travailler avec [elle].* » Depuis l'arrivée de l'organisatrice communautaire, « *c'est plus démocratique, c'est plus ouvert* » (OPT). Certains dirigeants des offices de petite taille disent s'impliquer moins pour soutenir la formation d'associations de locataires, puisque, selon un gestionnaire, il est difficile de former des associations



dans le milieu rural en raison du nombre restreint de locataires. En revanche, l'intégration sociale des résidents de ces offices s'effectue plus facilement que dans des agglomérations urbaines. La localisation même des logements HLM au cœur des villages, entre l'église, la salle communautaire et le terrain de pétanque, favorise déjà les contacts entre les locataires et les autres citoyens. La présence ou l'absence d'associations de locataires a donc moins d'incidence sur la qualité du « vivre-ensemble » des résidents des offices d'habitation de cette taille.

La situation n'est toutefois pas la même dans les offices de taille moyenne, où l'impact et l'importance accordée à la création de nouvelles associations de locataires est plus grande. En effet, un gestionnaire relève qu'il y a actuellement « *cinq associations de locataires et qu'il souhaiterait qu'il y en ait sept ou huit* » afin qu'elles dynamisent les milieux où habitent de grandes familles (OTM). Dans un autre office de taille moyenne, les administrateurs souhaiteraient qu'il y ait un comité de locataires pour chaque immeuble. De façon générale, les gestionnaires et les administrateurs soutiennent les associations de locataires déjà existantes avec l'aide des intervenants communautaires. Dans un office, une intervenante les soutient pendant les périodes de transition, par exemple, lorsqu'un membre très actif de l'association déménage, soit parce qu'il a trouvé un emploi ou qu'il s'est acheté une maison. « *C'est ce qu'on leur souhaite [tous mais] c'est notre rôle de recommencer [...]; l'intervenante-milieu est importante pour nous* » (OTM).

Ce type de soutien est perçu comme essentiel au maintien de la participation des locataires à un niveau élevé, puisque la mobilité des leaders représente un des principaux obstacles à la mobilisation des locataires (Racine, 2009). Sans une assistance des dirigeants et des intervenants beaucoup d'associations ne survivraient pas au départ de leurs leaders.

Les administrateurs et les gestionnaires des OH de grande taille encouragent également la participation des locataires en soutenant leurs associations. Pour un dirigeant, une aide, amorcée en 2005, était fournie en trois étapes: une étape d'implantation, une étape de consolidation et une dernière étape de développement (OGT). Il estime que les associations de locataires sont actuellement plus autonomes puisqu'elles ont reçu « *plusieurs formations qui les [ont] incités davantage à se regrouper et à développer des activités communes de réflexion* » (OGT). Cette façon de faire est capitale pour la prise en charge et l'intégration des locataires, car, au bout du compte, les résidents sont moins dépendants de l'office qu'ils ne l'étaient antérieurement.

Les dirigeants des offices soutiennent la création des associations de locataires, car ils sont conscients des bienfaits qu'elles procurent. Parmi ceux que l'on reconnaît dans les écrits, on retrouve l'augmentation de l'estime de soi, le développement d'habiletés sociales, du sens de l'organisation, du leadership ainsi que l'acquisition de compétences permettant de « devenir

des citoyens mieux informés et engagés» (Foroughi et McCollum, 2008, p. 281). De plus, selon Clapham, Franklin et Saugères (2000), les gestionnaires voient les associations de locataires comme une communauté de régénération, un endroit propice à la recherche de solutions aux problèmes sociaux. Elles permettent aussi de connaître plus facilement les besoins des locataires.

Selon un administrateur d'un OH de petite taille, les associations de locataires sont des sources précieuses d'information sur les besoins des résidents en ce qui a trait, par exemple, à la rénovation des immeubles : *« Avec une association des locataires, on est un peu plus au fait de leurs besoins qui sont différents des nôtres »* (OPT). En outre, la participation des locataires peut devenir une bonne source d'informations pour l'amélioration des services (Clarke, Newman, Smith *et al.*, 2007; Foroughi et McCollum, 2008; Pawson, Bright, Engberg *et al.*, 2012). Dans les offices de taille moyenne, les associations de locataires sont également perçues comme une excellente source d'information qui renseigne les CA sur les besoins particuliers des locataires. De l'avis d'un gestionnaire, elles permettent d'examiner certaines situations sous de nouvelles perspectives : *« C'est un petit comité [qui constitue] un avantage bénéfique pour identifier [les difficultés] et apporter des solutions »* (OTM).

Dans les OH de grande taille, les associations de locataires sont considérées comme un moyen privilégié pour favoriser la communication entre les dirigeants et les locataires. Un employé dit participer à presque toutes les rencontres de l'association des locataires de son immeuble afin d'obtenir de l'information sur ce qui se passe au sein de l'office, mais surtout pour recueillir leurs commentaires. Quant au gestionnaire d'un autre office, il dit *« voir ces gens-là au moins deux fois par année [...] afin de se tenir près des commentaires »* de ses locataires (OGT). Les dirigeants de cet OH soumettent aussi des documents aux associations afin qu'elles puissent *« les étudier, les accepter ou les refuser et proposer des modifications »* (documents sur la gestion les arriérages de loyer, sur le budget annuel de l'office, etc.) (OGT). Un administrateur-locataire de l'office considère cette façon de procéder comme étant *« très participative »* parce qu'elle permet à l'association d'être informée de certaines logiques de gestion : *« Le budget annuel de l'office est présenté à l'association de locataires et discuté par les représentants d'immeubles avant d'être soumis au conseil d'administration. Cette transparence et cette explication facilitent la récupération des arriérages, car le monde comprend que sans argent, l'OH ne pourra pas mener à bien ses actions communautaires »* (OGT).

À ce propos, Clapham, Franklin et Saugères (2000) soutiennent que la participation des locataires réduit les conflits entre eux et les dirigeants parce qu'elle favorise la compréhension mutuelle des contraintes et des

attentes entourant les services. Elle permet en outre d'améliorer les relations entre les gestionnaires et les locataires ainsi que la collaboration entre les deux parties (Foroughi et McCollum, 2008).

En plus d'améliorer la communication entre les dirigeants et les locataires, les associations de locataires peuvent inciter les résidents à s'impliquer directement dans l'amélioration de leur milieu de vie. C'est le cas dans un OH de petite taille où une association, considérée comme très dynamique, a instigué plusieurs projets qui encouragent les locataires à s'impliquer dans leur milieu : « *Depuis 2001, les locataires ont fait des campagnes de financement, puis il y a eu des aménagements qui ont été faits sur les terrains de l'OH pour les enfants, l'achat de balançoires, il y a eu une campagne de prévention de la toxicomanie [...] Il y a eu un local informatique qui a été ouvert pour les locataires. Il y a aussi beaucoup d'embellissement qui a été fait par la plantation d'arbres et de fleurs* » (OPT).

Dans un OH de taille moyenne, l'association des locataires organise des soupers, des fêtes et des activités pour ses jeunes. Dans un autre OH, un comité de locataires, le groupe Action St-Maurice-St-Adolphe, a été formé pour contrer le vandalisme qui commis par les jeunes dans les stationnements de ses immeubles :

*Le groupe Action St-Maurice-St-Adolphe, un comité de locataires [...] formé au début 2000 parce qu'il y avait beaucoup de vandalisme dans les stationnements, dans les logements vacants, causé par les jeunes [...], c'est un groupe de locataires [...] qui s'est dit: « On va louer un logement, faire des activités pour occuper nos jeunes parce qu'ils font des niaiseries [...] on va faire quelque chose pour les occuper » (OMHD).*

De l'avis d'un autre gestionnaire, certaines associations se démarquent par leur dynamisme dans les offices de grande taille : une association a sa propre friperie tandis qu'une autre a monté une bibliothèque et organise des conférences.

### **3.2.3. Mobiliser les ressources nécessaires**

Pour favoriser la participation citoyenne des locataires, les dirigeants des OH doivent mobiliser les ressources nécessaires. Cette action est capitale, car elles sont parfois insuffisantes pour favoriser la création d'un milieu de vie adéquat et l'intégration des locataires dans leur communauté. Selon Landry, Becheikh, Amara *et al.* (2007), la question des ressources est importante, car, bien que l'innovation sociale demande un investissement, il est souvent peu encouragé dans le secteur public. En d'autres termes, les innovations visant à améliorer les services aux locataires ne sont pas toujours efficaces puisque les ressources nécessaires ne sont pas au rendez-vous. Fung (2006) abonde dans le même sens en déplorant l'absence de ressources pour mener à bien les décisions prises.

Deux gestionnaires d'OH de petite taille se prononcent sur cette réalité. Selon ces derniers, ce n'est ni la volonté ni l'intérêt des offices qui freinent l'innovation pour favoriser la participation citoyenne, mais bien « *le manque d'argent* ». Dans un OH de taille moyenne, faute de budget, il n'y a qu'un seul intervenant communautaire pour 800 logements. Selon un gestionnaire de l'office, « *c'est nettement insuffisant* » (OTM). Le même problème se manifeste dans les OH de grande taille. Dans un tel office, seulement trois personnes viennent appuyer 40 associations de locataires : « *Oui, nous leur offrons du soutien. Les gestionnaires voient cela d'un bon œil [...] mais on les appuie selon nos capacités* » (OGT). Le manque de personnel et de ressources est une préoccupation majeure pour les offices. Comment répondre aux besoins des locataires en regard de la gestion sociale avec les budgets dont on dispose ? Un gestionnaire décrit ce dilemme : « *C'est sûr qu'on va revenir avec des listes d'épiceries, avec des besoins sociaux [...] en même temps, d'un autre côté au niveau de la gestion immobilière, il y a l'infrastructure, des choses à rencontrer qui ne répondent pas aux besoins sociaux* » (OGT).

Malgré ces difficultés, les offices parviennent à favoriser une participation citoyenne des locataires. Dans un office de petite taille, un gestionnaire réussit à trouver de l'argent pour financer certaines activités. Les locataires vont aussi « *chercher des commanditaires [...] ils s'organisent avec le marché qui est à côté [...] qui reconnaît que ce sont des bons clients* » (OPT). Un soutien financier est aussi offert aux locataires pour des petits achats « *quand il y a des demandes pour l'ensemble des locataires pour améliorer la qualité de vie* » (OPT).

À ce sujet, Toufiq (2005) note que le soutien financier des locataires dans de telles démarches, tout comme le soutien technique, les formations et les encouragements, est très apprécié des locataires. Plusieurs OH de taille moyenne y allouent des budgets et s'associent avec des partenaires pour trouver des ressources permettant d'appuyer les locataires dans différents projets visant à améliorer le « vivre-ensemble » et leur participation citoyenne. Les dirigeants d'un office, par exemple, ont mis un « *travailleur communautaire, payé par l'agence de la santé* » à la disposition des locataires comme personne-ressource pour répondre à des besoins particuliers (OTM).

Le manque de ressources, en temps et en argent, incite les offices à mobiliser de nouveaux acteurs terrain afin qu'ils participent au développement d'actions partenariales (Potvin et Aumaître, 2010). Au fil des ans, dans un OH de grande taille, « *des négociations et certains revenus ont été attribués par la SHQ pour réaliser des projets communautaires dans différents immeubles en collaboration avec des organismes communautaires qui étaient déjà sur place* » (OGT). Une orientation budgétaire a aussi été prise pour dégager certains budgets, « *une valeur par logement* » pour améliorer la qualité de vie des locataires et leur permettre de prendre en charge leur

immeuble (OGT). D'ailleurs, le *Guide de gestion du logement social* encourage ce genre de pratiques avec des organismes comme les CSSS et les organismes communautaires (SHQ, 2005).

### 3.3. Mettre sur pied des projets innovants

#### 3.3.1. Initiatives des dirigeants

Comme c'est le cas pour le «vivre-ensemble», les dirigeants des OH font des actions innovantes qui favorisent la participation citoyenne des locataires. Ainsi, dans un office de petite taille, un travailleur social rappelle aux administrateurs et aux gestionnaires qu'il est possible d'impliquer les locataires dans l'organisation des activités en leur donnant certaines responsabilités: «*des petites tâches, rien de bien énervant [...] l'année passée [...] notre travailleur social nous a dit: "Pourquoi vous ne faites pas participer les locataires?" On n'y avait pas pensé. [...] On est tellement habitué à tout gérer*» (OPT). Au sein d'un autre office, les gestionnaires et les administrateurs organisent des soupers au restaurant pour récompenser le travail des locataires qui se sont impliqués dans leur milieu notamment en faisant le ménage et en ramassant les feuilles le printemps et l'automne (OPT). C'est une façon de reconnaître leur participation.

Les gestionnaires et les administrateurs des OH de taille moyenne font également des gestes qui favorisent la participation citoyenne des locataires. En 2006, un office de taille moyenne a mis sur pied la Coop de réinsertion sociale et économique Drummond, un projet qui engage les locataires pour effectuer des travaux d'entretien au sein des immeubles de l'office et à l'extérieur (OMHD). S'inspirant des coopératives jeunes de service (CJS), le projet a pour objectif de permettre aux locataires de développer des habiletés entrepreneuriales en vue de les réintégrer graduellement sur le marché du travail (OMHD, 2013). De l'avis des dirigeants de l'office, la coopérative a eu des retombées fort positives: «*Au départ, la coopérative comptait cinq membres. Aujourd'hui, ils sont une quinzaine à s'être pris en main afin de renouer avec le monde du travail*» (OMHD). Un gestionnaire se dit «*extrêmement fier*» de ses locataires qui s'investissent de cette façon. Un administrateur ajoute que son office «n'est pas juste un pourvoyeur de logements. Il a une responsabilité sociale de réintégrer ses locataires à la communauté. La coopérative, c'est une façon originale de les revaloriser [les locataires] en leur donnant des responsabilités» (*L'Express Drummondville*, 2007, p. 41).

Les dirigeants d'un autre office de taille moyenne incitent aussi leurs locataires à s'impliquer dans leur milieu de vie par l'intermédiaire des intervenants communautaires. La contribution de ces intervenants formés sur le plan social est appréciée par les dirigeants pour «*monter des projets et*

*animer la participation des locataires*» (OTM). Plusieurs dirigeants souhaiteraient intervenir plus directement auprès des locataires, mais ils manquent souvent de temps. Cette situation est d'ailleurs déplorée par Landry, Becheikh, Amara *et al.* (2007), qui affirment que le temps est considéré comme une ressource rare au sein des services publics.

Dans un autre OH de taille moyenne, la collaboration de l'intervenant communautaire a permis de dynamiser l'association de locataires d'un immeuble de 72 logements qui était devenue moins active. D'autres intervenants ont aussi été les instigateurs de plusieurs initiatives répondant à des besoins manifestés par des locataires. C'est ainsi qu'un intervenant a présenté des « *ateliers dans les immeubles de retraités sur des thèmes comme la maltraitance, la fraude, la violence verbale, les abus, etc.* » (OTM).

Dans un autre office de moyenne taille, les dirigeants veillent à reconnaître les bonnes actions de leurs locataires. Un office a lancé en 2007 « *une campagne d'admiration pour ses aînés qui vivent dans ses logements à prix modique* » (OMHD). Cette campagne visait « à souligner le parcours extraordinaire des locataires âgés de 50 [ans] et plus et qui s'engagent dans la communauté » (Lepage, 2011, p. 11).

Quant aux dirigeants des OH de grande taille, ils sont aussi actifs dans la mise en œuvre d'actions pour favoriser la participation citoyenne des locataires. Leurs actions, comme relevé précédemment, dénotent une vision de la participation citoyenne qui va au-delà de la simple implication des locataires dans leur milieu de vie. Dans cette optique, plusieurs de ces OH ont initié des projets qui favorisent l'intégration des locataires dans la population active. Dans un office, par exemple, un projet d'insertion au travail nommé « Multi-Boulot » aide les résidents en prenant en considération leurs blocages et leurs peurs ainsi que tout ce qui les empêche d'être actifs dans la société. Pour les assister, les intervenants travaillent avec un organisme<sup>2</sup> qui offre un centre d'aide à l'emploi pour les personnes peu scolarisées. « *Ce qui nous qualifie de bons* », dit un gestionnaire, « *c'est le fait de considérer les besoins réels des résidents des HLM [...] On les aide à retourner sur le marché actuel du travail en les dotant d'outils [pour le faire] entrevues, CV, etc.* » (OMHTR). Depuis son démarrage en 2006, le projet Multi-Boulot (maintenant devenu un organisme à but non lucratif) a des retombées positives: seize personnes sont retournées sur le marché du travail et deux personnes ont quitté le HLM pour s'acheter une maison. De l'avis d'un dirigeant, la mouvance engendrée par Multi-Boulot « *suscite de la fierté, qui pousse ces gens-là à aller de l'avant [...] à vouloir changer* » (OMHTR). C'est un tremplin vers la société. L'office « *aimerait qu'il y ait des Multi-Boulot dans tous les offices* » (OMHTR).

---

2. Économie communautaire de Francheville – Corporation de développement économique et communautaire (ECOF-CDEC).

Des programmes pour favoriser la participation citoyenne des jeunes locataires sont aussi à l'œuvre dans les offices grande taille. L'un de ces programmes, nommé « Agir ensemble », permet à des jeunes « décrocheurs ou à haut risque de décrocher » de toucher un salaire à condition de s'engager à terminer l'école (OMHTR). Grâce à cette initiative, plusieurs locataires sont retournés aux études, d'autres ont regagné le marché du travail et certains ont quitté le milieu HLM. On a aussi constaté chez ces jeunes une augmentation notable de l'estime de soi (Maison l'Entr'Amis, 2013, p. 3). Outre les projets destinés aux jeunes, cet OH a mis sur pied un programme favorisant le développement personnel et la cohésion sociale des locataires. Le projet nommé « Femme-citoyenne en action » (dont il a été question plus tôt) aide les femmes à se valoriser, à travers des stages et des activités de mentorat et à « chercher du soutien à l'externe » (OMHTR).

### **3.3.2. Initiatives des locataires**

Hormis les actions des dirigeants, il convient de souligner que les locataires sont derrière plusieurs initiatives favorisant leur participation citoyenne. Dans les OH de petite taille, par exemple, ils prennent des initiatives par rapport à leur environnement en participant activement à l'embellissement des jardins et à l'entretien de leur salon communautaire. Un comité de résidents joue un rôle actif dans la décoration de son immeuble et cela suscite un fort sentiment d'appropriation et une grande fierté : « Notre céramique, les rideaux [...] C'est beau. On est fier. [...] Les rideaux, c'est nous, le comité de décoration qui les a choisis. C'est le fun, les personnes qui veulent s'impliquer ici, elles peuvent le faire » (OPT). Le fait de laisser les locataires prendre une part active dans certains secteurs habituellement gérés par les dirigeants est perçu, par Pawson, Bright, Engberg *et al.* (2012), comme contribuant à stimuler l'implication des locataires. Selon ces auteurs, il importe d'offrir aux locataires un « menu varié de modalités de participation », c'est-à-dire des possibilités de s'impliquer dans des domaines qui les interpellent, autant dans des activités formelles qu'informelles et selon diverses modalités d'engagement. Une première implication ponctuelle et informelle demandera moins d'investissement, mais elle peut encourager un locataire qui vit une expérience positive à s'engager plus activement dans d'autres activités.

Les locataires qui habitent dans les immeubles des offices de taille moyenne s'impliquent aussi dans leur milieu de vie. Dans un bâtiment où il y a deux salons communautaires, ce sont les locataires qui gèrent leur réservation (OTM). Dans un autre office, les locataires ont réalisé un jardin communautaire en séparant les sections selon le nombre de locataires qui souhaitaient y participer. Dans certains cas, les locataires recourent à des moyens de pression lorsqu'ils estiment que leur environnement n'est pas adéquat. C'est ainsi que dans un office, les locataires ont fait circuler



une pétition parce qu'ils considéraient que les fenêtres n'étaient pas sécuritaires (OPT). En réponse à cette pétition, l'office a agrandi les fenêtres pour qu'elles soient plus sécuritaires.

