

# CAHIER DE RECHERCHE

CENTRE AFFILIÉ UNIVERSITAIRE

10-03

Les défis et les enjeux de gestion de l'OMHM  
pour favoriser le développement social de  
sa clientèle

Par Jeannette LeBlanc et Paul Morin

Centre de santé et de services sociaux –  
Institut universitaire de gériatrie  
de Sherbrooke

Centre affilié Universitaire



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE

## **Coordonnées**

Direction de la recherche du centre affilié universitaire

Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

500, rue Murray, bureau 100

Sherbrooke (Québec) J1G 2K6

Téléphone : 819 780-2220 poste 47125

Télécopieur : 819 780-1303

Courriel : [mflandry.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca](mailto:mflandry.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca)

ISSN 1923-4058 (Version en ligne)

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec 2010

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives du Canada 2010

© 2010, Direction de la recherche du centre affilié universitaire, CSSS-IUGS

La reproduction des textes est autorisée et même encouragée, pourvu que la source soit mentionnée.

## **Programmation scientifique du CAU**

### **2009-2012**

Le programme d'infrastructure de recherche pour les centres affiliés universitaires est conçu afin que la recherche s'enracine dans les établissements qui offrent des services de santé et de services sociaux à la population pour en améliorer la qualité et l'efficacité. L'objectif général du programme est de fournir un financement d'infrastructure aux milieux de pratique pour qu'ils puissent entreprendre et réaliser, sur une base régulière, des activités de recherche en lien avec les milieux universitaires.

Le CAU regroupe 29 chercheurs réguliers, 3 gestionnaires et 11 intervenants. Vingt-quatre chercheurs universitaires sont rattachés à l'Université de Sherbrooke et deux chercheuses sont rattachées à l'Université Bishop de Lennoxville; une chercheuse est rattachée à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et une autre au Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS). Notre programmation scientifique vise à contribuer au développement des capacités des personnes et des communautés dans l'optique de renforcer la mission de première ligne de l'établissement. À cet égard, les CSSS doivent s'appuyer sur la mobilisation, la participation et le renforcement des capacités et des opportunités d'accomplissement des personnes et des organismes du territoire afin d'améliorer la santé et le bien-être de la population locale, tant sur le plan individuel que collectif. Cette programmation se déploie selon trois axes de recherche :

- le développement des capacités des communautés (Collectif de recherche en développement des communautés);
- le développement des capacités des personnes en situation de précarité (Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage, financée par le FQRSC);
- le développement des capacités des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Ces axes de recherche s'inscrivent solidement dans la mission et dans les services de première ligne de l'établissement puisqu'ils sont transversaux à ses programmes clientèles et sont en lien direct avec sa responsabilité populationnelle.

Comment les stratégies d'action et les moyens mis en œuvre dans un établissement de première ligne dans une perspective de développement des capacités améliorent-ils les conditions de santé et de vie? Comment favoriser une plus grande accessibilité et une meilleure qualité des services? Quels liens peut-on faire entre la consommation de services et les milieux de vie? Quelles sont les principales capacités développées par les personnes et les communautés? Quelle contribution l'approche par la capacité apporte-t-elle à l'avancement des connaissances et au développement d'applications pratiques en regard de notre thématique de recherche? Les réponses à ces questions sont structurées selon nos trois axes de recherche. Si ces axes sont à des stades de développement différents, ils ont tous les trois un potentiel important d'effet structurant, de mobilisation et d'accroissement de la capacité de recherche, de formation et de développement des connaissances, ainsi qu'une contribution indispensable à l'amélioration des pratiques et au développement des pratiques prometteuses et de pointe.

La programmation de recherche vise même parfois à impulser le développement des capacités des personnes et des communautés. Ce double mouvement, impulser et comprendre, constitue une forte originalité de notre programmation; la Direction de la recherche du centre affilié universitaire (DRCAU) a ainsi initié un processus reliant étroitement l'intervention, la recherche et la formation dans deux quartiers défavorisés de Sherbrooke. L'amélioration des conditions et de la qualité de vie est comprise ici dans une perspective de développement des capacités des personnes et des communautés, c'est-à-dire le développement et l'actualisation de leur plein potentiel, élargissant ainsi leur liberté réelle d'agir eux-mêmes sur leurs conditions de santé et leurs conditions de vie et, par le fait même, sur les déterminants sociaux affectant leur état de santé et leur bien-être général.

Une telle activité a également un lien étroit avec la performance de la structure de recherche puisqu'elle favorise le développement d'une expertise de la part de son personnel dans l'optique d'une amélioration continue et de soutien à la décision et à l'intervention. Le développement et l'émergence d'activités et de projets de recherche issus de la pratique représentent un enjeu important de même que la démonstration de la valeur ajoutée des étudiants au sein de la structure de recherche. Ainsi, à la suite d'une entente entre le Mouvement Desjardins, le CSSS-IUGS et la Fondation Vitae, 20 000 \$ de bourses sont accordées chaque année (2009-2010 à 2011-2012). Ces étudiants de 2<sup>e</sup> cycle et de 3<sup>e</sup> cycle doivent réaliser un mémoire ou une thèse reliée aux travaux de la programmation. Une semaine de la recherche sociale est également organisée chaque année depuis 2008.

## Table des matières

<b>PROGRAMMATION SCIENTIFIQUE DU CAU .....</b>	<b>I</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. L’HLM – UN UNIVERS PARTICULIER .....</b>	<b>3</b>
<b>2. UNE STRUCTURE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL .....</b>	<b>5</b>
<b>3. DES BESOINS PRIORITAIRES .....</b>	<b>7</b>
3.1. FOURNIR UN LOGEMENT SAIN.....	7
3.2. ASSURER UNE SÉCURITÉ.....	7
3.3. UN SERVICE DE MÉDIATION.....	9
<b>4. LA RÉALISATION DES TRAVAUX MAJEURS – UN ACCOMPLISSEMENT DE     DÉVELOPPEMENT SOCIAL.....</b>	<b>11</b>
<b>5. DES DÉFIS DU FUTUR .....</b>	<b>13</b>
5.1. DES OUTILS DE COMMUNICATION ET DE SÉCURITÉ PLUS PERFORMANTS .....	13
5.2. UN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE PROXIMITÉ ET DES RESSOURCES ÉQUITABLES.....	13
5.3. L’ENRICHISSEMENT DES COLLABORATEURS.....	14
5.4. DES ASSOCIATIONS AVEC LES LOCATAIRES POUR LES LOGEMENTS .....	14
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>15</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>17</b>



## **Avant-Propos**

**Jeannette LeBlanc** est professeure au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke depuis 2001, spécifiquement associée à l'équipe responsable de la formation doctorale en psychologie organisationnelle. Ses recherches visant à étudier les modalités permettant de mieux soutenir les gestionnaires responsables des changements, s'inspirent de la tradition de la recherche action et de la pratique réflexive (LeBlanc, 2005; 2009). De plus, elle est chercheuse associée au centre affilié universitaire du CSSS-IUGS, responsable de l'axe de recherche en *Développement des communautés*.

**Paul Morin**, Ph. D., est directeur de la recherche du centre affilié universitaire du CSSS-IUGS et est professeur agrégé au Département de service social de l'Université de Sherbrooke. Ses champs d'expertise sont dans le domaine du logement et de la santé mentale. Il a codirigé, avec Evelyne Baillergeau, un livre publié au PUQ en 2008 : *L'habitation comme vecteur de lien social*.