Dans un autre OH, les locataires organisent des élections en faisant de petites campagnes électorales pour déterminer quels seront les locataires qui vont les représenter. Les mandats sont expliqués aux personnes intéressées à siéger au comité; une documentation leur est envoyée et c'est uniquement par la suite que les candidatures sont officiellement sollicitées.

Les locataires vivant dans les OH de grande taille s'impliquent aussi dans leur milieu de vie, notamment en cherchant des solutions à leurs problèmes. Voulant mettre fin à «certains méfaits qui compromettaient le caractère paisible du quartier, les résidents [d'un office] se sont mobilisés pour développer un projet visant à rendre leur milieu de vie plus sécuritaire» (OMHQ, 2010, p. 30). Cette initiative nommée «La cour de l'amitié à l'Habitation Sacré-Cœur» tente d'établir des liens «entre les organismes et les résidents pour que l'Habitation Sacré-Cœur soit considérée comme lieu de rencontre» (*loc. cit.*). Le projet compte plusieurs collaborateurs, comme le CSSS de la Vieille-Capitale, qui aident l'office à organiser des activités pour les familles et les enfants.

## CONCLUSION

Les trois orientations adoptées par les administrateurs et les gestionnaires pour favoriser le «vivre-ensemble» et la participation citoyenne des locataires donnent lieu à plusieurs actions innovantes qui contribuent positivement au bien-être des locataires et facilitent la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale. Ces actions traduisent une réelle connaissance des locataires et témoignent d'une détermination des dirigeants à veiller à leur développement et à susciter leur participation à certaines décisions. Cependant, comme le souligne un gestionnaire, «*un réel virage a été enclenché*», mais il n'est pas complètement observé dans l'ensemble des offices. Ainsi, malgré la pertinence des actions énumérées, certains propriétaires hésitent encore à accorder un réel pouvoir de décision aux locataires (Cairncross, Clapham et Goodlad, 1997; Toufiq, 2005). Cette réticence est associée à la croyance selon laquelle la participation des locataires devrait se confiner à un certain niveau. Il serait, par exemple, moins approprié de les associer à l'élaboration de politiques, car les dirigeants considèrent cette zone de décision comme étant de leur ressort exclusif. En Grande-Bretagne, par exemple, même si «le gouvernement considère de plus en plus les résidents comme des acteurs majeurs dans l'amélioration de leur qualité de vie et dans la rénovation urbaine de leur milieu», leur demande d'implication s'effectue dans un contexte général



de responsabilités sans réel pouvoir pour les résidents (Cairncross, Clapham et Goodlad, 1997, p. 154; traduction libre). Une autre croyance empêche certains administrateurs et gestionnaires de faire participer les locataires : la conviction que cette façon de procéder ne serait pas efficiente. Cependant, Fung (2006) croit que cette affirmation peut être démentie lorsque le système de participation des locataires est bien structuré.

L'approche client adoptée par la plupart des offices mérite également réflexion. Visant la prise en considération et le rapprochement des offices avec leurs clients (Giauque, Barbey, Duc *et al.*, 2006), elle est perçue comme une façon d'obtenir des résultats alignés sur les besoins des locataires (Aberbach et Christensen, 2005 ; Clarke, Newman, Smith *et al.*, 2007). Toutefois, même si cette approche incite les dirigeants à favoriser le bien-être des locataires et à améliorer leur milieu de vie, Suleiman (2003) estime qu'elle relègue la logique citoyenne au second rang, en priorisant les droits individuels des locataires plutôt que leurs obligations citoyennes envers leur communauté. Morin, LeBlanc, Dion *et al.* (2010) questionnent également l'approche consistant à placer la logique clientèle avant la logique citoyenne dans la réalisation de la double mission des offices. Pour leur part, Clarke, Newman, Smith *et al.* (2007) invitent à une certaine prudence en soulignant que l'approche client dans les organisations publiques pourrait provoquer un passage à des valeurs plus commerciales que sociales. Aberbach et Christensen (2005) parlent, en effet, d'un risque d'augmentation des inégalités sociales, étant donné que certains clients ont plus d'influence que d'autres. Enfin, le développement de l'approche client et ses impacts potentiels demeurent, à ce jour, un sujet de controverse (Clarke, Newman, Smith *et al.*, 2007).

Au-delà de ces constats, les OH occupent une position stratégique pour créer des systèmes d'opportunité, construire des communautés de locataires, encore plus responsables sur le plan social, et penser les contextes qui les interpellent davantage dans la recherche de solutions plus innovantes. Cependant, les ressources insuffisantes et les mandats très étendus des cadres sont des facteurs qui accroissent les défis de la double mission « gestion immobilière et gestion sociale » des offices.

Enfin, au-delà de ces défis, l'ensemble des dirigeants rencontrés tirent une grande fierté des services qu'ils peuvent rendre aux locataires qui, en retour, leur en sont très reconnaissants. Le prochain et dernier chapitre s'attardera sur une autre dimension incontournable de la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale : la concertation et l'établissement de partenariats intersectoriels entre les OH et les autres acteurs du milieu.



## LES CONCERTATIONS ET LES PARTENARIATS INTERSECTORIELS

Les orientations et les actions présentées précédemment par rapport au bien-être des locataires, la gestion immobilière et la gestion sociale («vivre-ensemble» et participation citoyenne) sont grandement facilitées par la mise en place de concertations et de partenariats intersectoriels. En fait, pour agir sur les inégalités de santé et de bien-être, plusieurs politiques et rapports recommandent de mettre en place des interventions ancrées directement dans les communautés locales. Ainsi, les CSSS ont maintenant une responsabilité populationnelle qui doit se traduire par une intégration systématique des services, une offre de soins continue et adaptée aux gens dans leur milieu de vie et qui agit sur les facteurs déterminants de la santé et du bien-être. L'appropriation, par les collectivités, de leur devenir là où la notion de communauté prend tout son sens, autrement dit le territoire local «comme cadre spatial de cohésion sociale» (Gagnon et Klein, 1991, p. 252), est maintenant conceptualisée par les chercheurs et les décideurs comme lieu stratégique pour agir sur la réduction de la pauvreté.

Cette approche s'appuie sur des recherches qui démontrent l'importance du capital socioterritorial dans le parcours de vie des individus et de leurs communautés (Lupton, Hale et Springhings, 2003). Les pratiques intersectorielles associant l'habitation sociale et le secteur de la santé et des services sociaux se sont ainsi développées dans de nombreux pays, selon différentes formes. Les recherches ont révélé que les interventions les plus réussies ont porté autant sur des aspects locaux, tels que des logements en piètre état et des services sociaux de mauvaise qualité, que sur

les liens entre le milieu de vie et l'environnement urbain dans lequel il s'insère. Il importe alors d'envisager les contextes de vie comme source de solutions et non pas comme source de problèmes. Ainsi, depuis les années 1990, de nombreuses pratiques d'action communautaire se sont développées en milieu HLM familles, notamment dans une perspective de développement des communautés (Morin, Aubry et Vaillancourt, 2007). La recension des écrits met également en évidence, comme facteur de succès, la nécessité d'une implication des professionnels du logement dans les stratégies locales et celle d'une coopération entre les services de santé et les services sociaux, et ceux du logement sur le plan municipal. L'accès à un logement, combiné à une intervention intersectorielle, peut alors entraîner des effets qui favorisent l'inclusion sociale; ceux-ci sont toutefois tributaires du degré de coopération et du type d'intervention entre les deux secteurs (Popkin, Buron, Levy *et al.*, 2000).

À la suite des modifications apportées à sa Loi constitutive en 2002, la SHQ, dans son *Guide de gestion*, à la sous-section consacrée au logement social, a invité les OH «à faire appel aux ressources et aux compétences qui œuvrent dans les milieux de vie HLM et qui travaillent dans le sens de cette prise en charge, telle que les CLSC et les organismes communautaires» (SHQ, 2005). Le partenariat intersectoriel, notamment avec le réseau de la santé et des services sociaux, devenait, de ce fait, clairement encouragé. Agir sur les conditions de vie nécessite d'ailleurs un tel type d'action puisqu'un secteur d'activité, à lui seul, ne peut s'attaquer à l'ensemble des difficultés qui y sont présentes (White, Jobin, McCann *et al.*, 2002). Il y était également précisé que «le succès du partenariat repose sur l'implication de l'ensemble du personnel d'un office, de sa direction et de son conseil d'administration, des locataires ainsi que des partenaires externes» (SHQ, 2005). La littérature a toutefois établi une nette distinction entre concertation et partenariat. Ainsi, selon l'Institut national de santé publique du Québec, la concertation intersectorielle

est un processus volontaire, plus ou moins formel et décisionnel de mise en commun d'analyses et de solutions à des problèmes reconnus. Elle permet le rassemblement des acteurs qui cherchent un consensus fondé sur une problématique commune, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre, par exemple des stratégies et des politiques économiques et sociales. Sur le plan de la concertation, les mandats peuvent être très larges ou précis, les engagements plus ou moins souples (INSPQ, 2002, p. 26).

Le partenariat intersectoriel, quant à lui,

est un projet commun ou conjoint à partir d'un engagement contractuel entre différents acteurs, nommés alors partenaires et dont la mission, les objectifs, les moyens d'action et la durée sont clairement définis. L'engagement est contraignant, avec des responsabilités précises, des mandats, des ressources et des structures organisationnelles pour les réaliser [...] dans une démarche partenariale, chacun conserve ses propres intérêts et est soumis

à un processus où des rapports de pouvoir existent [...] Parmi les conditions de réussite du partenariat figure donc l'équité entre les partenaires ainsi que le consensus sur les orientations établies dans la démarche et la participation de tous à la mise en œuvre des programmes qui en découlent (INSPQ, 2002, p. 26).

Se concerter et établir des partenariats avec les acteurs du milieu comportent évidemment son lot de défis. Diverses embûches, comme les différences de cultures organisationnelles, la bureaucratie, le manque de structure de coordination, les contraintes au regard de la mission et le manque d'appui institutionnel, nuisent au développement de liens et suscitent de la méfiance entre les parties. Afin de susciter la création, le développement et le soutien de concertations et de partenariats entre le secteur de la santé et des services sociaux et celui de l'habitation sociale, le *Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social* a été officiellement adopté par les ministres des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, ainsi que de la Santé et des Services sociaux en novembre 2007 (Aubé et Ruest, 2007).

Cette reconnaissance ministérielle du soutien communautaire en logement social a été acquise parallèlement à la tenue de onze colloques régionaux, ayant réuni des administrateurs et des gestionnaires des OH, ainsi que des gestionnaires et intervenants du réseau de la santé et des services sociaux. Une augmentation substantielle des collaborations et des partenariats entre ces deux secteurs d'activité a été par la suite constatée par les divers acteurs en présence.

Ce chapitre, à travers l'analyse des processus et des pratiques intersectoriels, vise à contribuer à l'identification des conditions favorisant l'établissement de partenariats constructifs et durables. Pour ce faire, nous avons relevé, à partir des entrevues réalisées, les principaux éléments structurant les discours des gestionnaires et des administrateurs. Nous présenterons d'abord un enjeu de taille: la différence de culture organisationnelle entre les OH et certains acteurs du milieu. En fait, cette difficulté est la plus fréquemment évoquée chez les OH interrogés, même s'ils ont réussi à établir des alliances avec des organismes et institutions concernés par ce qui se passe dans le milieu HLM. Par la suite, nous exposerons les orientations propices à l'établissement de concertations et de partenariats intersectoriels, pour ensuite décrire les actions qui ont été faites pour les entretenir et les favoriser.

## 1. LE CHOC DES CULTURES

Pour tous les offices, quelle que soit leur taille, les divergences entre les partenaires, en termes de culture organisationnelle, constituent un frein aux partenariats. Ces « malentendus » concernent surtout la relation entre

les OH et son partenaire le plus fréquent, les CSSS. L'accès à des services ou à des soins est l'irritant le plus souvent mentionné. Les services d'un CSSS sont fournis d'abord et avant tout sur une base volontaire. Cet état de fait suscite des tensions. Par exemple, selon un intervenant social d'un OH de taille moyenne, il est difficile d'obtenir le soutien du CSSS, car « *si la directrice [de l'office] juge que telle personne a besoin d'un suivi, cela ne veut pas dire que l'intervenante [du CSSS] qui va rencontrer la personne va dire que la personne a un besoin aussi important* ». Cette situation engendre des conflits, et ce, malgré le fait que le personnel de l'OH a « *eu des rencontres avec du personnel cadre du CLSC pour aller chercher des explications sur les façons de fonctionner du CLSC. [...] Parfois, les rencontres ne sont pas satisfaisantes* » (OTM).

Chez un office de petite taille, un administrateur s'est senti offensé lorsque le CSSS n'a pas voulu donner des soins à une personne âgée malade. Le CSSS refusait d'offrir des services, car, de son point de vue, il revenait à la famille de s'en occuper. Sur un autre registre, celui des normes et des règles de fonctionnement, l'intervenant social d'un OH de grande taille fait aussi état de certaines difficultés avec les CSSS. Contrairement aux offices, les intervenants des CSSS doivent se soumettre à un cadre réglementaire assez formalisé « *consentement du patient, formulaires à remplir, etc.* ». Par conséquent, les employés du CSSS ont davantage « *un profil administratif, institutionnel et non pas "communautaire"* ». Ainsi, on peut comprendre pourquoi ils n'aiment parfois pas travailler avec l'OH, ne collaborent pas toujours efficacement avec lui et pourquoi les locataires ne seraient pas entièrement satisfaits des services du CSSS. L'employé précise que même si des représentations sont faites auprès de l'institution par deux employés de l'OH, ces derniers n'arrivent pas toujours à sensibiliser les intervenants du CSSS à la réalité des offices. De plus, selon un autre gestionnaire, « *quand il y a un changement dans la structure du CSSS ou une coupure budgétaire, nos activités partenariales seront coupées avant les leurs car nous sommes un organisme en dehors du CSSS [...] Nous sommes toujours en train de défendre nos intérêts auprès d'eux* ». C'est pourquoi les liens entre les OH et les CSSS actifs sur le territoire sont fragiles (OGT).

Outre les différences de culture avec les CSSS, le gestionnaire d'un office de grande taille évoque les difficultés entre l'OH et certains organismes communautaires en santé mentale en disant que « *les gens du communautaire veulent sauver la personne qui a des problèmes de santé mentale* ». Cela provoque des conflits, puisque l'OH n'a parfois d'autre choix que d'expulser les locataires qui causent trop de problèmes. Selon ce dernier, cette situation pose un énorme défi, car « *arrimer le tout n'est pas facile* » (OGT).

## 2. LES ORIENTATIONS

Bien que ces difficultés puissent décourager les gestionnaires et les administrateurs de certains offices de s'associer avec les autres acteurs du milieu, nous savons que ces tensions peuvent être évitées lorsque des orientations favorables aux concertations et aux partenariats sont mises de l'avant. L'analyse du discours des gestionnaires et des administrateurs des OH en a révélé trois : 1) percevoir la nécessité des concertations et des partenariats, 2) reconnaître leurs bienfaits et 3) distinguer la complémentarité entre les partenaires. Après l'examen de ces orientations, nous nous pencherons sur les retombées positives découlant de ces concertations et de ces partenariats. Comme dans les chapitres précédents, les différences entre les OH de petite taille (1 à 99 unités de logement), de taille moyenne (100 à 999 unités de logement) et de grande taille (plus de 1 000 unités de logement) sont également soulignées.

### 2.1. Percevoir la nécessité des concertations et des partenariats

Comme nous l'avons déjà relevé, il est possible de surmonter les obstacles précédemment cités en adoptant des orientations favorables aux concertations et aux partenariats. L'une d'entre elles consiste à reconnaître leur nécessité et leur rôle pour soutenir les offices, qui sont parfois dépassés par les besoins de leurs locataires. Cette orientation a d'ailleurs été observée à maintes reprises dans la grande majorité des OH, et ce, peu importe leur taille. En évoquant un partenariat conclu depuis trois ans, par exemple, le gestionnaire d'un OH de petite taille avait cerné la nécessité de faire appel au travailleur communautaire du CSSS. Sa présence a permis de régler des problèmes qui dépassaient le champ de compétences des OH : *« On a vendu l'idée d'avoir une personne comme travailleur communautaire [...] Au conseil d'administration, on n'est pas psychologue, on n'est pas psychiatre. À un moment donné, il faut arrêter d'essayer de tout faire, on en fait déjà tellement »* (OPT).

Cette réalité est perçue de la même manière chez les dirigeants des offices de taille moyenne. Selon les propos d'un administrateur, l'expertise de l'OH se situe dans la location de logements et non dans l'évaluation des locataires, qui relève de l'expertise du CSSS. C'est pourquoi le CSSS *« est un partenaire dans le sens de l'évaluation du maintien de certaines personnes »* dans les OH ; il fournit une ressource complémentaire que l'OH ne possède pas (OTM).

Cette idée de complémentarité des rôles a cours également dans les offices de grande taille. Un gestionnaire, par exemple, souligne que son office établit des partenariats avec le CSSS, car *« on ne peut pas, à l'intérieur de notre office, offrir les services qui sont nécessaires »*. Le travailleur social

d'un autre office de même taille est encore plus précis en reconnaissant d'emblée que l'OH ne peut être présent quotidiennement dans le milieu de vie. Selon ce dernier, la dynamique partenariale est essentielle pour trois raisons :

*On ne peut pas faire tout, tout seul [...] c'est une première chose. Deuxièmement, nous n'avons pas l'expertise sur l'ensemble des problématiques de ces milieux. Et troisièmement, on ne peut pas être présent dans les milieux de façon assidue, quotidiennement, pour vraiment pénétrer un milieu, vraiment connaître les gens, entrer en relation avec eux, puis faire une intervention qui répond adéquatement aux besoins (OGT).*

Pour un OH qui veut s'adapter aux besoins de sa communauté, les liens entre les acteurs externes sont essentiels :

*Pour nous, c'est quelque chose qui nous motive et qui soutient les pratiques innovantes qu'on voudrait mettre en place. C'est le souci de l'OH de s'adapter aux besoins de sa communauté. Une fois qu'on a entendu les besoins, à partir du cadre duquel on travaille, on sait que l'OH peut se rendre un peu plus loin pour répondre à ces besoins en faisant différemment. Quand [...] on a une préoccupation de concilier le milieu de vie et la gestion, tout est possible (OGT).*

## **2.2. Reconnaître les bienfaits des concertations et des partenariats**

En plus de voir la nécessité des concertations et des partenariats, reconnaître leurs bienfaits constitue une autre condition importante pour les entretenir et assurer leur pérennité, afin d'améliorer les conditions de vie des locataires. L'analyse des OH le révèle clairement. Cependant, il y a une différence de perception selon la taille des offices. Dans les offices de petite taille, les concertations s'inscrivent habituellement dans une dynamique de services. Plus précisément, les dirigeants vont parler de la satisfaction des OH à l'égard des « bons services » des collaborateurs et des partenaires plutôt que de l'apport mutuel des deux parties. Les propos d'un gestionnaire d'un office sont révélateurs à ce sujet ; il se considère chanceux de bénéficier des services des intervenantes communautaires des CSSS, mais il ne fait pas mention de ce que l'office offre en échange. C'est le cas aussi de l'administrateur d'un autre office de petite taille qui « lève son chapeau » à une intervenante du CSSS. Il se montre satisfait de sa contribution ; « elle est présente, très présente [...] et elle travaille très fort », mais sans plus (OPT). Comme ses collègues, le président d'un OH se dit satisfait des services fournis par le CSSS, mais sans faire part d'une quelconque collaboration entre les deux entités. Selon lui, les centres de santé et services sociaux offrent simplement de bons services qui valent la peine d'être utilisés : « Ici



*on est choyés. Au CLSC, il y a une douzaine de médecins [...] les représentants de services sociaux, pis les représentants de tous les services du CLSC. [Cela] fait qu'on l'utilise» (OPT).*

Comme les dirigeants des offices de petite taille, les gestionnaires et les administrateurs des OH de moyenne et grande taille reconnaissent la valeur des services et des ressources auxquels ils ont accès grâce aux collaborations et aux partenariats. Toutefois, ceux-ci apprécient et soulignent surtout l'entraide, la collaboration et les échanges qui unissent les partenaires. Ainsi, contrairement aux OH de petite taille, les échanges ne s'inscrivent pas uniquement dans une dynamique de services, mais aussi dans une dynamique coopérative. Ce n'est pas seulement ce que l'OH peut obtenir des collaborateurs et des partenaires qui importe, mais ce que ceux-ci peuvent s'apporter mutuellement.