## Introduction

Les offices municipaux d'habitation (OMH) sont des entreprises publiques à vocations sociale et économique sans but lucratif mandatées par la Société d'habitation du Québec (SHQ) au nom du gouvernement du Québec pour gérer les habitations à loyer modique (HLM) construits dans les municipalités. Ils gèrent le plus important parc d'habitation sociale du Québec. Présents dans toutes les régions du Québec, autant dans les petits villages, les petites villes que les grands centres urbains, leur but premier est d'offrir des logements d'habitation à des personnes à faible revenu. En plus d'avoir en commun une situation financière difficile, les personnes vivant dans les HLM ont souvent d'autres difficultés (problèmes de santé physique et mentale au-dessus de la moyenne, contraintes sévères à l'emploi, problèmes d'isolement, difficultés d'intégration sociale, etc.). En 2002, l'Assemblée nationale adopte le projet de loi 49 - la Loi modifiant la Loi sur la SHQ (L.R.Q, 2007). Cette loi modifie le mandat initialement confié aux offices d'habitation; elle leur demande de faire une plus grande place à la gestion des milieux de vie proposant « un modèle d'intervention dont l'objectif général est de favoriser le développement social, par le biais d'actions communautaires, d'actions aux personnes et le partenariat intersectoriel ».

Créé dans la foulée des fusions municipales, l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) regroupe depuis 2002 les 15 OMH de l'île de Montréal. Dans son Plan stratégique 2010-2014, l'OMHM définit le développement social comme « le renforcement des conditions qui permettent aux résidents de développer leur plein potentiel, de participer à l'activité sociale et de tirer leur juste part de la synergie du collectif tout en y contribuant ». Cette définition rejoint le concept de logement de Foroughi et McClum (2008) pour qui « le logement, pour les communautés défavorisées, englobe les concepts de communauté, d'éducation et de santé augmentant ainsi les chances des locataires et des communautés de s'épanouir et de se développer » (p. 277). Faire du logement social un outil de développement social représente un défi de taille dans un contexte de modernisation de l'État québécois et de gestion de la pénurie en vertu duquel l'État met de l'avant la nouvelle gestion publique et ses impératifs d'efficacité et d'efficience.

L'intérêt pour une approche de développement social émerge dans les offices de Montréal vers le milieu des années 80; un module des relations, « l'ancêtre de l'actuel module de développement social et communautaire », établissaient des liens avec des organismes communautaires et favorisait la vie associative des locataires (Morin, LeBlanc, Dion et al., à paraître). Cette volonté de contribuer au développement social est renforcée lorsque tous les offices se regroupent sous une seule bannière. « *On veut que le locataire venant d'une ville fusionnée se sente chez lui dans le nouvel Office* ». « *On veut lui donner sa place...* ». Depuis, l'Office consolide sa volonté de maintenir ce rapport avec le locataire afin de travailler avec lui pour chercher des solutions aux difficultés rencontrées et créer un milieu de vie dynamique lui permettant de se prendre en main. Répondre aux besoins réels des locataires, améliorer leur environnement et leur donner une tribune, c'est ce que veut faire l'OMHM. Fournir un logement au locataire, le plus sain et le plus adéquat dans le respect d'un milieu de vie. « *Faire de nos locataires des partenaires de la gestion des immeubles et améliorer les services* ». Examinons d'abord,

quelques caractéristiques de la clientèle qui habite les OMH et quelques éléments de perception retenus dans cette analyse.

## 1. L'HLM – un univers particulier

Les logements des HLM sont destinés aux personnes les plus pauvres de la société québécoise. Des personnes qui cumulent souvent plusieurs problèmes à la fois, analphabétisme, santé mentale, violence familiale, toxicomanie etc., et qui sont, donc parfois, très hypothéquées. L'examen du profil des locataires, réalisé lors de la planification du Plan stratégique, permet à l'OMHM de constater des changements dans la composition sociodémographique de sa clientèle : une augmentation de la clientèle vieillissante avec ses besoins particuliers de perte d'autonomie, une augmentation des problèmes de santé mentale, une augmentation des familles monoparentales et une augmentation de la clientèle immigrante. Même s'il est difficile de connaître, de façon spécifique les besoins et les difficultés de chaque locataire, ils sont perçus comme des personnes avec de grands besoins et de grandes difficultés.

Une autre caractéristique de la clientèle : c'est une clientèle fidèle. Lorsqu'une personne ou une famille trouve un logement dans un OH, elle y reste longtemps. La clientèle est définie comme une clientèle « *captive, soumise à une réglementation, obligée à étaler sa vie sur la place publique pour avoir droit à des services, des personnes qui ne peuvent pas claquer la porte même lorsqu'elles ne sont pas satisfaites des services* ». Faire comprendre cette difficile réalité aux citoyens qui ne vivent pas en HLM est perçue comme une responsabilité de l'Office, tout comme celle de contribuer au développement d'une certaine fierté chez cette clientèle « obligée » de vivre en HLM.

Offrir des services à des locataires qui cumulent plusieurs difficultés, avec de grands besoins, des locataires « captifs des logements » et, en même temps favoriser leur développement social est un défi. Assister des locataires afin qu'ils se prennent en charge implique de créer et maintenir des rapports qui leur permettent d'être les acteurs des orientations (Sen, 2000). Plus une personne s'implique dans l'évaluation d'une situation problématique qui la concerne et dans la recherche de solutions pour se sortir de cette situation, plus ses chances de succès sont grandes (Marceau et St-Arnaud, 2007). L'importance de la proactivité des personnes pour favoriser l'appropriation de leur développement a largement été documentée (Argyris, 1995; Deci et Ryan, 1985, 2000 et 2002; Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 2003). Le défi pour l'Office est de maintenir un équilibre entre deux grands types d'interventions : des interventions de suppléance et des interventions d'assistance. On supplée lorsqu'on « apporte ce qu'il faut pour remplacer ou fournir (ce qui manque) » (2003, p. 49). On supplée lorsqu'on apporte des éclairages nouveaux, fournit des pistes de solutions, propose des orientations. On assiste lorsqu'on fait des interventions qui aident la personne à utiliser ses ressources, à les améliorer ou à en développer d'autres.

En regard des besoins énormes et complexes des locataires et des ressources limitées, nous examinons comment l'OMHM réussit à être une structure qui favorise « l'opération de conversion » qui permet la transformation des ressources des locataires en réalisation (Corel et Zimmerman, 2007, p. 34); - comment l'institution favorise la liberté de choix et la liberté d'action des locataires par rapport à leur développement social? (Bryson et Merritt, 2007); comment elle agit comme cadre institutionnel facilitateur?; - comment elle favorise les opportunités de développement? C'est à partir du discours de

trente personnes interviewées (2009) de l'OMHM : administrateurs et gestionnaires que nous examinons les actions permettant à l'Office de répondre à sa mission de développement social.

La prochaine section présente la structure que s'est donnée l'Office pour mettre officiellement en valeur le développement social. La section suivante expose les besoins évalués par l'Office comme prioritaires – un logement sain, la sécurité et la médiation. La troisième section examine les actions mises en place lors des travaux majeurs pour contribuer au développement. Enfin nous examinons brièvement les défis du futur : des outils de communication et des outils de sécurité performants, un développement social de proximité, des collaborations enrichies avec les organismes et avec les locataires.

## 2. Une structure de développement social

L'OMHM se donne une structure pour mettre en valeur le développement social et le développement communautaire : une équipe sociale centralisée composée de travailleurs sociaux et d'organiseurs communautaires : - les travailleurs sociaux jouant un rôle individuel auprès des locataires et veillant au maintien des liens de partenariat avec les réseaux de la santé; - les organisateurs communautaires jouant un rôle associé à la vie collective des locataires.

C'est donc par ses organisateurs communautaires, que l'Office intervient auprès des instances formelles prévues par les articles 58.2, 58.4, 58.6 de la Loi sur la SHQ (les comités de secteur, les comités consultatifs de résidents et les associations de locataires) afin de leur fournir le soutien et l'information nécessaires à leur bon fonctionnement pour qu'elles deviennent des véhicules de représentativité et des lieux de développement pour les participants. Dans son secteur, l'organisateur communautaire participe aux tables de concertation, entretient les liens avec les organismes communautaires et cherche à maintenir des liens de complicité et de vision partagée avec le directeur de secteur pour favoriser la vie collective. Pour soutenir le développement des locataires, de multiples formations leur sont offertes : formation en gestion des conflits, tenue de livres, prise de notes, comment agir en association de locataires, ainsi que sur les règles démocratiques, etc.