À ce sujet, un gestionnaire d'un office de taille moyenne explique que les OH n'ont pas d'autre choix que de recourir à d'autres acteurs du milieu pour obtenir les ressources et les fonds nécessaires. Pour lui, l'entraide est l'élément central; il s'agit de demander de l'aide lorsqu'on en a besoin et de compenser les partenaires pour les services rendus:

*On n'a pas le choix de se regrouper. [...] Si on ne s'associe pas avec d'autres organismes du milieu [...] on ne pourra pas y arriver, [...] parfois ça prend des sous, [...] parfois, [...] ce sont des ressources que ça nous prend [...] quitte à donner un peu d'argent et dire: «Passe-moi ton monde et moi je vais compenser», [...] développer des réseaux de partenariats, parfois, c'est lever la main et dire: «Au secours! Ça ne marche pas! J'ai une problématique sérieuse, donnez-moi un coup de main!» (OTM).*

Un autre gestionnaire d'un office de même taille souligne aussi sa satisfaction de constater l'entraide qui caractérise les collaborations et les partenariats: *«Ça dépend toujours de l'organisme et de la personne qui dirige l'organisme. Je dirais qu'on a 50% de réussite et 50% moins de fun, et avec un organisme, ça roule super bien, on travaille en coopération, en collaboration de façon transparente» (OTM).*

Dans les offices de grande taille, les liens intersectoriels sont également perçus dans une dynamique de coopération. Le gestionnaire d'un OH de grande taille, par exemple, soutient que l'office ne doit pas fonctionner en vase clos. Les OH doivent être en contact et en relation avec plusieurs acteurs, car leur clientèle a besoin de plusieurs services qu'ils ne peuvent pas fournir. Il doit y avoir du mouvement afin de créer un réseau en s'appuyant sur le constat que les locataires reçoivent des services de plusieurs établissements et organismes:

*On dit qu'on va faire une toile d'araignée [et] s'assurer qu'on va être en contact avec plein d'organismes, avec plein d'intervenants. Ça va nous aider à avoir des milieux de vie plus sains pour notre monde [et] plus faciles à gérer. [...] Ça demande*

*de développer des relations et des contacts, des interrelations avec les autres, mais on n'est pas en vase clos à l'OH. Notre clientèle prend des services partout [...] On ne peut pas tout faire de toute façon (OGT).*

Un autre gestionnaire souligne l'importance de travailler en collaboration : *«Moi, je pense que si on est tout seul dans notre coin à faire certaines choses, les autres sont dans leur coin à faire autre chose, il faut qu'on soit tous ensemble pour être capables de faire des choses [ensemble]» (OGT).* Selon ce même gestionnaire, rechercher des collaborateurs est un moyen d'améliorer la qualité de vie des locataires. Il exprime d'ailleurs sa satisfaction à l'égard des partenariats conclus récemment avec le CSSS et *«l'excellente collaboration»* de l'office d'habitation avec le milieu communautaire : *«Ce qu'on fait, c'est rechercher des partenariats. Là, on est allé en chercher dans la table terrain, le CSSS. [...] Avec le communautaire, on a une excellente collaboration. On a un agent qui est juste pour nous, qui nous accompagne lorsqu'on a une problématique dans un immeuble» (OGT).*

Outre d'apprécier et de valoriser la collaboration, un gestionnaire travaillant pour le même office souligne l'importance d'entretenir de bonnes relations avec les institutions et des organismes du milieu. *«On a une préoccupation sur la bonne entente et l'harmonie avec nos partenaires parce qu'ils réussissent à faire des miracles dans nos ensembles d'immeubles, [...] parce qu'ils peuvent vraiment avoir un impact sur la vie de nos locataires» (OGT).*

Établir de bonnes relations signifie aussi réaliser des échanges de services avec les partenaires, c'est-à-dire ne pas uniquement solliciter l'aide de leurs ressources, mais leur en fournir en retour lorsque nécessaire. C'est le cas de plusieurs OH de grande taille, dont un office qui s'est ainsi doté d'un réseau de partenaires qui intervient et travaille sur diverses problématiques (santé globale, réinsertion sociale) touchant sa clientèle. En retour, cet office appuie divers organismes communautaires en leur offrant de l'espace dans ses immeubles et en appuyant explicitement certains de leurs projets :

*On s'est doté d'une approche sociocommunautaire, de programmes, d'un réseau de partenaires qui intervient et travaille sur les problématiques qui nous préoccupent. [...] On est ici dans une optique de faire-faire. On est là comme facilitant, on contribue à des montages financiers, on appuie des projets transmis au programme d'aide à l'initiative communautaire et sociale de la SHQ [...] On a logé des organismes communautaires dans nos milieux de Trois-Rivières (OMHTR).*

La différence entre les offices de petite taille et les autres OH semble avoir un impact direct sur les relations entre les partenaires. Lorsque les liens sont perçus uniquement dans une dynamique de services, c'est-à-dire lorsque les dirigeants se concentrent principalement sur ce que les partenaires peuvent apporter à l'OH, il devient beaucoup plus ardu de surmonter les difficultés inhérentes aux processus collaboratifs et partenariaux.

Cependant, lorsque les échanges sont considérés dans une dynamique de coopération, il est plus aisé de dépasser les malentendus, car chacun des partenaires gagne dans le processus d'échange mutuel de ressources.

Les propos de l'administrateur d'un OH de grande taille sont éloquentes à ce sujet. Selon lui, un véritable partenariat exige de travailler en vue d'atteindre des objectifs communs. Pour ce faire, les dirigeants doivent faire preuve d'ouverture et dépasser leur culture organisationnelle lorsque cela s'impose. Pour lui, un véritable partenariat, c'est

*de s'entendre sur l'objectif du service à donner et non pas sur la façon [de répondre à] l'objectif. La façon d'atteindre l'objectif peut être différente selon que c'est moi ou c'est l'autre qui le donne. Mais lorsqu'on s'entend sur l'objectif à atteindre avec le client visé, on n'a pas de problème. C'est tout l'enjeu du partenariat et c'est énorme. Il faut être sûr de soi et des services qu'on donne. Il faut aussi avoir cette ouverture que [cela puisse se faire] différemment par les autres. Mais dans le fond, la façon de faire n'est pas toujours si importante (OGT).*

### 2.3. Percevoir la complémentarité entre les partenaires

Reconnaître la nécessité des partenariats et apprécier leurs bienfaits (dans une dynamique de coopération idéalement) ne sont cependant pas les seuls facteurs pouvant inciter les acteurs à conclure des partenariats, et ce, malgré les difficultés. Percevoir la complémentarité, ou voir comment les acteurs d'un même milieu peuvent se compléter au regard de leurs intérêts et de leurs ressources, constitue un autre élément important. Cette vision est fortement ancrée dans le discours des dirigeants des offices de grande taille. Comme nous ne l'avons pas relevée dans le discours des administrateurs et des gestionnaires des offices de petite et moyenne taille, nous illustrerons ce point en citant les propos des responsables d'offices de grande taille.

Le gestionnaire d'un office de grande taille évoque la complémentarité entre les besoins des locataires de l'OH et la mission des CSSS. C'est d'ailleurs pourquoi le CSSS est considéré comme un partenaire incontournable dans la réalisation de projets intersectoriels: «*Les liens avec les besoins des locataires et la mission du CLSC vont très bien [ensemble]. C'était vraiment en ligne directe [...]; ce sont les «premiers répondants». [Ils sont] responsables de la santé populationnelle, c'est la porte d'entrée de réseau de la santé. [...] C'est clair pour nous autres que c'est un partenaire incontournable*» (OMH Lévis).

En décrivant les modalités d'un partenariat conclu avec deux CSSS, un autre gestionnaire montre comment les intérêts des OH et des CSSS se rejoignent:

*[En signant] un partenariat avec ces gens-là, on s'est dit: «Vous allez nous aider à nous assurer que nos gens puissent rester locataires quand ils ont des problèmes. [...] Vous allez y trouver votre compte parce que votre clientèle, c'est [...] en grande*

*partie notre clientèle [...] On va répondre ensemble à un des besoins qui semble essentiel pour les intervenants [...] celui de régler le problème de logement» [...] il y avait un intérêt de leur côté [et] un intérêt de notre côté (OGT).*

Le même gestionnaire met aussi en évidence la complémentarité entre l'OH et certains organismes communautaires. Alors que ces derniers avaient besoin de locaux, l'office a « libéré des logements pour faire des maisons de jeunes » permettant ainsi « à des organismes communautaires de s'installer dans [les] locaux de l'office » (OGT). En retour, les locataires de l'office ont pu bénéficier des maisons de jeunes et des services des organismes.

Au sein d'un autre OH de grande taille, cette complémentarité se manifeste entre les OH et les organismes qui viennent en aide aux individus souffrant d'une déficience physique sévère. Selon un administrateur, « tout le monde y trouve son compte ». La même dynamique s'observe dans le cadre d'un partenariat conclu avec le service de police dans un OH. Pour faciliter leur intervention, l'office leur donne accès à un local dans un immeuble. La possibilité pour les policiers d'être ainsi présents sur les lieux mêmes de leur intervention leur permet de se rapprocher de la clientèle et d'accroître le sentiment de sécurité chez les locataires.

La complémentarité, en plus d'exister entre les intérêts des acteurs du milieu et les OH, existe sur le plan des ressources disponibles. À ce sujet, le gestionnaire d'un office affirme que les OH ne doivent pas fonctionner en silos, car l'OH « a des expertises complémentaires avec les autres organismes » (OGT). Un autre gestionnaire souligne l'importance de « ne pas empiéter sur l'expertise de l'autre », c'est-à-dire de tenter « de plus en plus [...] de se concentrer sur ce qui se fait bien à l'OH et de laisser à l'autre ce qu'il fait bien » (OGT). Cela constitue un enjeu important, car les frontières sont parfois poreuses entre les responsabilités de chacun. Finalement, l'administrateur d'un office considère que les relations sont bonnes entre l'OH et les acteurs du communautaire justement parce que les dirigeants de l'OH « reconnaissent les compétences complémentaires des groupes communautaires » (OGT).

### 3. ACTIONS FAVORISANT LES PARTENARIATS

Les propos des gestionnaires et des administrateurs des OH définissent non seulement les orientations propices à l'établissement de partenariats, mais mettent aussi en évidence les actions qui peuvent être réalisées afin de les entretenir et de les favoriser. Les données recueillies ont été regroupées en cinq grandes dimensions : 1) impliquer directement les dirigeants, 2) s'informer sur les ressources offertes, 3) arrimer l'office avec les acteurs du milieu, 4) s'entendre sur les modalités des partenariats et 5) assurer un suivi continu auprès des partenaires.

### 3.1. Impliquer directement les dirigeants

Quelle que soit la taille des offices, l'implication directe des administrateurs et des gestionnaires est une plus-value dans l'établissement et le maintien des concertations et des partenariats. En fait, les données recueillies permettent d'affirmer que les dirigeants utilisent leurs contacts personnels pour entrer en relation avec les partenaires. Cette pratique n'est pas à négliger, car l'un des défis de l'intersectorialité est justement d'entrer en contact avec des acteurs parfois difficiles à approcher.

C'est au sein des offices de petite taille et surtout chez les OH de taille moyenne que l'implication personnelle des dirigeants est maintes fois soulignée. À la suite de quelques problèmes avec le CSSS, par exemple, l'administrateur d'un OH de petite taille a décidé d'aller rencontrer lui-même le directeur général de l'institution. Son intervention est d'autant plus aisée par le fait qu'il a été «*une quinzaine d'années dans la boîte*» (OPT). Ce même administrateur utilise également ses contacts à la MRC pour faire la promotion d'une demande de subvention permettant de payer le travailleur communautaire de l'office. Les propos du gestionnaire d'un autre OH de petite taille montre aussi l'importance de l'implication personnelle des dirigeants. Il affirme utiliser «*son contact très privilégié avec le CLSC*», «*ses bons contacts*», «*sa crédibilité*» et sa connaissance du réseau social pour «*tirer les ficelles*» et se servir «*des bons coups des autres*»: «*J'étais déjà très impliqué [...] j'ai toujours eu un contact très privilégié avec le CLSC, les intervenants [...] J'ai une crédibilité et [à partir de là] que je vais tirer des ficelles. Je n'invente rien, mais je suis attentif à tout ce qui peut se passer, puis les bons coups des autres, j'essaie de m'en servir*» (OPT).

Comme dans les offices de petite taille, les dirigeants des offices de taille moyenne s'impliquent directement dans l'établissement de partenariats. C'est le cas d'un gestionnaire qui déclare consacrer 50% de son temps à la question en participant à des réunions de table de concertation:

*Mon rôle comme [gestionnaire], c'est de m'assurer qu'on va créer des partenariats-là. Moi, je ne peux pas être sur toutes les tables, donc je m'assure de répartir le personnel ici à l'interne qui va assister à ces tables pour intervenir dans les milieux. Alors, ça demande énormément de temps, on dirait que je passe au moins 50% de temps pour régler les partenariats pour le mieux-être de la clientèle (OTM).*

Les administrateurs des OH de taille moyenne misent également sur leurs contacts et leurs compétences pour entrer en relation avec les acteurs du milieu. À ce sujet, l'administrateur d'un tel office dit vouloir donner un coup de main lorsque nécessaire; en fait, d'après lui, tous les membres du conseil d'administration peuvent intervenir: «*Les contacts que je peux avoir ce sont des contacts d'affaires. Quand ils ont besoin de se servir de mes connaissances, c'est certain que je donne un coup de main. [...] Il est évident*

que [lorsque les gestionnaires ne sont pas capables] *d'obtenir les ressources nécessaires [ils] se réfèrent aux membres du conseil d'administration. Si ce n'est pas moi, c'est un autre [membre qui intervient]* » (OTM).

Dans un autre office de taille moyenne, la présence de deux employés du CSSS au conseil d'administration facilite considérablement la relation de l'OH avec l'institution : *« Avant, le CLSC c'était tabou, parce qu'ils ne voulaient pas s'occuper de nous. Maintenant, on a une bonne collaboration [...] on a un ergothérapeute au CA pour un AccèsLogis III [et] la responsable de l'équipe pour les personnes âgées »* (OTM). La présence et l'implication personnelle d'un policier au sein du conseil d'administration d'un OH de taille moyenne favorise également les échanges entre l'office d'habitation et le service de police : *« On a une bonne collaboration avec le corps policier, [...] on a un policier au conseil d'administration, son mandat est au niveau de la police communautaire. [...] Donc lorsqu'on a des problèmes particuliers ou des besoins [...] il y a des interventions policières qui vont se faire »* (OTM).

Les dirigeants des OH de grande taille utilisent également leurs contacts pour favoriser les partenariats. C'est ainsi que le gestionnaire d'un tel office a pu obtenir des services du CSSS : *« Moi, j'ai un contact dans un CLSC, je l'appelle et il vient m'aider pour une situation et ça marche. [...] Souvent, je ne fais pas affaire aux agents de liaison parce que je préfère passer par mes contacts. [...] Normalement, j'ai un service rapide »* (OGT).

À part ce dernier exemple, l'implication personnelle des dirigeants est moins soulignée par les responsables des OH de grande taille. Les gestionnaires et les administrateurs de ces offices relèvent surtout l'avantage d'avoir des gestionnaires ou des administrateurs qui entretiennent des liens avec divers acteurs du milieu. Chez un OH de grande taille, par exemple, le partenariat avec le CSSS, la Direction de la protection de la jeunesse et la municipalité a bénéficié de la présence de membres du CA qui ont un lien avec ces instances.

### 3.2. S'informer sur les ressources offertes

S'informer sur les ressources offertes par les acteurs présents sur le territoire desservi par l'OH est aussi une action qui stimule le développement de concertations et de partenariats. C'est en connaissant ce que chacune des ressources peut offrir qu'il devient possible de créer des liens de travail ; chaque partenaire apporte à l'autre ce dont il a besoin.

Peu importe leur taille, la majorité des offices sont au courant des ressources offertes par les divers acteurs. Selon l'administrateur d'un office de petite taille, l'OH connaît bien les ressources qui existent pour aider les locataires aux prises avec des problèmes de santé mentale ou physique : *« L'office demande l'aide du CLSC parce qu'ils ont des intervenants [pour] les*

*personnes qui ont des problèmes en santé mentale, des intervenants viennent 1 à 2 fois par semaine. [...] Il y a [aussi un organisme] avec des bénévoles [qui] offre des services pour le ménage, pour les personnes qui ont des problèmes physiques» (OPT).*

Dans les offices de taille moyenne, encore plus de témoignages indiquent une bonne connaissance des ressources offertes par les acteurs du milieu. À titre d'exemple, un administrateur sait qu'il peut s'adresser au CSSS pour obtenir des conseils sur l'aménagement des immeubles pour les locataires possédant un handicap physique : *«C'est le CLSC qui doit être là pour nous conseiller dans l'application de certaines aides individuelles, que ce soit la largeur des portes, des bancs, ou des barres de support, au niveau du bain, de la toilette, etc.» (OTM).* Le gestionnaire d'un autre OH de même taille est conscient des services offerts par une Maison des familles en matière de gestion de conflits, de référence et d'éducation. Il fait aussi mention d'un programme du CSSS nommé «Suivi intensif dans le milieu» (SIM) qui vient en aide aux locataires ayant de graves problèmes de santé mentale (OMHG). Deux autres dirigeants de ces offices montrent qu'ils connaissent très bien les services offerts par les organismes communautaires de leur milieu que ce soit en matière de santé mentale ou de nutrition; le premier a conclu des ententes dans sa région avec l'Arrimage, un organisme communautaire de sa région où plusieurs intervenants s'occupent de la clientèle en santé mentale (OHDM), tandis que le second a *«commencé à travailler avec les cuisines collectives pour les jeunes familles afin qu'il y ait des interventions en ce sens, planification des repas, éducation en diététiste, etc.» (OTM).*

D'autres gestionnaires et administrateurs des OH de taille moyenne ont également une bonne connaissance des acteurs et des programmes qui peuvent leur apporter un soutien financier. Les propos d'un tel gestionnaire en témoignent : *«On a le PAIC [Programme d'aide à l'initiative communautaire] qui nous subventionne et on a aussi la Conférence régionale des élus, le ministère de l'Immigration» (OMHD).*

Comme l'illustre la section «Partenaires communautaires» du site Web de l'OMHM, les dirigeants des offices de grande taille connaissent bien les acteurs de leur milieu. L'OMHM classe même ces derniers en fonction des services qu'ils offrent (OMHM, 2013a). L'Office municipal d'habitation de Lévis (OMH Lévis) a fait de même en dressant une liste d'organismes du milieu sur son site Web (OMH Lévis, 2013).

Selon les propos d'un gestionnaire, l'une des raisons qui expliquent le fait que les dirigeants ont une si bonne connaissance des services est que cela leur permet d'arrimer leurs ressources en fonction des besoins des locataires : *«À partir du moment où on a une connaissance des services qu'ils [les acteurs] offrent en fonction des besoins des locataires, il y a une mise en commun qui est faite et ça devient la façon de faire» (OGT).* Toutefois, le



gestionnaire d'un autre OH de grande taille montre qu'il est tout aussi important de connaître les limites de ces acteurs afin d'établir des priorités : « *Oui, ça favorise une dynamique partenariale. Par contre, on est conscient encore [que] ces organismes ont leurs contraintes budgétaires. [Alors,] même s'ils voulaient nous aider davantage, ils n'ont pas toujours les ressources. On essaye alors de cibler les situations vraiment importantes* » (OGT).