L'organisateur communautaire se doit donc d'encourager la participation et l'implication des locataires aux instances, vues comme « *des occasions de faire des locataires des partenaires dans la gestion* ». Cependant, l'intérêt de participer n'est pas partagé par l'ensemble des locataires. « *Les familles dont les parents travaillent en soirée, les fins de semaine... ou les familles monoparentales* » ne sont pas disposées à s'impliquer. « *Lorsqu'une personne prend l'initiative de former une association dans un immeuble, elle devient rapidement la cible pour tout ce qui ne fonctionne pas. Les locataires, les femmes en particulier, trouvent que c'est une trop grosse responsabilité* ». La représentativité est aussi problématique. 100/120 associations sont composées de personnes âgées; Vingt sont composées de familles alors que 50 % de la population du parc est formée de familles. Les personnes immigrantes sont également sous-représentées. Des problèmes de relève sont appréhendés pour les associations composées de personnes âgées; certaines associations sont portées par les mêmes personnes depuis plus de 20 ans.

La participation aux structures existantes se fait lorsqu'il y a un désir, un intérêt de la part du locataire, de travailler pour un bien commun des locataires de son immeuble ou de sa collectivité. Susciter cet intérêt de participer chez les locataires, et le maintenir, est perçu comme un défi réaliste dans la mesure où il est appuyé par des stratégies essentiellement d'assistance... : des projets PSEIC récurrents; des modalités de reconnaissance pour souligner la contribution des locataires; des leaders reconnus, rassembleurs, constructifs associés, avec un petit salaire, à l'organisateur communautaire; des modalités qui correspondent mieux aux citoyens formant la communauté; du support additionnel aux familles « *qui en ont plein leurs bottines avec leurs obligations parentales* ». Créer des associations avec les locataires pour chercher et explorer des modalités alternatives de

mobilisation et de représentation est considéré comme une alternative qui pourrait donner des résultats positifs. Des expériences alternatives qui s'éloignent du modèle associatif traditionnel ont déjà donné des résultats probants : le *Centre de femmes actives de Saint-Henri - un lieu d'empowerment pour des locataires*. La contribution de ces locataires est reconnue; elles sont maintenant invitées à participer aux instances décisionnelles dont la définition des politiques. Des modèles de représentativité plus flexibles ont eu des retombées positives pour susciter la concertation des locataires d'un quartier subventionné par la corporation (ex. : *Jeanne-Mance*); pour répondre aux besoins des locataires de simplement se rencontrer et se parler (e.i. *Les pouces verts*).

Contribuer au développement social des locataires exige également que l'Office établisse et entretienne des collaborations avec plusieurs organismes. Il entretient des collaborations avec des centaines d'organismes communautaires (des plus petits organismes du quartier aux centres communautaires) qui viennent en aide aux locataires, parfois pour suppléer ce qui manque et parfois pour les assister dans leur développement : aide aux devoirs pour les enfants, aide aux personnes en situation particulière. Ces aides se négocient, parfois, directement entre le locataire et l'organisme. L'Office entretient également des collaborations avec de nombreux autres partenaires - services publics, agences de santé, organismes qui œuvrent dans les milieux. Maintenir des relations de collaboration avec ces organisations exige la clarification des zones grises de responsabilité, afin d'assurer des partenariats complémentaires pour, à la fois, suppléer aux besoins des locataires et également travailler dans une perspective de développement social.

### 3. Des besoins prioritaires

#### 3.1. Fournir un logement sain

Le logement est considéré comme un besoin de base. Répondre au besoin d'espace de la clientèle d'aujourd'hui dont celui des grandes familles; accommoder 4000 ménages vivant dans des logements qui ne correspondent plus à leurs besoins (logements trop grands ou trop petits); rendre possible la mixité en augmentant le nombre de logements pour gérer une situation où il y a une concentration de personnes vivant seules, qui ont 55 ans et plus, avec des concentrations de problèmes, est considéré prioritaire. (*Fournir aux locataires des logements sains et de qualité mieux adaptés aux besoins des clients; des immeubles sécuritaires et supervisés à la fine pointe technologique des aires communes, etc.*).