### 3.3. Arrimer l'office avec les acteurs du milieu

Bien qu'il soit important de connaître les ressources offertes par les acteurs du milieu, ce seul aspect n'est pas suffisant pour favoriser des collaborations et des partenariats durables. Pour atteindre cet objectif, il convient non seulement de connaître les acteurs, mais aussi de s'y arrimer, c'est-à-dire de les rencontrer et de se concerter avec eux. Parmi tous les moyens permettant d'atteindre ce but, c'est surtout la participation des OH aux tables de concertation qui est soulignée. La présence des OH de petite taille à ces tables est cependant plus limitée. Pour leurs dirigeants, les tables de concertation existent surtout pour se renseigner sur les ressources des acteurs d'une région. Elles ne mènent pas nécessairement à l'établissement de partenariats. Le gestionnaire d'un OH de petite taille, par exemple, a reconnu l'utilité de la Table de concertation des aînés surtout parce qu'elle a conçu un bottin qui permet « *de voir toutes les ressources* » qui existent pour les aînés et ainsi de pouvoir les adresser « *aux bons endroits* » (OPT).

Le gestionnaire d'un autre office de petite taille reconnaît également les bienfaits des tables de concertation régionales. Par contre, il perçoit plutôt celles-ci comme un outil d'information que comme un lieu pour conclure des partenariats. Selon lui, s'il « *y avait des tables de concertation régionales* », il y participerait pour recevoir de l'information, car « *si tu veux que ta business fonctionne, tu dois toujours être à l'affût de l'information, autrement tu seras toujours en arrière* » (OPT).

Les tables de concertation sont surtout perçues comme de simples « *outils d'information* » dans les offices de petite taille, car leurs dirigeants inscrivent leur participation dans une dynamique particulière de services. Dans cette optique, il est compréhensible que ces OH perçoivent d'abord et avant tout les tables comme une structure d'information. En fait, ils souhaitent connaître les services disponibles pour venir en aide à leurs locataires. Il importe, encore une fois, de signaler que le nombre très restreint d'employés au sein des offices de petite taille (très souvent une seule personne travaillant à temps partiel) explique que ces offices conçoivent les collaborations dans une dynamique de services et s'impliquent moins activement dans les tables de concertation. De plus, il faut noter que le milieu rural propre aux petits OH possède généralement moins de tables de concertation ou d'autres structures similaires.



La situation est assez différente chez les offices de moyenne et grande taille. En participant aux tables de concertation, les dirigeants de ces offices ne font pas que s'informer sur les ressources offertes par les acteurs : ils entrent en relation avec eux et prennent conscience de leurs besoins. C'est ce contact, beaucoup plus élaboré, qui permet à ces OH de percevoir les échanges intersectoriels dans une dynamique de coopération. Il en est ainsi, car la tenue de ces tables offre l'occasion aux acteurs non seulement de se connaître, mais également d'arrimer leurs ressources et leurs intérêts pour atteindre des objectifs ou réaliser des projets communs et de conclure ainsi des partenariats dotés de bases durables.

Le gestionnaire d'un office de taille moyenne, par exemple, affirme que les tables de concertation permettent de « *rencontrer les organismes* », de « *faire un portrait des besoins dans notre région* » et de « *connaître c'est quoi les services de la région* » (OTM). Au départ, ce gestionnaire souhaitait s'impliquer au sein d'une seule table de concertation, mais il a finalement décidé de participer à plusieurs d'entre elles, car il a compris que la plupart concernaient sa clientèle :

*À un moment, il y avait une table concernant les personnes âgées, l'autonomie liée au vieillissement; il y en a beaucoup dans mes logements. Il fallait [que] j'embarque [...] À un autre moment, il y a eu une table concernant la santé mentale; il y en a plusieurs aussi dans mes logements. Une autre fois, une table concernait les dépendances [...] Je voulais cibler une table, mais finalement c'est toute ma clientèle [qui est concernée.] Alors, j'ai embarqué sur trois, quatre tables (OTM).*

Il ajoute que son implication au sein de ces structures « *lui a permis de connaître beaucoup de monde, pis après ça de tisser des liens* » et que cela a grandement facilité les relations entre l'OH et le CSSS : « *Un jour, j'ai appelé au CLSC et demandé: "Cette personne-là est-elle suivie par quelqu'un?" [...] "Confidentiel, on ne peut rien dire". J'étais pris avec le problème et personne pour m'aider: la porte est fermée bien dur. [La porte] a commencé à s'ouvrir quand je me suis impliqué sur des tables de concertation* » (OTM).

Ce même gestionnaire explique que les tables de concertation sont responsables d'une entente entre l'OH et le CSSS, concernant des individus ayant des problèmes de santé mentale. Ses propos illustrent bien le processus de concertation, entre deux acteurs, qui aboutit à un projet intersectoriel : 1) le besoin de logement pour des personnes ayant des problèmes de santé mentale est identifié par l'entremise des tables de concertation, « *l'initiative est venue des tables [...] il y avait un besoin de logements pour les personnes en santé mentale* » ; 2) le CSSS est conscient des ressources que possède l'OH pour régler le problème ; 3) l'OH établit ses limites : il a une difficulté à loger des individus ayant des problèmes de santé mentale dans ses immeubles « *dans mes HLM, mes expériences [nous ont montré] qu'aussitôt que tu fais rentrer une personne [avec des problèmes de santé*

mentale], *c'est automatique*: [les autres locataires] *veulent tous que tu la mettes dehors*»; 4) l'OH trouve une solution de rechange par l'entremise du Programme de supplément au loyer (PSL) dans le secteur marchand :

*Si on voulait cibler quelque chose, c'était plus dans les PSL [...] Quand on a parlé de ça, j'avais deux subventions qui étaient terminées dans deux de mes 58 logements [...] Normalement, je [les] aurais données [les nouvelles subventions] à d'autres logements, mais là, je les ai mis dans ma petite poche et j'ai dit: «Quand notre entente va être signée, bien au moins j'ai deux [logements] pour partir.» Entre-temps, j'ai [fait] des démarches à la SHQ en expliquant notre projet afin de voir s'il n'y a pas un moyen d'avoir deux autres [logements]. À ma grande surprise, la SHQ nous en a donné deux autres [...] On a quatre [logements] pour partir (OHDM).*

Dans le même ordre d'idées, le dirigeant d'un autre office soutient que la participation de l'OH à plusieurs tables de concertation et à certains comités amène une collaboration avec les acteurs du milieu. C'est le cas, notamment, avec le service de police et la municipalité :

*Cela a amené, une collaboration, les policiers se sentent moins seuls. Maintenant, ils me connaissent, [...] quand il y a une intervention, ils vont nous appeler [...] Nous autres aussi, on les appelle, on fait des interventions stratégiques pour régler les problèmes à long terme. Ce n'est pas juste une action curative, [c'est] aussi une action préventive. Au niveau des sports avec la Ville de Rimouski, cela a amené des collaborations qui font [qu']on a des alternatives pour les enfants afin [qu'ils] participent au même titre que les autres enfants en ville (OMHR).*

Un travailleur social œuvrant dans cet OH renchérit en mentionnant que son implication au sein de plusieurs tables de concertation, de même que dans certains groupes et comités, a permis d'établir des partenariats et de mettre sur pied des projets à long terme : *«On travaille beaucoup avec des partenaires, moi je siège aussi sur plusieurs tables de concertation [...] Depuis, on a établi des partenariats avec certains organismes comme les services d'aide aux devoirs avec les jeunes» (OTM).* De l'avis d'un administrateur d'un autre OH de taille moyenne, la table territoriale permet à l'office de coordonner ses activités avec les acteurs du milieu au sujet de la santé mentale (OTM).

Les dirigeants des offices de grande taille voient aussi l'importance des tables de concertation pour s'arrimer avec le milieu et conclure des partenariats, comme en témoignent les propos d'un gestionnaire qui affirme être *«sur toutes les tables de concertation [...] de quartier dans plusieurs quartiers»* souhaitant amener les locataires à y participer : *«Notre but est d'aller siéger sur toutes les tables du quartier où on a des immeubles HLM pour amener des locataires à y aller. Nous autres, on va se retirer, mais eux, ils vont y rester [...] Là, où je peux être, j'y vais» (OGT).*

Ce gestionnaire affirme également que les tables permettent aux CSSS de développer leurs réseaux de services en interpellant tous les acteurs et que ce type d'établissement ne doit pas oublier d'inscrire l'OH parmi ses partenaires importants. Selon lui, « si [l'OH] veut vraiment que son mandat prenne tout l'aspect social, on n'a pas le choix d'être là où ça se passe » (OGT). Selon l'intervenant social d'un autre OH de grande taille, la dynamique partenariale est directement favorisée par l'arrimage de l'office avec les acteurs du milieu, notamment par sa participation à « la table de concertation, l'hébergement des partenaires dans les locaux de l'OH [et] le fait de se faire connaître par la DPJ et le CSSS » (OGT).

Un autre gestionnaire indique que les tables de concertation sont des lieux où les acteurs peuvent s'entendre au sujet de certaines contraintes qui pourraient nuire à leur collaboration. À ce sujet, il cite en exemple la création d'un comité d'éthique au sein d'une « table terrain ». Le but de cette initiative est de permettre aux acteurs de s'entendre sur ce dont chacun peut discuter et ne pas discuter lorsqu'ils sont ensemble afin de maintenir leur implication : « Il y a plusieurs personnes qui sont là. [Et parfois], on se dit : "Oh, c'est trop délicat, on ne doit pas embarquer là-dedans." [...] C'est un enjeu. [Si] demain matin, les gestionnaires disent : "Moi, je ne veux plus reparler à l'autre", nous, on va être écartés, [et on aura un problème] » (OGT).

### 3.4. S'entendre sur les modalités des concertations et des partenariats

La juste définition des rôles, des tâches et des limites entre les différents acteurs constitue une autre action propice au développement et au maintien des concertations et des partenariats. Cette pratique est commune dans tous les OH, et ce, indépendamment de leur taille. Cependant, il existe une différence entre les offices de petite taille et les autres OH. Dans les offices de petite taille, les modalités et les limites des partenariats sont surtout établies en termes de tâches. Le gestionnaire d'un OH de petite taille, par exemple, explique quel est le rôle de l'intervenant communautaire pour l'année en cours : « Ce qu'on lui a demandé cette année, c'est d'essayer de "focuser" sur les familles, d'essayer de faire des approches en ce sens. Les familles, ce n'est vraiment pas facile [...], il faut qu'il essaye de s'organiser pour avoir des rencontres avec [elles] » (OPT).

L'administrateur d'un autre OH délimite aussi clairement quel est le rôle du CSSS dans sa collaboration avec l'office avec les personnes en perte d'autonomie : « S'il y a des gens qui ont une perte d'autonomie [...] le CLSC va en être informé, il va en faire une évaluation pour nous assurer [qu'on puisse

garder la personne dans notre immeuble] » (OPT). Le gestionnaire d'un autre office décrit précisément le mandat de l'intervenante communautaire liée au CSSS, de même que ses limites :

*Elle s'occupe des gens que je lui réfère qui sont en perte d'autonomie [...] Je lui dis : « C'est la famille qu'il faut que tu impliqués, ce n'est pas toi qui vas chez le médecin avec la personne. » Ce sont des choses qu'il a fallu donner comme limites à l'intervenante. On donne des orientations [...] « Oui, tu peux faire ça, non, on n'acceptera pas que tu fasses ça, ça dépasse le mandat qu'on désire que tu assumes » (OPT).*

Le gestionnaire d'un autre office souligne pour sa part l'importance de poser des limites. Celui-ci fait preuve d'ouverture envers les organismes qui souhaitent tenir des activités dans les immeubles de son OH. Cependant, il établit des balises claires à ce sujet : il doit être mis au courant de ce qui se passe quant aux activités offertes et il ne veut pas que les locataires soient trop sollicités par les organismes (OTM). Le gestionnaire souhaite, en ce sens, que les activités soient désirées par les locataires et qu'un minimum d'entre eux y participe.

Les propos des dirigeants des OH de moyenne et grande taille montrent aussi l'importance de bien définir les modalités de travail entre les acteurs. Au sein d'un partenariat entre le CSSS et un OH de taille moyenne, par exemple, les rôles de chacune des deux parties sont bien définis : le CSSS offre des soins et l'OH s'occupe de l'entretien du bâtiment et de l'équipement (OGT).

Selon un gestionnaire travaillant dans un organisme communautaire lié de près à un OH de grande taille, le fait de s'entendre sur le rôle de chacun des acteurs et de ne pas empiéter sur leur « terrain » est une condition nécessaire pour l'entraide dans le milieu communautaire : « *Déjà, la Ville [...], le ministère des Transports, l'OH, l'ECOF [Économie communautaire de Francheville] travaillent avec nous. Dans le communautaire, tout le monde s'entraide, car on ne touche pas au créneau de quelqu'un d'autre, chacun sa spécialité* » (OMHTR). Le même OH définit clairement les modalités des partenariats conclus avec le CSSS et une Maison de jeunes. À ce sujet, il nous apparaît constituer un exemple à suivre :

*Une infirmière et une travailleuse sociale sont présentes ici afin de s'occuper de nos personnes âgées [...] Le CSSS met à notre disposition une fois par semaine une psychoéducatrice dans nos secteurs familles, ils appuient également notre projet de pédiatrie sociale [...] On ne charge rien pour le CSSS ou la Maison de jeunes ; ils ne paient pas de loyer. Mais en échange, ils doivent montrer qu'ils ont fourni des services à notre clientèle. Le processus d'arrimage entre chacune des ressources est aussi important que l'entente qu'on signe (OMHTR).*

Un autre gestionnaire lié à un autre OH de grande taille mentionne que l'office établit également des frontières d'intervention auprès de ses partenaires. Dans la relation entre l'OH et le CSSS, par exemple, l'OH veille

à transférer les cas problématiques aux spécialistes de l'institution (OGT). Un autre acteur appartenant au même OH est encore plus explicite: « Avec le CSSS, on a une entente dans laquelle on dit: "On va ouvrir nos HLM à votre clientèle, mais vous, vous allez être ouverts à venir nous rendre service dans nos HLM, puis vous allez aider les gens à être admissibles chez nous" » (OGT).

### 3.5. Assurer un suivi continu auprès des partenaires

S'entendre et mettre en application les modalités de suivi avec les partenaires constitue des éléments essentiels favorisant les actions communes. Dans les offices de petite taille, les dirigeants communiquent surtout avec les partenaires par l'entremise des intervenants communautaires. Le gestionnaire d'un OH de petite taille, par exemple, a effectué un suivi avec l'intervenante communautaire liée au CSSS en lui demandant un rapport mensuel. La situation est semblable dans un autre OH où un gestionnaire a demandé un rapport à l'intervenante communautaire du CSSS en fonction des activités d'un comité de loisir instauré par la municipalité: « Parce que l'intervenante me fait un petit rapport, [...] moi, j'ai tout le temps le compte rendu de ce qui s'est passé au [Comité de loisir de la municipalité] » (OPT).

Même si peu d'administrateurs et de gestionnaires œuvrant dans des offices de taille moyenne se prononcent sur l'importance d'effectuer un suivi auprès des partenaires, le témoignage du gestionnaire de l'un d'entre eux est révélateur. Il fait état de rencontres « assez régulières » avec les organismes communautaires et d'échanges assez fréquents avec les CSSS par divers moyens (rapports, courriels, téléphones, lettres, rencontres, etc.): « Il y a des rencontres avec les organismes communautaires [...] Pour le centre de services, j'ai sorti les rapports annuels, avec le rapport financier, j'ai fait un rapport d'activités [...] C'est aussi des contacts personnels, c'est beaucoup de courriels, de la téléphonie, parfois par lettre et des rencontres » (OTM).

Comparativement aux dirigeants des offices de petite et moyenne taille, les gestionnaires et les administrateurs des OH de grande taille sont beaucoup plus explicites quant à l'importance d'effectuer un suivi approprié auprès des partenaires. Un gestionnaire explique ainsi qu'une méthode de suivi par l'entremise de personnes-ressources est établie avec le CSSS:

*On s'est entendu avec eux afin qu'il y ait deux personnes, une dans chaque organisation, avec lesquelles on peut entrer en contact. Ceux-ci sont habilités à aller chercher les dossiers des gens puis à échanger de l'information avec nous autres. On a signé des ententes avec l'Agence de santé et services sociaux, avec les CSSS mais aussi on fait signer un formulaire à nos locataires ou à nos requérants comme quoi ils consentent à ce qu'on échange de l'information (OGT).*

Un travailleur social du même OH affirme que des rencontres de suivi sont planifiées une fois par mois avec des intervenants du CSSS: « Ces trois entités-là, incluant l'agente de relation, l'agent de sécurité et l'organisateur

*communautaire du CLSC et les intervenants des organismes, se rencontrent une fois par mois. On va faire un topo de la situation: comment ça se passe dans le milieu? C'est autant un topo collectif qu'individuel» (OGT).*

Un gestionnaire travaillant au sein d'un autre office de grande taille souligne l'importance d'effectuer un suivi auprès des partenaires. Pour celui-ci, prendre du temps pour cette tâche équivaut à prendre soin de la relation entre les partenaires: «*Il faut de la disponibilité et du suivi. Il est important pour les ressources de savoir que je suis disponible, que je retourne leurs appels. C'est une question de respect de soi et de respect des autres*» (OGT). Les propos d'un autre gestionnaire, appartenant au même office, montrent que l'OH veille à tenir ses partenaires informés. La preuve est qu'il a consulté son personnel, des bénévoles, les associations de locataires et ses partenaires lorsqu'il élaborait son plan d'orientation pour les années 2008-2013.

#### **4. LES RETOMBÉES DES CONCERTATIONS ET DES PARTENARIATS**

Ce qui motive les dirigeants des OH à entretenir des perceptions positives et à manifester une ouverture envers les autres acteurs du milieu provient des retombées tangibles des partenariats et des concertations. Ceux-ci jouent en effet un rôle clé dans la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale, en plus d'avoir des impacts positifs sur ces deux dimensions. Les propos des administrateurs et des gestionnaires en témoignent tout en montrant que les CSSS et les organismes communautaires sont les principaux partenaires intersectoriels des OH. La collaboration avec ces deux acteurs est perçue comme complémentaire, car ils fournissent des ressources différentes aux offices. D'autres partenariats sont également conclus avec le milieu de l'éducation, les entreprises privées et certains particuliers. Cependant, puisque leurs retombées sont moins significatives, ces partenariats ne seront pas abordés.

##### **4.1. Les centres de santé et de services sociaux**

Les CSSS sont habituellement le partenaire majeur des OH, et ce, peu importe leur taille. Cependant, nos données révèlent que les ententes entre les CSSS et les OH de petite taille sont moins définies que celles conclues avec les autres offices. Leur contribution se limite surtout aux ressources humaines qu'ils mettent à la disposition des offices (intervenants communautaires, infirmières, psychologues, médecins). Le partenariat entre les deux acteurs s'inscrit ainsi dans une dynamique de service. L'entente est simple: les OH demandent des intervenants au CSSS et l'institution leur fournit le service. Le fait d'obtenir les services des intervenants est néanmoins perçu comme une innovation par l'administrateur d'un office de

petite taille: «*On a commencé des démarches auprès du CLSC pour avoir quelqu'un lorsqu'on aura des problèmes avec les personnes âgées, les familles [...] C'est comme une innovation [pour nous]*» (OPT).

Les dirigeants de deux autres offices vantent la contribution des intervenants des CSSS. Le premier indique qu'ils assistent les locataires ayant des problèmes de santé mentale: «*L'office [...] demande l'aide du CLSC parce qu'il a des intervenants [...] pour les personnes qui ont des problèmes en santé mentale*», ils] viennent 1 à 2 fois par semaine» (OPT). Le second dirigeant explique comment les intervenants lui sont venus en aide: «*À un moment donné, on a fait une réunion avec le CSSS parce qu'une locataire qui était [très malade] se promenait dans les passages, elle ouvrait les portes des gens, jouait avec le chauffage en hiver. Cela créait des frictions*» (OPT).

D'autres intervenants fournis par les CSSS s'occupent également des locataires en perte d'autonomie. Le gestionnaire d'un office de même taille, par exemple, fait mention d'une entente avec le CSSS appelée «*Centre de jour*» où «*un intervenant [...] venait avec une infirmière une heure par semaine pour faire faire des exercices [aux locataires]*» (OPT). Selon ce gestionnaire, des médecins du CSSS visitent les offices une fois par mois (OPT). De plus, certains intervenants des CSSS contribuent à favoriser le «*vivre-ensemble*» et la participation des locataires: «*On a une intervenante du CLSC [...] s'il y a un conflit à gérer, des choses [comme cela], je fais affaire avec elle*» (OPT). Dans un autre OH, une organisatrice communautaire du CSSS aide à organiser des activités pour briser l'isolement des locataires: «*Elle, c'est tout ce qui touche les activités communautaires, tout ce qui touche à briser l'isolement, à [amener] le monde à participer*» (OPT).

Même si la principale retombée des partenariats entre les OH de petite taille et les CSSS est l'octroi de ressources humaines, selon un gestionnaire, les CSSS mettent aussi en place d'autres activités: «*Il est arrivé que les CLSC offrent des programmes de cuisine [...], ils faisaient la cuisine et en même temps [...], ils [donnaient] plein d'informations nutritives pour les personnes [...], ils offrent des conférences*» (OPT).

Finalement, il importe de mentionner que les partenariats entre les offices de petite taille et les CSSS dépendent souvent du financement des OH. Des intervenants et des personnes-ressources peuvent être fournis par les CSSS, mais les OH doivent dans certains cas payer une partie de leur salaire: «*On a [...] vendu l'idée d'avoir une personne comme travailleur communautaire. [...] On a fait une entente avec le CLSC, la Société d'habitation du Québec et l'office. [...] Trois jours payés par le CLSC, une journée payée par la SHQ et [une journée par] l'office*» (OPT).

Comparativement à ce qui est observé dans les offices de petite taille, les partenariats entre les OH de moyenne et grande taille et les CSSS sont beaucoup plus complexes. Ce n'est pas uniquement ce que ces établissements fournissent aux offices qui est souligné par nos interlocuteurs, mais



les retombées des actions concertées des deux partenaires sur la gestion sociale, la gestion immobilière et le bien-être des locataires. Il en est ainsi, car ces offices conçoivent le partenariat dans une dynamique de coopération où les deux parties peuvent créer ensemble. À ce sujet, le responsable d'un OH de taille moyenne souligne les retombées positives de la participation de son office à un groupe de lutte contre la pauvreté (le GASP<sup>1</sup>) où une organisatrice communautaire est impliquée. Selon lui, de telles structures créent un « *réseau intéressant pour nous faire connaître et pour connaître* ». L'implication et la concertation de l'OH avec les autres membres de ce groupe ont d'ailleurs donné naissance à un projet nommé « Logis-études » (encadré 11).

Le partenariat entre un CSSS et un autre office de taille moyenne a aussi permis de mettre sur pied un projet pour contrer la solitude des personnes âgées :

*On a créé un partenariat [...] avec le CSSS de Drummond. [...] Ils ont investi 300 000 \$ dans ce projet-là. [...] C'est une belle réussite. On est fier de ça parce que c'est innovant, ce n'est pas facile de répéter ce scénario-là [...] en faisant ce projet-là, on va contrer l'isolement, emmener nos gens [personnes âgées] à se fréquenter, autant en été qu'en hiver, se déplacer d'un édifice à l'autre, communiquer, être proactifs (OMHD).*

Comme dans les OH de petite taille, les partenariats conclus avec les CSSS mettent des personnes-ressources et des intervenants communautaires à la disposition des OH de moyenne et grande taille. Ainsi, la présence d'un intervenant en santé mentale est le fruit d'une entente entre les CSSS et un office de moyenne taille : « *Notre entente avec le CSSS [...], c'est un intervenant en santé mentale. Quand il est ici, il a un mandat de santé mentale [...] Il nous sert énormément. On travaille beaucoup en duo* » (OTM). L'administrateur d'un autre office de taille moyenne rapporte les retombées positives d'un intervenant social fourni par le CSSS pour aider à la gestion de conflits : « *Des personnes âgées étaient en bisbille; on a fait appel à un intervenant social du CSSS pour nous donner un coup de main afin de régler le conflit, ça a donné de très bons résultats* » (OTM).

Les offices de grande taille collaborent aussi activement avec les CSSS pour venir en aide aux locataires présentant des difficultés. À ce sujet, un administrateur souligne que « *le maillage avec le centre de santé a été travaillé très [fortement] pour que notre clientèle qui présente des difficultés [...], des*

---

1. Le Groupe actions solutions pauvreté (GASP) est une table de concertation intersectorielle incorporée depuis 2003 dont le mandat est de mettre en commun les forces de tous les partenaires dans la recherche d'actions et de solutions concrètes aux problèmes de pauvreté.



## Encadré 11 – Le projet Logis-études

Sous l'initiative du GASP, des partenaires (dont la municipalité, l'Office municipal d'habitation de Granby – OMHG, la Commission scolaire du Val-des-Cerfs et le Centre de santé et de services sociaux) se sont réunis pour développer le projet « Logis-études ». Cette initiative consiste à réaliser des logements sociaux dédiés aux personnes qui retournent aux études dans le but d'atteindre un diplôme de niveau secondaire, collégial ou universitaire. Les logements prévus s'adressent principalement aux familles. Ils comprendront de deux à trois chambres à coucher et répondront aux besoins des étudiants qui éprouvent des difficultés financières trop importantes pour effectuer ou compléter leur retour aux études. Les étudiants qui participent au projet bénéficieront également d'une garderie pour leurs enfants, situé dans le même ensemble immobilier. Pour limiter les déplacements, les logements seront aussi situés en face du Centre régional intégré de formation (CRIF), un établissement de formation professionnelle pour adultes. La ville de Granby a octroyé un terrain pour la construction du projet. Les logements seront prêts pour 2013 ou 2014.

Source : Létourneau (2013, p. 15).

*problèmes de santé mentale entre autres, la clientèle adulte handicapée, ait les services nécessaires pour répondre à leurs besoins [et] reste des individus à part entière» (OGT).*

Le dirigeant d'un office de grande taille dit participer à un projet avec les intervenants des CSSS. Il précise que cette initiative a pour but de « *monter une cour à l'image des locataires et d'organiser des activités stimulantes selon le sexe et le groupe d'âge majoritaire par immeuble* ». Dans le même ordre d'idées, ce gestionnaire affirme que « *si les CSSS veulent qu'on garde leur clientèle le plus longtemps autonome dans nos logements, ils se doivent d'être présents dans le milieu* » (OGT).

En plus des intervenants communautaires, les partenariats avec les CSSS donnent accès à d'autres personnes ressources dans les offices de moyenne et grande taille. Dans un OH de taille moyenne, les locataires reçoivent les soins d'une « *infirmière ou un d'ergothérapeute* » (OTM). Dans un autre office de taille moyenne, une infirmière du CSSS sera mandatée pour donner des soins aux locataires afin de favoriser leur maintien à domicile : « *Une intervenante dédiée du CLSC [...], à cause du volume de logements qu'on a [...], va favoriser un maintien à domicile avec des services adéquats* » (OTM). Chez les offices de grande taille, des infirmières offertes par les CSSS organisent plusieurs activités de santé en collaboration avec les associations de locataires : « *Il y a des cliniques de vaccination. Les associations appellent les infirmières, ils organisent des ateliers sur la prévention des MTS* » (OGT).

D'autres personnes-ressources sont aussi offertes par les CSSS. Au sein d'un OH de taille moyenne, par exemple, un psychologue du CSSS est intervenu pour régler un conflit qui durait depuis longtemps entre les locataires. Dans une situation où « il y [avait des locataires] qui [étaient] devenus "les boss du bloc" et disaient aux autres locataires de se taire [...] Les locataires ne souhaitaient plus vivre ainsi, c'était la chicane » (OTM). Comme dans les offices de petite taille, les partenariats entre les CSSS et les OH de moyenne et grande taille demandent parfois une contribution financière des OH. C'est le cas dans un office de taille moyenne: « On a un travailleur de milieu partenariat signé [...] moitié-moitié. Il est à quatre jours par semaine, l'office verse la moitié des coûts et le CSSS l'autre moitié. C'est extrêmement précieux » (OTM).

Au sein d'un office de grande taille, ce sont les CSSS qui financent une « équipe communautaire » de six personnes pour intervenir. Le gestionnaire de l'office concerné précise que cette initiative est l'un des principaux facteurs qui favorisent l'innovation au sein de son OH. Il craint cependant que ce financement ne perde pas et souhaite conscientiser la SHQ de son importance et de son impact positif sur le milieu de vie des locataires :

*Si on n'avait pas le budget du CSSS, on n'aurait pas avancé la première année [...] Ce qui peut restreindre [l'innovation], ce sont les budgets annuels. Est-ce qu'on va avoir ce budget du CSSS pour 5 ans, 10 ans, 20 ans, éternellement? [...] Le partenariat avec le CSSS est un facteur de succès dans la gestion actuelle [...] Il faut que la SHQ [...] comprenne que la qualité de vie des gens est en jeu [...] Les gens ne sont pas laissés à eux-mêmes, ils sont conscientisés [autrement], il va y avoir moins de travail au niveau des sinistres, du vandalisme, etc. (OGT).*

## 4.2. Les organismes communautaires

Après les CSSS, les organismes communautaires représentent un autre partenaire majeur des OH. Les retombées des partenariats conclus avec eux sont toutefois différentes. Tandis que les ententes avec les CSSS donnent essentiellement accès à des personnes-ressources, les organismes communautaires collaborent avec les OH en soutenant directement les locataires en leur fournissant des denrées essentielles (nourriture, vêtements), en les aidant à entretenir leur logement, en les assistant dans leur recherche d'emploi, en leur offrant du soutien communautaire et en leur proposant des activités éducatives. Le fait que les retombées des partenariats avec les organismes communautaires diffèrent de celles avec les CSSS constitue un avantage, car les locataires peuvent ainsi bénéficier de ressources et de services variés, provenant de différents secteurs d'activité.

Les retombées des partenariats entre les OH et les organismes communautaires impliqués dans différents secteurs d'activités diffèrent aussi selon la taille des offices. Dans les OH de petite taille, les organismes fournissent surtout des services qui ont pour but de soutenir les locataires dans leurs tâches et leurs besoins quotidiens. Dans certains cas, il peut s'agir de leur offrir de la nourriture et des vêtements. Dans un office de petite taille, par exemple, un organisme offre des vêtements, des biens et des accessoires. Le gestionnaire d'un autre office indique qu'un organisme communautaire distribue aussi des paniers de Noël aux locataires. D'autres organismes soutiennent les résidents ayant des problèmes de santé physique en les aidant à accomplir leurs tâches ménagères et en les assistant dans leurs soins d'hygiène: «*Une femme de ménage vient une fois par semaine [pour ces locataires]. Mais, il en a plusieurs autres qui bénéficient de ce service pour d'autres raisons [...], un locataire qui a des problèmes cardiaques [...], d'autres qui ont des problèmes d'arthrite, etc.*» (OPT).

Selon un administrateur d'un office de petite taille, des organismes communautaires mettent sur pied des activités, de façon hebdomadaire, pour les locataires plus âgés. D'autres, comme la Fédération de l'Âge d'Or du Québec (FADOQ), offrent des espaces pour les aînés, comme des salles communautaires. L'organisme projette également d'offrir un parc d'amusement municipal: «*À la FADOQ, ils ont des services provinciaux [...] Là, on est en train d'installer un autre parc d'amusement, que je veux intégrer à notre parc d'amusement municipal [...] On a le service d'une salle communautaire et des bureaux*» (OPT).

Tout en soutenant les locataires dans leur vie quotidienne, les organismes communautaires offrent diverses activités éducatives, comme des conférences, des cours et des formations. C'est le cas dans un office de petite taille où une formation en santé mentale est offerte à l'association des locataires à la demande de cette dernière, «*parce que [...] il y a des personnes qui se comportent étrangement [dans l'immeuble]*» (OPT).

Selon l'administrateur d'un office de petite taille, un organisme de soutien pour les femmes offre aussi des conférences aux locataires. Dans un autre OH, un organisme communautaire propose des cours d'informatique et des activités d'alphabétisation (OPT). En dehors des services qu'ils procurent, les partenariats entre les offices de petite taille et les organismes communautaires ont une particularité qui se manifeste peu dans les autres OH: leurs retombées financières. En fait, c'est surtout au sein des offices de petite taille que la contribution monétaire de certains organismes communautaires, comme le Club Lions, l'Âge d'Or, les Chevaliers de Colomb et les Cercles de fermières, est soulignée.

Comme pour les offices de petite taille, les principales retombées des partenariats entre les OH de taille moyenne et les organismes communautaires résident dans le fait qu'ils offrent des services touchant plusieurs

aspects de la vie quotidienne des locataires (nourriture, hygiène, ménage). D'autres organismes communautaires, tel le Centre d'action bénévole, offrent la possibilité d'avoir accès à des bénévoles qui soutiennent les locataires de plusieurs façons: «*Ils ont formé des bénévoles pour [accompagner nos locataires] à l'hôpital, pour faire l'épicerie [...], pour faire l'impôt. Moi, je réfère les gens de tous les blocs aux personnes du Centre d'action bénévole*» (OTM).

Souvent, les organismes communautaires offrent diverses formations. Au sein d'un office de taille moyenne, par exemple, un partenariat avec les cuisines collectives permet d'aider les jeunes familles en matière de nutrition: «*On a commencé à travailler avec les cuisines collectives pour les jeunes familles afin qu'il y ait des interventions en ce sens-là: planification des repas, éducation en diététique, etc.*» (OTM). Certains organismes offrent aussi des cours et diverses formations: «*des cours d'informatique pour familles et personnes âgées, [...] des cours de peinture pour les personnes âgées*»; «*des ateliers de [médiation] avec des enfants et des parents pour la résolution de conflits, [...] de la formation aux gens qui sont dans le comité des locataires*» (OTM).

Les partenariats entre les organismes communautaires et les OH de taille moyenne ont aussi une particularité. Les ressources qu'ils fournissent aident les locataires à se réinsérer sur le marché du travail: «*On travaille avec [un organisme] en emploi. On travaille avec les adultes en réinsertion en emploi*» (OTM). De plus, il importe de mentionner que, contrairement aux offices de petite taille, les OH de taille moyenne ne font pas que retirer des services des organismes, ils collaborent aussi avec eux à la réalisation de certains projets. À ce sujet, le témoignage d'un intervenant communautaire d'un office de cette taille est révélateur. Selon ce dernier, plusieurs projets sont le fruit de la collaboration entre l'OH et des organismes communautaires:

*On a mis en place des activités pour les jeunes avec Québec en forme, avec un organisme qui s'occupe de la gestion Comité saines habitudes de vie [et] le regroupement contre l'appauvrissement, où on siège aussi. On va chercher des partenariats à plusieurs endroits pour des projets à long terme et parfois des projets ponctuels, [...] je pense à la Maison des familles où on a des cuisines pour les familles, pour des parents avec les enfants durant l'été* (OTM).

L'une des principales retombées des partenariats, entre les organismes communautaires et les OH de grande taille, réside dans les services qu'ils fournissent aux locataires. Toutefois, ce qui ressort davantage des témoignages des dirigeants, c'est l'impact des actions concertées de ces OH et des organismes communautaires sur le milieu de vie des locataires. La plupart de ces actions concernent la sécurité des locataires, un aspect qui est moins souvent relevé par les administrateurs et les gestionnaires des autres offices.

Selon un gestionnaire, les offices *«travaillent bien fort [...] avec les organismes communautaires pour éliminer ces problématiques afin d'offrir des milieux de vie les plus intéressants possible à nos locataires»* (OGT). À ce sujet, un autre dirigeant du même office décrit les impacts positifs d'un projet qui a été réalisé en collaboration avec les organismes communautaires : *«un projet avec les organismes du milieu, où il des animateurs et animatrices animent les aires communes extérieures du complexe, cela a diminué les chicanes, les bris, les histoires»* (OGT).

Les dirigeants évoquent aussi des projets qui ont été mis sur pied en partenariat avec les maisons des jeunes. Souvent, ces initiatives ont pour but de contrer la tendance des jeunes à s'adonner au vandalisme en augmentant leur sentiment d'appartenance à leur milieu. Dans cette optique, un office de grande taille a collaboré avec la Maison des jeunes dans le projet *Agir ensemble* : ils *«ont fourni des clôtures à ces jeunes-là afin qu'ils les installent[, et ce projet a changé leurs habitudes], car ils ne veulent plus briser leurs murs»* (OMHTR). Dans un autre office, l'implication morale et financière des jeunes, dans le cadre d'un autre projet avec la Maison des jeunes du quartier, a eu pour conséquence de réduire le vandalisme :

*En s'associant avec la Maison des jeunes du quartier, on a fait un projet pour les jeunes de l'immeuble dans la cour intérieure. On les a entraînés dans ce projet [...] et ils ont développé un sentiment d'appartenance et de réalisation [...] C'est un projet qui nous a coûté une bagatelle, et eux, ils ont une implication morale et financière. On a fait un projet ensemble où il y a une appropriation du milieu de vie; [...] les jeunes sont impliqués là-dedans [...]; ils disent : «Faites attention aux plus vieux pour qu'ils ne brisent pas les jeux des plus jeunes.» [Et], je n'ai presque plus de vandalisme* (OGT).

Le gestionnaire d'un office de grande taille parle aussi des retombées positives du partenariat entre les offices et plusieurs organismes communautaires par rapport au *«vivre-ensemble»*. Dans un tel office, une collaboration avec un organisme en justice alternative offrant des formations en médiation sociale a permis de réaliser une recherche visant à examiner *«jusqu'où les gens se sentaient en sécurité»* dans les immeubles (OGT). Les résultats ont démontré que la cohésion sociale avait un impact significatif sur le sentiment de sécurité des locataires.

Les retombées des partenariats se manifestent aussi sous forme de services. L'*«excellente collaboration»* avec un comptoir alimentaire, par exemple, permet aux locataires d'obtenir les denrées nécessaires à leurs besoins : *«Avec le comptoir alimentaire Le Grenier, qui permet aux gens d'avoir un dépannage alimentaire gratuit et une épicerie complète [...], de même qu'avec d'autres organismes qui offrent un service de garderie gratuite»* (OMH Lévis). Certains organismes aident aussi les individus ayant des problèmes de santé mentale à se trouver un logement. D'autres assistent les locataires aux prises avec des handicaps physiques lourds en leur offrant divers

services: «*Je pense aux soins d'hygiène, au transport, car ce sont des gens qui vivent dans la communauté, mais [avec] des handicaps physiques lourds. [...] Cela a été facile de s'entendre avec un partenaire pour les soins [...] Tout le monde y trouve son compte*» (OGT).

## CONCLUSION

Reconnaissant l'ampleur de la tâche qui leur est dévolue, les dirigeants des OH ont bien répondu à l'invitation de la SHQ, en 2005, de faire appel aux ressources et aux compétences des acteurs externes qui œuvrent dans les milieux de vie HLM et qui travaillent à la prise en charge des locataires (SHQ, 2005). L'adoption des orientations présentées dans ce chapitre a permis à plusieurs OH de développer des concertations et des partenariats durables avec le secteur de la santé et des services sociaux. L'implication active des offices dans les concertations a aussi eu pour effet de rassembler plusieurs acteurs complémentaires autour d'une problématique partagée comme la gestion des personnes en perte d'autonomie ou encore celle des locataires ayant des problèmes de santé mentale. Ces acteurs collaborent également à la création de divers partenariats intersectoriels reposant sur des engagements plus ciblés où ils définissent ensemble les problématiques, les objectifs et les responsabilités de chacun de façon que chacun travaille à l'intérieur de ses champs de compétences. Bien entendu, pour atteindre les buts qu'ils se fixent, les partenaires doivent faire preuve d'ouverture et accepter leurs différences organisationnelles. Comme en font foi les propos d'un administrateur, un véritable partenariat c'est de «*s'entendre sur l'objectif du service à donner et non pas sur la façon [de répondre à l'objectif]*» (OGT).