Dans cette perspective, l'investissement dans l'entretien du milieu de vie est perçu comme un investissement rentable pour la création du milieu de vie. « *Si on crée un milieu de vie agréable, les locataires seront plus engagés et attentifs à leur logement* » est la croyance véhiculée pour responsabiliser le locataire. Ainsi, le gestionnaire qui rénove contribue au milieu de vie. « *Lorsqu'il remplace une porte, modifie le système de chauffage, installe des mécanismes de sécurité ou fait de l'entretien, il contribue au milieu de vie* » parce qu'il répond aux besoins primaires des locataires.

#### 3.2. Assurer une sécurité

La sécurité et/ou le sentiment de sécurité est une préoccupation véhiculée par les locataires et l'Office en fait une préoccupation de grande importance. Dans un contexte « *où les dynamiques sociales de la ville se modifient, les gangs de rue se multiplient, ou les instabilités dans la vie quotidienne sont en augmentation, l'Office adopte un plan d'action audacieux pour assurer la sécurité aux locataires* ». L'Office souhaite des immeubles sécuritaires et supervisés à la fine pointe technologique, il souhaite lier technologiquement chacun des immeubles à un centre de coordination pour gérer à distance les événements qui pourraient devenir source d'insécurité.

Certaines clientèles sont particulièrement vulnérables. Pour les personnes âgées, ce n'est pas tant le problème de sécurité qui suscite des préoccupations, mais bien la perception de la sécurité et/ou de l'insécurité qui compte. Les personnes âgées souhaitent être rassurées; à la limite « *elles voudraient voir des caméras installées en avant de chacun des logements* ». Un récent sondage (2009), indique, cependant que se sont les femmes, chefs de familles monoparentales qui habitent dans les immeubles où 50 % des occupants ont moins de vingt ans, qui vivent les plus grandes insécurités. L'insécurité est suscitée par leur perception qu'il y a une « *trop grande accessibilité des immeubles par tous dont des personnes malfaisantes, les gangs de rue etc.* ».

La stabilité du personnel est identifiée comme un facteur qui influence le sentiment de sécurité des locataires. L'Office table sur ce facteur en tentant de garantir cette stabilité, en même temps qu'il réalise un portrait de la situation de sécurité sur son territoire. L'Office embauche une équipe spécialisée, « *perçue comme les yeux, les oreilles de la direction* »; des préposés à la sécurité, membres du Regroupement des services d'habitation du Québec (RSHQ) qui interviennent auprès des clients selon une approche

sociale cohérente avec celle de l'Office. Les préposés participent au maintien de la sécurité en sillonnant les immeubles avec la mission de parler aux personnes qui s'attroupent et qui dérangent plutôt que de les brusquer. Par l'entremise de cette équipe, l'Office assure une présence constante sur l'ensemble de son territoire et répond à une première mission de fournir des logements sécuritaires aux locataires. Les mêmes agents patrouillent jour après jour, apprenant à connaître le territoire et les locataires qui l'habitent, les saluant et établissant des relations de plus grande confiance autant avec les personnes âgées qu'avec les familles.

Depuis 2009, l'Office travaille avec le Centre international de la prévention de la criminalité (CIPC) pour développer « une formule de prévention adaptée à chaque milieu de façon à prendre en compte ses particularités dans la mise en application de modalités de prévention orientées vers le milieu de vie, centrées sur le réseau social entourant les immeubles ». Des intervenants du développement communautaire, en partenariat avec les intervenants du CIPC, sont mobilisés pour susciter l'intérêt des locataires à participer au développement des modalités de prévention adaptées à leur milieu. Ces mesures sont des opportunités de développement pour les locataires afin qu'ils contribuent activement à l'amélioration de leur milieu de vie. Ces mesures de prévention impliquent la collaboration de plusieurs acteurs : locataires, intervenants communautaires, intervenants du milieu (Police, Ville, Office). Elles exigent de se concerter et de se mobiliser sur des problèmes communs où chaque acteur joue un rôle spécifique en fonction de son champ de compétence - travail de facilitateur des intervenants communautaires; de répression par la police; de poursuite en justice par l'Office; etc. « Une intervention à Saint-Martin donne des résultats intéressants - un exemple identifié comme meilleure pratique ».