En somme, nous avons pu observer comment l'intervention intersectorielle pouvait créer une combinaison d'effets favorisant le bien-être des locataires. Il est important pour les OH de s'arrimer aux besoins des communautés qu'ils desservent. L'entente conclue dans la région de Chaudière-Appalaches (2008-2012) représente un bel exemple à cet égard. Cette entente avait pour objet d'améliorer l'accès aux HLM en termes de diversité de clientèle ainsi que de bonifier les services offerts et la qualité de vie des locataires de toute une région. En 2007, la région comptait 85 OH abritant 3 166 logements. Seize organismes à de diverses vocations ont signé l'entente, dont le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, l'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches, le Forum jeunesse régional Chaudière-Appalaches et le CSSS de Beauce. L'entente est un bon exemple de partenariat intersectoriel permettant l'atteinte d'un équilibre entre la gestion immobilière et la gestion sociale. Elle compte plusieurs retombées documentées telles que le soutien

et la revitalisation de plusieurs associations de locataires, la création d'espaces de socialisation comme des cafés-causerie, l'organisation d'ateliers sur la santé, la tenue d'une journée d'employabilité et la mise en place d'une entente pour offrir des visites de courtoisie aux locataires ayant des problèmes de santé mentale (Bernier, 2010; Dubuisson, 2011). De plus, grâce à l'entente et à ses activités connexes comme l'enquête mobilisante<sup>2</sup>: «*Le climat s'est amélioré [et] il y a de meilleures relations entre les individus*» (Racine, 2009, p. 36).

Malgré le succès de plusieurs initiatives, une différence a été constatée entre les offices de petite taille et les autres OH. Les OH de petite taille perçoivent la nécessité des concertations et partenariats avec le milieu, mais surtout dans l'optique d'obtenir les ressources nécessaires pour mener à bien leurs projets. Ils se positionnent principalement dans une dynamique de services alors que les autres OH perçoivent davantage les partenariats dans une dynamique de coopération où les acteurs associés s'entraident en se complétant et en mettant à profit leurs ressources et leurs compétences respectives. Les dirigeants des offices d'habitation de grande taille notent également de façon plus significative l'importance d'arrimer les actions de l'office avec les besoins de la communauté.

---

2. L'enquête mobilisante est un processus de mobilisation qui permet aux locataires d'HLM d'agir sur leurs propres conditions de vie. Pour plus d'information, voir Racine (2009).







# CONCLUSION

L'atteinte d'un équilibre entre la gestion immobilière et la gestion sociale dans les OH constitue un enjeu important non seulement pour ces entreprises publiques, mais aussi pour la société québécoise. Sur le plan local, les OH occupent une position stratégique dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Plus ils arrivent à concilier la gestion immobilière et la gestion sociale, plus ils peuvent s'affirmer en ce sens et devenir des leaders dans ce domaine. Pour ce faire, cependant, les OH doivent se positionner comme tels. Un leadership, cela se développe et se consolide au sein de sa communauté. Les hommes et les femmes qui ont des responsabilités au sein des OH (en tant qu'administrateurs ou gestionnaires) doivent donc incarner au quotidien la mission de leur organisation et faire preuve de leadership afin qu'elle puisse rayonner aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

Cet idéal ne va cependant pas toujours de soi compte tenu des ressources humaines et financières disponibles, comme cela été évoqué à plusieurs reprises par nos interlocuteurs. La position sociale des OH et de leur personnel constitue une difficulté supplémentaire. En effet, le logement HLM est un logement stigmatisé (le logement du « pauvre ») dans notre société et cela ne facilite guère sa reconnaissance. Comme ses frontières d'intervention, particulièrement avec le milieu de la santé et des services sociaux, sont poreuses, il convient de veiller à circonscrire les responsabilités de chacun des acteurs.

Notre recherche a toutefois mis en évidence qu'en dépit de ce contexte peu facilitant, il est possible pour les OH d'exercer un leadership dans leur milieu qui se module, évidemment, selon la taille des OH. Veiller au bien-être des locataires exige que soient constamment mises en équilibre la gestion immobilière et la gestion sociale. Les données issues des entretiens et de la documentation rassemblée ont mis en lumière que cette réalité se déploie dans les différentes responsabilités des OH, que ce soit au niveau de l'entretien des bâtiments, de la perception des loyers, de la sécurité ou encore de l'amélioration de la qualité de vie par des actions facilitant le « vivre-ensemble » et la participation citoyenne.

À cet égard, la prise de parole des locataires, qui s'exerce principalement au sein des associations de locataires et des comités consultatifs des résidents, est un enjeu clé pour atteindre un équilibre entre la gestion immobilière et la gestion sociale. Hirschman (1995), dans son célèbre livre *Défection et prise de parole*, a justement centré sa réflexion sur l'importance, pour toute organisation, d'atteindre un équilibre optimal entre défection et prise de parole. À juste titre, il considère que toute organisation est écartelée entre deux positions de la part de ses membres ou de sa clientèle; si l'organisation se montre peu à l'écoute de leur parole, ceux-ci peuvent alors faire défection. L'organisation ou l'entreprise se retrouve alors en grande difficulté.

Par rapport à cette réflexion pertinente, le milieu HLM se trouve dans une position singulière. Les HLM sont des logements subventionnés, dont l'accès est souvent réservé à une population socioéconomiquement défavorisée soumise à des critères bien précis. Les possibilités pour cette population de faire défection, c'est-à-dire de se trouver un autre logement, sont donc très limitées. L'option « prise de parole » devient alors d'autant plus importante. Cet enjeu s'est traduit dans les OH par le développement du service à la clientèle et du soutien à la vie associative des locataires. Cet équilibre optimal, entre défection et prise de parole, est un idéal inatteignable selon Hirschman (1995). Notre recherche s'inscrit en ce sens et il importe que les administrateurs et les gestionnaires en aient conscience. À ce titre, insister sur la performance des OH peut avoir comme conséquence de ne pas favoriser cette prise de conscience. Il est dans l'air du temps de parler de performance, mais les OH doivent veiller à adapter ce discours à leur propre spécificité afin que les pratiques innovantes de gestion mises en lumière dans cet ouvrage puissent se développer et se consolider.

Nous sommes également d'avis que pour parvenir à combiner gestion immobilière et gestion sociale, le milieu de travail des OH doit se reporter aux quatre enjeux relevés dans la grille analytique des pratiques d'action communautaire en milieu HLM (Morin, Aubry et Vaillancourt, 2007), soit la consolidation du lien social, l'appropriation du pouvoir, les caractéristiques et le développement de l'accompagnement social ainsi que la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

La consolidation du lien social a constitué l'enjeu le plus fréquemment répertorié par l'inventaire analytique. Cette nouvelle recherche, menée cinq années plus tard, confirme que le tissu relationnel en milieu HLM repose toujours sur des bases fragiles; elle démontre également l'importance d'agir de façon concertée et intersectorielle. À ce titre, et comme cela a été relevé çà et là dans les divers chapitres, les interventions des organismes partenaires ont un impact considérable sur la cohésion sociale de ces milieux de vie. De l'avis de plusieurs dirigeants, un facteur facilitant est la mise à la disposition d'un espace communautaire dans les immeubles relevant de l'OH au bénéfice des résidents, des organismes communautaires ou des institutions publiques. Malheureusement, cette évidence est encore contestée comme en a témoigné la saga qui a duré des années à Saint-Jean-sur-Richelieu (FLHLMQ, 2013).

L'appropriation du pouvoir constitue le point central de toute démarche d'action communautaire. Dans un office d'habitation, cela implique que les locataires puissent exercer des responsabilités et prendre la parole avec la perception que cela aura des effets positifs sur le milieu. Nous avons vu, dans le cadre de notre recherche, que certains OH ont su tirer parti de l'opportunité des travaux de rénovation pour solliciter l'expertise des locataires et ainsi développer leur expérience organisationnelle. Cela ne peut que contribuer à la consolidation et au développement de la vie associative en milieu HLM. De ces expériences pourront peut-être naître des projets structurants pour le milieu. Pour ce faire, toutefois, il importe d'assurer la pérennisation du programme *Initiative de développement durable, d'entraide et de mobilisation* (ROHQ, FLHLMQ et SHQ, 2013). Malheureusement, ce programme de la SHQ, pourtant considéré comme indispensable tant par la FLHLMQ que par le ROHQ, pourrait être abandonné faute de financement.

Le développement social dans le milieu des OH renvoie aux services qui ont été mis sur pied afin d'apporter des solutions aux difficultés des résidents. Ces services répondent manifestement à certaines problématiques, mais leur développement doit être balisé par les offices dans une optique de développement des communautés, afin de permettre l'émergence et la consolidation de projets intersectoriels, notamment avec le secteur de la santé et des services sociaux, de l'éducation et de l'emploi. Cela exige des OH, particulièrement ceux de grande taille et de taille moyenne, d'intégrer dans leur planification stratégique ce type de développement. Des projets structurants pour le milieu peuvent alors être ciblés et mis en branle en collaboration avec les divers partenaires, notamment dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale afin de mettre en place une approche stratégique et intersectorielle.





# BIBLIOGRAPHIE

- ABERBACH, J.D. et T. CHRISTENSEN (2005). «Citizens and consumers: An NPM dilemma», *Public Management Review*, vol.7, n° 2, p. 225-245.
- ADMINISTRATEUR EN CHEF DE LA SANTÉ PUBLIQUE (2011). *Le Rapport de l'administrateur en chef de la santé publique sur l'état de la santé publique au Canada 2011. Jeunes et jeunes adultes – En période de transition*, Agence de la santé publique du Canada, <<http://www.phac-aspc.gc.ca/cphorsphc-respcacsp/2011/index-fra.php>>, consulté le 9 avril 2013.
- ALTER, N. (2005). *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France.
- AMO, B.W. (2006). «Employee innovation behaviour in health care: The influence from managements and colleagues», *International Nursing Review*, vol. 53, n° 3, p. 231-237.
- AUBÉ, H. et R. RUEST (dir.) (2007). *Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social: une intervention intersectorielle des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'habitation*, Québec, gouvernement du Québec, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux.
- AUBIN, J. (2011). *Rapport d'évaluation du programme de logement sans but lucratif public (HLM public) – volet régulier*, Québec, gouvernement du Québec, Société d'habitation du Québec, <<http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/publications/0000021450.pdf>>, consulté le 4 mars 2013.
- BEHN, R.D. (1995). «Creating an innovative organization: Ten hints for involving front-line workers», *State and Local Government Review*, vol. 27, n° 3, p. 221.
- BÉLANGER, D., P. GOSSELIN et P. VALOIS (dir.) (2013). *Étude des vulnérabilités à la chaleur accablante: comparaison des aires de diffusion les plus défavorisées des neufs villes québécoises les plus nombreuses*, Montréal, INRS.

- BELLEY, S. (2012). « Le HLM au Québec, réflexions sur son évolution et ses perspectives », *Quadrilatère, la revue du Regroupement des Offices d'habitation du Québec*, vol. 27, n° 3, p. 28-29.
- BERNIER, C. (2010). « Entente spécifique 2008-2011 sur le soutien communautaire en HLM dans Chaudière-Appalaches: des résultats concrets dès la première année! », *La situation de l'emploi en Chaudière-Appalaches, mai 2010*, Chaudière-Appalaches, Emploi-Québec Chaudière-Appalaches, p. 6-7.
- BICKERSTAFF-CHARRON, J. (2005). *Les habitations Angers : monographie d'une habitation à loyer modique, HLM, pour personnes âgées*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales.
- BOISVERT, J.-P. (2008). « Immigrants et communauté d'accueil tissent des liens », *La Tribune*, 26 novembre, p. 30.
- CAFÉ CITOYEN DE LA PETITE BOURGOGNE (2013). « Qui sommes-nous? », *Café citoyen de la Petite Bourgogne*, <<http://www.cafecitoyen.com/index.php/fr/qui-sommes-nous>>, consulté le 3 février 2013.
- CAIRNCROSS, L., D. CLAPHAM et R. GOODLAD (1997). *Housing Management, Consumers and Citizens*, Londres, Routledge.
- CENTRE DE FORMATION POPULAIRE (2011). *Rapport d'évaluation du projet d'intervention de milieu en HLM*, rapport présenté aux membres du Comité HLM composé du Carrefour communautaire l'Entre-Gens, de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) et du CSSS Lucille-Teasdale, Montréal, Centre de formation populaire.
- CLAPHAM, D., D. FRANKLIN et L. SAUGÈRES (2000). « Housing management: The social construction of an occupational role », *Housing, Theory and Society*, vol. 17, p. 68-82.
- CLARKE, J., J. NEWMAN, N. SMITH et al. (2007). *Creating Citizen-Consumers: Changing Publics and Changing Public Services*, Londres, Sage Publications.
- COMITÉ PROVINCIAL PAIR (2013). <<http://www.programmepair.com>>, consulté le 9 janvier 2013.
- COOPER, C. et M. HAWTIN, (dir.) (1998). *Resident Involvement and Community Action*, Coventry, Chartered Institute of Housing.
- DANSEREAU, F., A.-M. SÉGUIN et D. LEBLANC (1995). *La cohabitation interethnique dans l'habitat social au Québec*, Montréal, Société d'habitation du Québec.
- DESLAURIERS, D. (2012). « Des locataires plus vigilants que jamais sur le territoire de l'OMHM », *La Rose des vents*, vol. 11, n° 1, p. 6.
- DESLAURIERS, J.-P. et M.-J. BRASSARD (1989). *Pouvoir habiter*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales.
- DEWEY, J. (2010). *Le public et ses problèmes*, Paris, Folio essais.
- DION, M. (2010). *Valeurs organisationnelles perçues vs valeurs désirées de gouvernance: le cas de l'Office municipal d'habitation de Montréal*, Sherbrooke, Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke – CSSS-IUGS, Direction de la recherche du centre affilié universitaire.
- DUBUISSON, W. (2011). *L'entente spécifique en HLM de Chaudière-Appalaches: rapport d'évaluation final*, Sainte-Marie, Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches, Direction de santé publique et de l'évaluation.
- DUCHARME, M.-N. (2005). « Du logement à l'hébergement: les régulations dans l'aménagement, les immeubles et les services », dans Y. Vaillancourt et M. Charpentier (dir.), *Les passerelles entre l'État, le marché et l'économie sociale dans les services de logement social et d'hébergement pour les personnes âgées. Rapport final de recherche soumis au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) dans le cadre de l'action*

- concertée pour promouvoir et soutenir la recherche sur le vieillissement de la population et ses impacts économiques et sociodémographiques*, Montréal, Université de Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales, p. 52-80.
- DUCHARME, M.-N. (2006). *Les habitations à loyer modique publiques destinées aux aîné-e-s: portrait sectoriel*, Montréal, Université de Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales.
- ÉCONOMIE COMMUNAUTAIRE DE FRANCHEVILLE – CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTAIRE – ECOF-CDEC (2013). «ECOF-CDEC de Trois-Rivières», <<http://www.ecof.qc.ca>>, consulté le 9 avril 2013.
- ELLEN, I.G., T. MIJANOVICH et K.-N. DILLMAN (2001). «Neighbourhood effects on health», *Journal of Urban Affairs*, vol. 23, nos 3-4, p. 341-408.
- ENTR'ACTES (2013). «2004-2005: office municipal d'habitation de Lévis», Entr'actes, <<http://www.entreactes.com/omhl.html>>, consulté le 13 février 2013.
- ERIKSON, D. et N. ANDREWS (2011). «Partnerships among community development, public health, and health care could improve the well-being of low-income people», *Health Affairs*, vol. 30, n° 11, p. 2056-2063.
- ESPING-ANDERSEN, G. (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford, Oxford University Press.
- EVERS, A. (2012). «Un système d'échange local se met en branle à Lévis», *Le peuple Lévis*, 1<sup>er</sup> octobre, <<http://www.hebdosregionaux.ca/chaudiere-appalaches/2012/10/01/un-systeme-dechange-local-se-met-en-branle-a-levis>>, consulté le 9 avril 2013.
- FARR, J. et S. OSBORN (1997). *High Hopes, Concierge, Controlled Entry and Similar Schemes for High Rise Blocks*, Londres, Department of the Environment.
- FÉDÉRATION DES LOCATAIRES D'HABITATION À LOYER MODIQUE DU QUÉBEC – FLHLMQ (2004). *Mémoire aux membres de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale du Québec qui ont à étudier le Projet de loi 57: loi sur l'aide aux personnes et aux familles*, Montréal, Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec.
- FÉDÉRATION DES LOCATAIRES D'HABITATION À LOYER MODIQUE DU QUÉBEC – FLHLMQ (2007). «Rénovation: Les offices seront-ils capables de livrer la marchandise?», *Bulletin de la Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec*, n° 53, p. 2.
- FÉDÉRATION DES LOCATAIRES D'HABITATION À LOYER MODIQUE DU QUÉBEC – FLHLMQ (2013). «Croyez-vous au Père-Noël? Il vient de passer à St-Jean-sur-Richelieu», *Bulletin de la Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec*, n° 78, p. 3.
- FISHER, W.R. (1997). «Narration, reason and community», dans L.P. Hinchman et S.K. Hinchman, *Memory, Identity, Community*, Albany, State University of New York Press, p. 307-327.
- FOROUGH, B. et E. MCCOLLUM (2008). «Apprendre à participer ou participer pour apprendre? La participation des locataires et la gestion du logement social à Toronto», dans P. Morin et E. Baillargeau (dir.), *L'habitation comme vecteur de lien social*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, coll. «Problèmes sociaux et interventions sociales», p. 237-266.
- FOSTER, C. et D. CARON (2008). «Le Plan québécois des infrastructures: de l'hypothèse à la réalisation», communication présentée lors du «Colloque des gestionnaires techniques des offices d'habitation: résumé des conférences et des ateliers», Québec, Société d'habitation du Québec, <[http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/hlmpriives/colloque\\_gestiontech\\_2008.pdf](http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/hlmpriives/colloque_gestiontech_2008.pdf)>, consulté le 5 novembre 2013.

- FUNG, A. (2006). « Varieties of participation in complex governance », *Public Administration Review*, vol. 66, p. 66-75.
- GAGNON, C. et J.-L. KLEIN (1991). « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social », *Cahiers de géographie du Québec*, vol 35, n° 95, p. 239-255.
- GIAUQUE, D., V. BARBEY, N. DUC *et al.* (2006). « Innovation dans le service public : facteurs facilitateurs d'un changement organisationnel sous l'angle du client-centrisme », *Revue Économique et Sociale*, vol. 64, n° 3, p. 111-118.
- GOSSELIN P., D. BÉLANGER et B. DOYON (2008), « Les effets des changements climatiques sur la santé au Québec », dans J. Séguin (dir.), *Santé humaine et changements climatiques : Évaluation des vulnérabilités et de la capacité d'adaptation au Canada*, Ottawa, Santé Canada, p. 241-342.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2002). *Loi modifiant la Loi sur la Société d'habitation du Québec*, Éditeur officiel du Québec, <<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2002C2F.PDF>>, consulté le 9 avril 2013.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2007). *Des fondations pour réussir : le plan québécois des infrastructures*, Québec, Les Publications du Québec.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2011). *Loi sur la Société d'habitation du Québec*, L.R.Q., chapitre S-8, art. 57, Québec, Éditeur officiel du Québec, <<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/intervention/habitation-et-renovation-urbaine/office-dhabitation/>>, consulté le 17 janvier 2013.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2013). *Loi sur le développement durable*, Québec, Les Publications du Québec, <[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D\\_8\\_1\\_1/D8\\_1\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_1_1/D8_1_1.html)>, consulté le 9 avril 2013.
- HAMEL, I. et C. CHICOINE (2010). « Femmes-citoyennes, en action : un projet mobilisateur », dans Regroupement des offices d'habitation du Québec, *Mobilise-toit : le bulletin de liaison des intervenants sociocommunautaires en HLM*, n° 7, p. 2.
- HINCHMAN, L.P. et S.K. HINCHMAN (1997). *Memory, Identity, Community*, Albany, State University of New York Press.
- HIRSCHMAN, A.O. (1995). *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard.
- HOUSING POLICY AND PRACTICE UNIT (1995). *Good Practice in Housing Management: Good Practice Note 5*, Édimbourg, Scottish Office.
- HULSE, K., K. JACOBS, K. ARTHURSON *et al.* (2012). « How does the concept of social inclusion play a role in housing policy? », *Australian Housing and Urban Research Institute (AHURI) Research and Policy Bulletin*, n° 156.
- INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC – INSPQ (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, Québec, Institut national de santé publique du Québec.
- JETTÉ, C., L. THÉRIAULT et Y. VAILLANCOURT (1998). *Évaluation du logement social avec support communautaire à la fédération des OSBL d'habitation de Montréal*, Montréal, Université de Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales.
- JOHNSON, R. (2010). « Metrics and measures in tackling the social determinants of health: The example of mental health and housing », *Journal of public mental health*, vol. 9, n° 3, p. 36-44.
- JOSEPH, M.L., R.J. CHASKIN et H.S. WEBBER (2007). « The theoretical basis for addressing poverty through mixed-income development », *Urban Affairs Review*, n° 42, p. 1-41.



- KEARNS, A., M. PETTICREW, P. MASON *et al.* (2008). *SHARP Survey Findings: Social and Community Outcomes*, Édimbourg, Scottish Government Social Research.
- KEYES, L.C. (2001). «Housing, social capital and poor communities», dans S. Saegert, J.P. Thompson et M.R. Warren, *Social Capital and Poor Communities*, New York, Russel Sage Foundation, p. 136-163.
- KLEIN, J.-L. (2010). *Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales – CRISES, coll. «Études théoriques».
- LACHANCE, G. (2011). «Faire connaissance pour grandir ensemble», *Rive-Sud Express*, 6 juin, <<http://www.rivesudexpress.ca/Societe/Vie-communautaire/2011-06-06/article-2562209/Faire-connaissance-pour-grandir-ensemble/1>>, consulté le 16 mars 2013.
- LANDRY, R., N. BECHEIKH, N. AMARA *et al.* (2007). *Innovation dans les services publics et parapublics à vocation sociale: Rapport de la revue systématique des écrits*, Québec, Université Laval, Chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation.
- LEBLOND, L. (2012). «Le plaisir de jardiner à tous âges dans les jardins de l'OMHR», *L'avantage*, 15 août, p. 2.
- LEDUC, R. (2006). «Les locataires de Place Lachine commencent à réintégrer leurs logements rénovés», *Le messager Lachine Dorval*, 18 juin, p. 3.
- LEDUC, S. (2010). *Profil des locataires et des ménages en attente d'un logement social*, Québec, Direction des communications de la Société d'habitation du Québec.
- LELOUP, X. (2007). «Les HLM montréalais et le discours sur la sécurité: l'action communautaire ou la société des voisins?», *Lien social et Politiques*, n° 57, p. 91-103.
- LELOUP, X. et A. GERMAIN (2008). «L'action communautaire auprès des jeunes et de leurs familles dans cinq plans d'ensemble montréalais: régulation sociale locale et construction du lien social», dans P. Morin et É. Baillergeau (dir.), *L'habitation comme vecteur de lien social*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «Problèmes sociaux et interventions sociales», p. 155-195.
- LELOUP, X., D. GYSLER, C. PORTAL *et al.* (2009). *Loger les familles avec enfants dans le logement social public montréalais: politique d'attribution et profil sociodémographique des résidents*, Montréal, Institut national de la recherche scientifique – INRS.
- LEPAGE, C. (2011). «Les aînés des HLM au cœur d'une campagne d'admiration», *L'Express Drummondville*, 5 avril, p. 11.
- LÉTOURNEAU, M.-F. (2013). «Bientôt des logements pour les parents étudiants», *La Voix de L'Est*, 2 février, p. 15.
- LEVIN, E. (2004). *Involving Service Users and Carers in Social Work Education*, Londres, Social Care Institute for Excellence – SCIE.
- L'EXPRESS DRUMMONDVILLE (2007). «Fête multiculturelle à l'OMHD», *L'Express Drummondville*, 17 octobre, p. 41.
- LUPTON, M., J. HALE et N. SPRINGINGS (2003). *Incentives and Beyond? The Transferability of the Irwell Valley Gold Service to Other Social Landlords*, Londres, Office of the Deputy Prime Minister.
- MAISON L'ENTR'AMIS (2013). *Maison l'Entr'Amis*, <<http://lentramis.org/>>, consulté le 9 janvier 2013.
- MANZI, T. (2010). «Promoting responsibility, shaping behaviour: Housing management, mixed communities and the construction of citizenship», *Housing Studies*, vol. 25, n° 1, p. 5-19.

- MAY, J. (2007). *Social Lives in Social Housing: Resident Connections to Social Services*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks et Social Housing Services Corporation.
- MCCRACKEN, M. et G. WATSON (2004). *Women Need Safe, Stable, Affordable Housing: A Study of Social, Private and Co-op Housing in Winnipeg*, Winnipeg, Prairie Women's Health Centre of Excellence, Women's Health Clinic.
- MCKEE, K. (2007). «Community ownership in Glasgow: The devolution of ownership and control or a centralizing process», *European Journal of Housing Policy*, vol. 7, n° 3, p. 319-336.
- MEE, K. (2009). «A space to care: Public housing, belonging, and care in inner Newcastle, Australia», *Environment and Planning A*, vol. 41, n° 4, p. 842-858.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX – MSSS (2010). *Plan stratégique 2010-2015 du Ministère de la Santé et des Services sociaux*, gouvernement du Québec, Direction des communications du MSSS, <<http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2010/10-717-02.pdf>>, consulté le 9 avril 2013.
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ CIVILE (2003). *Politique de soutien à domicile: le premier choix*, Québec, Ministère de la Sécurité civile.
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE (2008). *Concepts de base en sécurité civile*, Québec, ministère de la Sécurité publique.
- MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES (2013). «À propos de Novoclimat 2.0», ministère des Ressources naturelles, <<http://www.efficaciteenergetique.mrnf.gouv.qc.ca/mon-habitation/novoclimat>>, consulté le 8 janvier 2013.
- MIRON, J. (1994). *Habitation et milieu de vie: l'évolution du logement au Canada, 1945 à 1986*, Montréal, McGill-Queen's University Press.
- MOORE, M.H. (2005). «Break-through innovations and continuous improvement: Two different models of innovative processes in the public sector», *Public Money and Management*, vol. 25, n° 1, p. 43-50.
- MORIN, P., F. AUBRY et Y. VAILLANCOURT (2007). *Les pratiques d'action communautaire en milieu HLM: inventaire analytique*, Montréal, Société d'habitation du Québec, Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales.
- MORIN, P., M. BENOÎT, N. DALLAIRE et al. (2012). *L'Intervention de quartier au CSSS-IUGS une recherche évaluative*, Sherbrooke, Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke – CSSS-IUGS, Direction de la recherche du centre affilié universitaire.
- MORIN, P., J. LEBLANC, M. DION et al. (2010). «Les travaux majeurs de rénovation du parc immobilier HLM de l'Office municipal d'habitation de Montréal: forces et limites de cette forme de gouvernance partagée avec les locataires», *Lien social et Politiques*, vol. 63, n° 23, p. 81-91.
- MORIN, P., J. LEBLANC et S.T.M. GUEYE (2012). *Gouvernance et management au sein des organismes gestionnaires des habitations à loyer modique: une recension des écrits*, Sherbrooke, Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke – CSSS-IUGS, Direction de la recherche du centre affilié universitaire.
- MORIN, P. et X. LELOUP (11 mai 2010). «Habiter en HLM: Évaluation des effets sur la santé et le bien-être pour les ménages avec enfants», communication présentée dans le cadre du colloque de l'ACFAS *Recherches dans le domaine du logement social: état actuel des connaissances en milieu HLM*, Montréal, Université de Montréal.
- MORIN, P. et J. PORI (2007). «Réfugiés en milieu HLM: la trappe sociale plutôt que l'intégration», *Intervention*, n° 126, p. 53-61.

- MORIN, R., F. DANSEREAU et D. NADEAU (1990). *L'habitation sociale : les clientèles et leur vécu, les modes de gestion, les solutions de rechange : synthèse de la littérature*, Montréal, Université du Québec à Montréal, INRS, coll. « Rapports de recherche ».
- NATIONAL HOUSING STRATEGY – NHS (2006). *At Home? A Study of Mental Health Issues Arising in Social Housing*, Londres, NHS Confederation et National Housing Federation.
- NATIONAL HOUSING STRATEGY – NHS (2011). « Housing and mental health », *Mental Health Network NHS Confederation Briefing*, n° 233.
- OAKLEY, D., L. REID et E. RUEL (2011). *Is the Grass Always Greener...? Destination characteristics and Former Public Housing Residents' Views Six Months after Relocation*, Atlanta, Georgia State University, Georgia State Urban Health Initiative.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE DRUMMONDVILLE – OMHD (2013). <<http://www.omhdrummond.com>>, consulté le 8 janvier 2013.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LÉVIS – OMH LÉVIS (2002). *Rapport sur les interventions réalisées auprès des familles*, Lévis, Office municipal d'habitation de Lévis, <<http://www.omhlevis.qc.ca/Documents/InterventionsAupresFamilles102002.pdf>>, consulté le 14 avril 2013.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LÉVIS – OMH LÉVIS (2006). *Rapport annuel 2006*, Lévis, Office municipal d'habitation de Lévis.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LÉVIS – OMH LÉVIS (2013). <<http://www.omhlevis.qc.ca/>>, consulté le 16 mars 2013.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL – OMHL (2013). <<http://www.omhl.org>>, consulté le 16 mars 2013.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL – OMHM (2008). *Guide de référence pour l'intégration de pratiques durables dans l'entretien des bâtiments*, Montréal, Office municipal d'habitation de Montréal.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL – OMHM (2010). *Guide de référence pour l'intégration des principes de développement durable dans la construction et la rénovation des bâtiments*, Montréal, Office municipal d'habitation de Montréal.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL – OMHM (2011a). *Guide du locataire*, Montréal, Office municipal d'habitation de Montréal.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL – OMHM (2011b). *Plan d'action intégré en sécurité et en prévention (2011-2014)*, Montréal, Office municipal d'habitation de Montréal.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL – OMHM (2011c). *Prévisions budgétaires 2012*, Montréal, Office municipal d'habitation de Montréal.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL – OMHM (2011d). *Une fondation avec un toit*, Montréal, Office municipal d'habitation de Montréal.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL – OMHM (2013a). <<http://www.omhm.qc.ca>>, consulté le 8 janvier 2013.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL – OMHM (2013b). « Pouces verts », Montréal, Office municipal d'habitation de Montréal, <<http://www.omhm.qc.ca/pouces-verts>>, consulté le 9 avril 2013.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE QUÉBEC – OMHQ (2006). « Projet habitation », *Le contact*, vol. 5, n° 1, p. 2.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE QUÉBEC – OMHQ (2007). « Stadacona bouge cet été! », *Le contact*, vol. 6, n° 2, p. 4.

- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE QUÉBEC – OMHQ (2009a). «Habitation», *Le contact*, vol. 8, n° 2, p. 8.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE QUÉBEC – OMHQ (2009b). *Rapport annuel 2009: toujours en développement pour un milieu de vie stimulant*, Québec, Office municipal d'habitation de Québec.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE QUÉBEC – OMHQ (2010). *Rapport annuel 2010: un toit convenable, un milieu de vie*, Québec, Office municipal d'habitation de Québec.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE QUÉBEC – OMHQ (2013). <<http://www.omhq.qc.ca>>, consulté le 9 avril 2013.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE SHERBROOKE – OHS (2009). *Guide du locataire*, Sherbrooke, Office municipal d'habitation de Sherbrooke.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE TROIS-RIVIÈRES – OMHTR (2011). *Rapport annuel 2011. Orientation 2008-2013: mouvance, développement et fierté!*, Trois-Rivières, Office municipal d'habitation de Trois-Rivières.
- OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE TROIS-RIVIÈRES – OMHTR (2013). <<http://www.omhtr.ca/>>, consulté le 9 avril 2013.
- PAILLÉ, P. et A. MUCCHIELLI (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Colin.
- PATRO DE LÉVIS (2013). <<http://www.patrolevis.org>>, consulté le 5 février 2013.
- PAWSON, H., J. BRIGHT, L. ENGBERG *et al.* (2012). *Resident Involvement in Social Housing in the UK and Europe*, Dukinfield, Heriott Watt University, The Hyde Group, HQN.
- PAWSON, R. (2006). «Simple principles for the evaluation of complex programmes», dans A. Killoran, C. Swann et M.P. Kelly, *Public health evidence: tackling health inequalities*, Londres, Oxford University Press, p. 223-239.
- POPKIN, S., L. BURON, D. LEVY *et al.* (2000). «The Gautreaux legacy: What might mixed-income and dispersal strategies mean for the poorest public housing tenants?», *Housing Policy Debate*, vol. 11, p. 911-942.
- POPKIN, S., D. LEVY et L. BURON (2009). «Has HOPE VI transformed residents' lives? New evidence from the HOPE VI panel study», *Housing Studies*, vol. 24, n° 4, p. 477-502.
- POTVIN, L. et F. AUMAÎTRE (2010). «Les partenariats: espaces négociés de controverses et d'innovations», dans L. Potvin, M.-J. Moquet et C.M. Jones (dir.), *Réduire les inégalités sociales en santé*, Saint-Denis, Institut national de prévention et d'éducation pour la santé, coll. «Santé en action», p. 318-325.
- PRIEMUS, H. (2012). «Managing social housing», dans W.A.V. Clark, K. Gibb et D.F. Clapham, *The SAGE Handbook of Housing Studies*, Londres, Sage Publications, p. 461-483.
- PROPPER, C., S. BURGESS, A. BOLSTER *et al.* (2007). «The impact of neighbourhood on the income and mental health of British social renters», *Urban Studies*, vol. 44, n° 2, p. 393-415.
- RACINE, S. (2009). *Enquête mobilisante en HLM en Chaudière-Appalaches: rapport d'expérimentation et guide d'intervention*, [s.l.], Emploi-Québec.
- RANCIÈRE, J. (2012). *La nuit des prolétaires*, Pluriel, Paris.
- REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC – ROHQ (2002). *Mémoire présenté à la Commission de l'aménagement du territoire concernant les enjeux reliés à la rareté de logement sociaux et abordables: logement sociaux et abordables pour un développement durable et intégré*, Québec, Regroupement des offices d'habitation du Québec.

- REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC (ROHQ) (2005). *Répertoire des membres 2004-2005*, Québec, Regroupement des offices d'habitation du Québec.
- REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC – ROHQ (2011). *Rapport annuel 2011*, Québec, Regroupement des offices d'habitation du Québec.
- REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC – ROHQ, FÉDÉRATION DES LOCATAIRES DES HABITATIONS À LOYER MODIQUE DU QUÉBEC – FLHLMQ et SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC – SHQ (2013). *Initiative de développement durable, d'entraide et de mobilisation: document d'informations (ID<sup>2</sup>EM), édition 2012-2013: rapport final de réalisation*, ROHQ, <[www.rohq.qc.ca/public/pdf/IDEM/Rapport-final-IDEM-2012-13\\_vf.doc](http://www.rohq.qc.ca/public/pdf/IDEM/Rapport-final-IDEM-2012-13_vf.doc)>, consulté le 11 septembre 2013.
- REGROUPEMENT DES ORGANISMES MANDATAIRES DU PROGRAMME TANDEM (2013). <[www.securite-urbaine-montreal.org](http://www.securite-urbaine-montreal.org)>, consulté le 30 janvier 2014.
- REGROUPEMENT DES SERVICES D'HABITATION DU QUÉBEC – RSHQ (2013). <<http://rshq.qc.ca>>, consulté le 9 janvier 2013.
- RÉSEAU CIRCUM (1997). *Étude sur la structure organisationnelle de l'Office municipal d'habitation de Hull*, Hull, Réseau Circum.
- RIOUX, M. (2008). «Un projet préventif qui permet de tisser des liens», *L'Express Drummondville*, 25 novembre, p. 58.
- RIVEST, P. (2006). *La santé des résidents de HLM: analyse comparative de données provenant de l'Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, Société d'habitation du Québec.
- ROY, B et G. PERRY (2009). «Soins, anthropologie et proximité en milieu d'exclusion», dans M. Clément, L. Gélinau et A.M. McKay (dir.), *Proximités, lien, accompagnement et soin*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 219-240.
- SAEGERT, S. et G. WINKEL (1996). «Paths to community empowerment: Organizing at home», *American Journal of Community Psychology*, vol. 24, n° 4, p. 517-550.
- SALEEBEY, D. (1994). «Culture, theory, and narrative: The intersection of meanings in practice», *Social Work*, vol. 39, n° 4, p. 351-359.
- SAMSON, C. (2005). «Une aînée se dit victime de violence dans un HLM de Québec», *Le Soleil*, 30 avril, p. A3.
- SAUGÈRES, L. (1999). «The social construction of housing management discourse: Objectivity, rationality and everyday practice», *Housing, Theory and Society*, vol. 16, n° 3, p. 93-105.
- SAUGÈRES, L. et D.F. CLAPHAM (1999). «Themes and contradictions in housing management: An analysis of bureaucratic discourse», *Netherlands Journal of Housing and the Built Environment*, vol. 14, n° 3, p. 257-276.
- SCOTT, S. et H. PARKEY (1998). *Neighbour Problems in the Scottish Social Rented Housing Sector*, Glasgow, Glasgow, University of Glasgow, Centre for Housing and Urban Studies.
- SCOTTISH EXECUTIVE RESEARCH UNIT (2001). *Good Practice in Housing Management: A Review of the Literature*, Édimbourg, Scottish Executive Research Unit.
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT – SCHL (1991). *Rapport sommaire de consultations sur le logement*, Ottawa, SCHL.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC – SHQ (2005). «Gestion du logement social: règlements, normes et directives», Québec, Société d'habitation du Québec, <[http://www.habitation.gouv.qc.ca/espace\\_partenaires/offices\\_dhabitation/offices\\_dhabitation/programmes/hlm\\_public/exploitation\\_dun\\_projet/manuel\\_de\\_gestion\\_du\\_logement\\_social.html](http://www.habitation.gouv.qc.ca/espace_partenaires/offices_dhabitation/offices_dhabitation/programmes/hlm_public/exploitation_dun_projet/manuel_de_gestion_du_logement_social.html)>, consulté le 9 avril 2013.

- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC – SHQ (2008). *La mise en place des centres de services en habitation sociale et communautaire*, Québec, Société d'habitation du Québec.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC – SHQ (2009). *Plan d'action de développement durable 2009-2013*, Québec, Société d'habitation du Québec.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC – SHQ (2010). *Rapport annuel de gestion 2009-2010*, Québec, Société d'habitation du Québec.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC – SHQ (2011a). *Rapport annuel de gestion 2010-2011*, Québec, Société d'habitation du Québec.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC – SHQ (2011b). *Système d'entretien préventif: guide 2011*, Québec, Société d'habitation du Québec.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC – SHQ (2012). *Les femmes et le logement: un pas de plus vers l'égalité*, Québec, Société d'habitation du Québec.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC – SHQ (2013). <<http://www.habitation.gouv.qc.ca>>, consulté le 9 janvier 2013.
- SULEIMAN, E.N. (2003). *Dismantling Democratic States*, Princeton, Princeton University Press.
- TANGUAY, B. (2009). « Mot du président », *Quadrilatère*, la revue du Regroupement des Offices d'habitation du Québec, vol. 8, n° 3, p. 3-5.
- THIBODEAU, J.-C. (2008). *Étude des retombées économiques des 19 plus grands Offices municipaux d'habitation*, Québec, Regroupement des offices d'habitation du Québec.
- TOUFIQ, S. (2005). *Monographie de l'HLM Caroline : un HLM pour aînés à Longueuil*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales.
- TRICKETT, E.J. et J.J. SCHENSUL (2009). « Summary comments: Multi-level community based culturally situated interventions », *American Journal of Community Psychology*, n° 43, p. 377-381.
- VAILLANCOURT, Y. (2001). « Le logement public: enjeux et perspectives », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, n° 1, p. 1-7.
- VAILLANCOURT, Y. et M.-N. DUCHARME (2000). *Le logement social, une composante importante des politiques sociales en reconfiguration : état de la situation au Québec*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales.
- VAN HOENACKER, F. (2012). « Projet vert dans 65 HLM de Montréal », *Métro*, 30 mai, p. 6.
- VILLE DE MONTRÉAL (2013a). « Coalition de la Petite Bourgogne – Quartier en santé », Montréal, Ville de Montréal, <[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arr\\_so\\_fr/media/documents/Coalition\\_Quartier\\_en\\_sante.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arr_so_fr/media/documents/Coalition_Quartier_en_sante.pdf)>, consulté le 9 janvier 2013.
- VILLE DE MONTRÉAL (2013b). « Programme montréalais de soutien à l'action citoyenne en sécurité urbaine dans les arrondissements – Tandem », Montréal, Ville de Montréal, <<http://www.programmepair.com/accueil.html>>, consulté le 9 janvier 2013.
- WALKER, R.M. (2003). « Evidence on the management of public services innovation », *Public Money and Management*, vol. 23, n° 2, p. 93-102.
- WHITE, D., L. JOBIN, D. McCANN et al. (2002). *Pour sortir des sentiers battus: l'action intersectorielle en santé mentale*, Québec, Les Publications du Québec.
- WILKINSON, R. et M. MARMOT (dir.) (2003). *Social Determinants of Health: The Solid Facts*, Genève, World Health Organization.



# NOTICES BIOGRAPHIQUES

**Jeannette LeBlanc** est professeure titulaire au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke et associée à la formation doctorale en psychologie organisationnelle. Elle s'intéresse au changement des pratiques professionnelles qui favorise le développement des personnes et des communautés. Ses recherches actuelles s'inscrivent dans le domaine du logement social et s'inspirent de la tradition de la recherche-action et de la pratique réflexive.

**Paul Morin** est professeur titulaire à l'École de travail social de l'Université de Sherbrooke. Il est également directeur scientifique du centre affilié universitaire du Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS). Détenteur d'un Ph. D. en sociologie, Paul Morin a publié plusieurs articles dans le domaine de la santé mentale et du logement social. Il est le coauteur de *L'habitation comme vecteur de lien social* publié aux Presses de l'Université du Québec en 2008.

**Jean-François Vachon** est un doctorant en histoire à l'Université de Sherbrooke. Son étude doctorale porte sur l'histoire des HLM et des offices d'habitation québécois. Il a aussi travaillé pendant quatre ans à titre de professionnel de recherche pour le gouvernement du Québec et depuis deux ans avec l'équipe de Paul Morin sur la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion du milieu de vie.

## COLLABORATEURS

**Roxane Meilleur** est candidate au doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke. C'est à travers une recherche au baccalauréat qu'elle s'est intéressée aux Offices d'habitation du Québec. Depuis 2012, elle travaille comme assistante de recherche avec l'équipe de Paul Morin et souhaite réaliser sa thèse doctorale dans le domaine du logement social.

**Serigne Touba Mbacké Gueye** est titulaire d'un doctorat (Ph. D.) en science politique de l'Université de Picardie Jules-Verne (Amiens-France). Il est actuellement chercheur postdoctoral au centre affilié universitaire du CSSS-IUGS (Université de Sherbrooke). Il mène des recherches sur le logement social, la mixité sociale, les questions liées à la pauvreté, l'immigration, l'exclusion et l'inclusion sociale dans une perspective comparative (France-Canada).



## COLLECTION

### PROBLÈMES SOCIAUX ET INTERVENTIONS SOCIALES

HENRI DORVIL – directeur  
GUYLAINE RACINE – codirectrice

#### **Les travailleurs pauvres**

Précarisation du marché du travail,  
érosion des protections sociales  
et initiatives citoyennes  
*Sous la direction de Pierre-Joseph Ulysse,  
Frédéric Lesemann et Fernando J. Pires de Sousa*  
2014, ISBN 978-2-7605-3937-2, 298 pages

#### **Violence envers les femmes**

Réalités complexes et nouveaux enjeux  
dans un monde en transformation  
*Sous la direction de Maryse Rinfret-Raynor,  
Élisabeth Lesieux, Marie-Marthe Cousineau,  
Sonia Gauthier et Elizabeth Harper*  
2014, ISBN 978-2-7605-3914-3, 358 pages

#### **Le travail social et la nouvelle gestion publique**

*Sous la direction de Céline Bellot,  
Maryse Bresson et Christian Jetté*  
2013, ISBN 978-2-7605-3902-0, 264 pages

#### **Le soutien aux familles d'enfants gravement malades**

Regards sur des pratiques novatrices  
*Sous la direction de Manon Champagne,  
Suzanne Mongeau et Lyse Lussier*  
2013, ISBN 978-2-7605-3784-2, 238 pages

#### **Le travail social**

Théories, méthodologies et pratiques  
*Sous la direction d'Elizabeth Harper et Henri Dorvil*  
2013, ISBN 978-2-7605-3103-1, 464 pages

#### **La souffrance à l'épreuve de la pensée**

*Sous la direction de Nicolas Moreau  
et Katharine Larose-Hébert*  
2013, ISBN 978-2-7605-3771-2, 238 pages

#### **La gestion des risques en protection de l'enfance**

Logiques d'action et quête de sens  
*Annie Lambert*  
2013, ISBN 978-2-7605-3742-2, 272 pages

#### **Qu'est-ce qu'un problème social aujourd'hui**

Repenser la non-conformité  
*Sous la direction de Marcelo Otero et Shirley Roy*  
2013, ISBN 978-2-7605-3652-4, 412 pages

#### **Expériences d'intervention psychosociale en contexte de violence conjugale**

*Sous la direction de Sonia Gauthier  
et Lyse Montminy*  
2012, ISBN 978-2-7605-3631-9, 314 pages

#### **Entre itinérance et fin de vie**

Sociologie de la vie moindre  
*Dahlia Namian*  
2012, ISBN 978-2-7605-3515-2, 236 pages

#### **Innover pour mobiliser**

L'actualité de l'expérience de Michel Blondin  
*Michel Blondin, Yvan Comeau  
et Ysabel Provencher*  
2012, ISBN 978-2-7605-3498-7, 192 pages

#### **Regards critiques sur la maternité dans divers contextes sociaux**

*Sous la direction de Simon Lapierre  
et Dominique Damant*  
2012, ISBN 978-2-7605-3495-7, 268 pages

#### **Contrer le décrochage scolaire par l'accompagnement éducatif**

Une étude sur la contribution  
des organismes communautaires  
*Danielle Desmarais*  
2012, ISBN 978-2-7605-3416-2, 216 pages

#### **Les transitions à la vie adulte des jeunes en difficulté**

Concepts, figures et pratiques  
*Martin Goyette, Annie Pontbriand et Céline Bellot*  
2011, ISBN 978-2-7605-3203-8, 344 pages

#### **Minorités de langue officielle du Canada Égales devant la santé?**

*Louise Bouchard et Martin Desmeules*  
2011, ISBN 978-2-7605-3197-0, 118 pages

#### **Le mouvement de l'ère**

Paramètres pour une approche alternative  
du traitement en santé mentale  
*Ellen Corin, Marie-Laurence Poiré  
et Lourdes Rodriguez*  
2011, ISBN 978-2-7605-3072-0, 218 pages

#### **Arts martiaux, sports de combat et interventions psychosociales**

*Sous la direction de Jacques Hébert*  
2011, ISBN 978-2-7605-2980-9, 376 pages

#### **Vieillir au pluriel**

Perspectives sociales  
*Sous la direction de Michèle Charpentier, Nancy  
Guberman, Véronique Bilette, Jean-Pierre Lavoie,  
Amanda Grenier et Ignace Olazabal*  
2010, ISBN 978-2-7605-2625-9, 532 pages

#### **Mais oui c'est un travail!**

Penser le travail du sexe au-delà  
de la victimisation  
*Colette Parent, Chris Bruckert, Patrice Corriveau,  
Maria Nengeh Mensah et Louise Toupin*  
2010, ISBN 978-2-7605-2549-8, 158 pages

#### **Adolescence et affiliation**

Les risques de devenir soi  
*Sous la direction de Robert Letendre  
et Denise Marchand*  
2010, ISBN 978-2-7605-2512-2, 246 pages



### **Le monde des AA**

Alcooliques, *gamblers*, narcomanes  
*Amnon Jacob Suissa*

2009, ISBN 978-2-7605-2464-4, 134 pages

### **Vivre en famille d'accueil jusqu'à mes 18 ans**

Voir ou ne pas voir mes parents?

*Louise Carignan, Jacques Moreau et Claire Malo*  
2009, ISBN 978-2-7605-2426-2, 222 pages

### **Hébergement, logement et rétablissement en santé mentale**

Pourquoi et comment  
faire évoluer les pratiques?

*Sous la direction de Jean-François Pelletier,  
Myra Piat, Sonia Côté et Henri Dorvil*  
2009, ISBN 978-2-7605-2432-3, 168 pages

### **Mobilité, réseaux et résilience**

Le cas des familles immigrantes  
et réfugiées au Québec

*Michèle Vatz Laaroussi*  
2009, ISBN 978-2-7605-2400-2, 268 pages

### **Proximités**

Lien, accompagnement et soin  
*Sous la direction de Michèle Clément,  
Lucie Gélinau et Anaïs-Monica McKay*

2009, ISBN 978-2-7605-1605-2, 386 pages

### **Visages multiples de la parentalité**

*Claudine Parent, Sylvie Drapeau,  
Michèle Brousseau et Eve Pouliot*  
2008, ISBN 978-2-7605-1591-8, 486 pages

### **Penser la vulnérabilité**

*Sous la direction de Vivianne Châtel et Shirley Roy*  
2008, ISBN 978-2-7605-1563-5, 264 pages

### **Violences faites aux femmes**

*Sous la direction de Suzanne Arcand, Domminique  
Damant, Sylvie Gravel et Elizabeth Harper*  
2008, ISBN 978-2-7605-1561-1, 624 pages

### **L'habitation comme vecteur de lien social**

*Sous la direction de Paul Morin et Evelyne Baillergeau*  
2008, ISBN 978-2-7605-1540-6, 324 pages

### **Vivre son enfance au sein d'une secte religieuse**

Comprendre pour mieux intervenir  
*Lorraine Derocher*  
2007, ISBN 978-2-7605-1527-7, 204 pages

### **L'itinérance en questions**

*Sous la direction de Shirley Roy et Roch Hurtubise*  
2007, ISBN 978-2-7605-1524-6, 408 pages

### **Solitude et sociétés contemporaines**

Une sociologie clinique de l'individu  
et du rapport à l'autre  
*Marie-Chantal Doucet*  
2007, ISBN 978-2-7605-1519-2, 198 pages

### **Problèmes sociaux – Tome IV**

Théories et méthodologies  
de l'intervention sociale  
*Sous la direction de Henri Dorvil*  
2007, ISBN 978-2-7605-1502-4, 504 pages

### **Amour et sexualité chez l'adolescent – Fondements, Guide d'animation, Carnet de route**

Programme qualitatif d'éducation  
sexuelle pour jeunes hommes  
*Hélène Manseau*  
2007, ISBN 978-2-7605-1513-0, 194 pages

### **Les transformations de l'intervention sociale**

Entre innovation et gestion  
des nouvelles vulnérabilités?  
*Sous la direction de Evelyne Baillergeau  
et Céline Bellot*  
2007, ISBN 978-2-7605-1504-8, 258 pages

### **Problèmes sociaux – Tome III**

Théories et méthodologies de la recherche  
*Sous la direction de Henri Dorvil*  
2007, ISBN 978-2-7605-1501-7, 550 pages

### **Lutte contre la pauvreté, territorialité et développement social intégré**

Le cas de Trois-Rivières  
*Pierre-Joseph Ulysse et Frédéric Lesemann*  
2007, ISBN 978-2-7605-1490-4, 168 pages

### **Pas de retraite pour l'engagement citoyen**

*Sous la direction de Michèle Charpentier  
et Anne Quéniart*  
2007, ISBN 978-2-7605-1478-2, 210 pages

### **Enfants à protéger – Parents à aider**

Des univers à rapprocher  
*Sous la direction de Claire Chamberland,  
Sophie Léveillé et Nico Trocme*  
2007, ISBN 978-2-7605-1467-6, 480 pages

### **Le médicament au cœur de la socialité contemporaine**

Regards croisés sur un objet complexe  
*Sous la direction de Johanne Collin,  
Marcelo Otero et Laurence Monnais*  
2006, ISBN 2-7605-1441-2, 300 pages

### **Le projet Solidarité Jeunesse**

Dynamiques partenariales  
et insertion des jeunes en difficulté  
*Martin Goyette, Céline Bellot  
et Jean Panet-Raymond*  
2006, ISBN 2-7605-1443-9, 212 pages

### **La pratique de l'intervention de groupe**

Perceptions, stratégies et enjeux  
*Ginette Berteau*  
2006, ISBN 2-7605-1442-0, 252 pages

**Repenser la qualité des services en santé mentale dans la communauté**  
Changer de perspective

*Lourdes Rodriguez, Linda Bourgeois, Yves Landry et al.*

2006, ISBN 2-7605-1348-3, 336 pages

**L'intervention sociale en cas de catastrophe**

*Sous la direction de Danielle Maltais et Marie-Andrée Rheault*

2005, ISBN 2-7605-1387-4, 420 pages

**Trajectoires de déviance juvénile**

*Natacha Brunelle et Marie-Marthe Cousineau*

2005, ISBN 2-7605-1372-6, 232 pages

**Revenu minimum garanti**

*Lionel-Henri Groulx*

2005, ISBN 2-7605-1365-3, 380 pages

**Amour, violence et adolescence**

*Mylène Fernet*

2005, ISBN 2-7605-1347-5, 268 pages

**Réclusion et Internet**

*Jean-François Pelletier*

2005, ISBN 2-7605-1259-2, 172 pages

**Au-delà du système pénal**

L'intégration sociale et professionnelle des groupes judiciairisés et marginalisés

*Sous la direction de Jean Poupart*

2004, ISBN 2-7605-1307-6, 294 pages

**L'imaginaire urbain et les jeunes**

La ville comme espace d'expériences identitaires et créatrices

*Sous la direction de Pierre-W. Boudreault et Michel Parazelli*

2004, ISBN 2-7605-1293-2, 388 pages

**Parents d'ailleurs, enfants d'ici**

Dynamique d'adaptation du rôle parental chez les immigrants

*Louise Bérubé*

2004, ISBN 2-7605-1263-0, 276 pages

**Citoyenneté et pauvreté**

Politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté

*Pierre-Joseph Ulysse et Frédéric Lesemann*

2004, ISBN 2-7605-1261-4, 330 pages

**Éthique, travail social et action communautaire**

*Henri Lamoureux*

2003, ISBN 2-7605-1245-2, 266 pages

**Travailler dans le communautaire**

*Jean-Pierre Deslauriers, avec la collaboration de Renaud Paquet*

2003, ISBN 2-7605-1230-4, 158 pages

**Violence parentale et violence conjugale**

Des réalités plurielles, multidimensionnelles et interreliées

*Claire Chamberland*

2003, ISBN 2-7605-1216-9, 410 pages

**Le virage ambulatoire: défis et enjeux**

*Sous la direction de Guillaume Pérodeau et Denyse Côté*

2002, ISBN 2-7605-1195-2, 216 pages

**Priver ou privatiser la vieillesse?**

Entre le domicile à tout prix et le placement à aucun prix

*Michèle Charpentier*

2002, ISBN 2-7605-1171-5, 226 pages

**Huit clés pour la prévention du suicide chez les jeunes**

*Marlène Falardeau*

2002, ISBN 2-7605-1177-4, 202 pages

**La rue attractive**

Parcours et pratiques identitaires des jeunes de la rue

*Michel Parazelli*

2002, ISBN 2-7605-1158-8, 378 pages

**Le jardin d'ombres**

La poétique et la politique de la rééducation sociale

*Michel Desjardins*

2002, ISBN 2-7605-1157-X, 260 pages

**Problèmes sociaux – Tome II**

Études de cas et interventions sociales

*Sous la direction de Henri Dorvil et Robert Mayer*

2001, ISBN 2-7605-1127-8, 700 pages

**Problèmes sociaux – Tome I**

Théories et méthodologies

*Sous la direction de Henri Dorvil et Robert Mayer*

2001, ISBN 2-7605-1126-X, 622 pages





COLLECTION

PROBLÈMES SOCIAUX  
ET INTERVENTIONS SOCIALES

HENRI DORVIL – directeur  
GUYLAINE RACINE – codirectrice



LES HABITATIONS À LOYER MODIQUE (HLM) constituent le plus important parc d'habitation sociale du Québec, tant pour sa valeur marchande, évaluée à deux milliards de dollars, que pour le nombre d'unités de logements qui le constituent : plus de 60 000. Environ 100 000 personnes socioéconomiquement défavorisées les habitent, ce qui leur donne la chance d'améliorer leurs conditions de vie. Par l'entremise des offices d'habitation, ce livre pénètre dans cet univers méconnu, qui représente pourtant un bien collectif précieux au même titre que les écoles et les hôpitaux.

Responsables de la gestion des HLM, les offices d'habitation recherchent l'équilibre entre la gestion immobilière et la gestion sociale, entre la poignée de porte et la poignée de main. Pour assurer le bien-être des locataires, les gestionnaires, administrateurs et employés de ces organismes doivent développer des pratiques innovantes. Cet ouvrage dévoile ces pratiques, tout en donnant à voir, de l'intérieur, les valeurs, les raisons et les méthodes de travail de ceux qui les mettent en place. Il adopte pour ce faire une approche narrative qui donne la parole à ces derniers.

Les auteurs abordent d'abord la question du bien-être des locataires en regard de la gestion immobilière (veiller à la qualité des immeubles, recueillir l'argent des loyers, gérer la sécurité) et sociale (gérer les conflits, favoriser le vivre-ensemble, encourager la participation citoyenne). Ils décrivent ensuite les pratiques immobilières innovantes des dirigeants qui ont des incidences positives sur la vie des locataires, pour ensuite enchaîner avec la description des pratiques ayant pour but d'améliorer la gestion sociale. Enfin, ils montrent l'importance du rôle des partenariats avec les associations de locataires, le réseau de la santé et des services sociaux et les organismes communautaires.

**Paul Morin** est professeur titulaire à l'École de travail social de l'Université de Sherbrooke. Il est également directeur scientifique du centre affilié universitaire du Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS).

**Jeannette LeBlanc** est professeure titulaire au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke et associée à la formation doctorale en psychologie organisationnelle.

**Jean-François Vachon** est doctorant en histoire à l'Université de Sherbrooke. Son étude doctorale porte sur l'histoire des HLM et des offices d'habitation du Québec.

Avec la participation de **Roxane Meilleur** et **Serigne Toubà Mbacké Gueye**.

PUQ.CA



9 782760 539754

ISBN 978-2-7605-3975-4