Cette façon de concevoir la sécurité est considérée comme un nouveau paradigme ou comme une nouvelle façon de bien vivre ensemble pour gérer les réelles difficultés de cohabitation en HLM. Agir sur la sécurité et/ou sur le sentiment de sécurité implique donc, de s'associer avec plusieurs acteurs dont, en premier les locataires pour qu'ils contribuent à transformer le milieu. C'est un travail qui exige une proximité avec le milieu dans une certaine continuité; le travail exige aussi des innovations parce qu'il n'y a pas de recette magique pour travailler avec de jeunes locataires « *entre quinze et vingt-cinq ans qui sont, pour la plupart, des jeunes de minorités visibles, des décrocheurs, etc.* ». Ce travail ne peut pas appartenir uniquement à l'Office; il se doit d'être une préoccupation de tous les acteurs (la Ville, les CSSS, etc.) afin d'initier des interventions qui décroissent, qui innovent pour répondre à des réalités d'une grande complexité (*Projet Petite Bourgogne – mis sur pied par le quartier afin de travailler auprès des jeunes noirs, un travail de rue qui rejoint les jeunes, un par un, là où ils se retrouvent*).

Se sentir en sécurité dans « son chez-toi » est prioritaire pour l'Office. L'investissement financier important veut répondre à ce besoin (*vidéos, éclairage, portes d'entrée sécurisées, télégestion, préposés à la sécurité, caméras, clés de sécurités, vigiles en voitures, etc.*). La participation des locataires est perçue comme indispensable pour réussir la création d'immeubles sécuritaires. Des actions visant à les sensibiliser quant à leur contribution et des actions visant à les mobiliser dans des rôles actifs sont envisagées. Certaines habitudes adoptées par les locataires sont considérées problématiques et elles devront être modifiées - les locataires qui ouvrent leur porte à

tous. L'Office souhaite installer un système de sécurité qui est souhaité par les locataires. Voilà le défi!

### 3.3. Un service de médiation

La plainte est recadrée comme une autre façon d'écouter et d'aider le locataire à développer ses ressources. Maintenant que la gestion des plaintes est centralisée, on croit le locataire se sent moins perdu dans « *la grosse machine qu'est l'Office* » pour faire une plainte et se faire assister dans le processus. Des employés sont dégagés pour lui offrir un support et l'accompagner dans la gestion des plaintes.

Le processus de plainte est « *clairement élaboré et connu de tous les locataires* ». La première chose demandée au locataire qui fait une plainte est d'aller : « *voir la personne pour essayer de régler lui-même la difficulté* ». Lorsqu'il n'arrive pas à régler la difficulté, le locataire soumet une plainte écrite. Le locataire qui a de la difficulté à écrire sa plainte reçoit un soutien pour le faire. Une plainte verbale est également acceptée. Un agent de location, qui connaît le milieu, reçoit la plainte écrite. Lorsqu'elle concerne un voisin, il entend sa version. Les difficultés se règlent le plus souvent à ce niveau par un rappel à l'ordre en regard d'un règlement de l'immeuble. Lorsque la difficulté perdure, une intervention centrée sur une approche de médiation est réalisée par des préposés aux relations qui interviennent auprès des locataires concernés cherchant avec ces derniers des ententes négociées. Les préposés aux relations peuvent, lorsque la situation l'exige, s'associer avec d'autres ressources (travailleuses sociales de l'interne, intervenants des réseaux). Lorsque les difficultés touchent aux gangs, aux regroupements de personnes issues de diverses communautés culturelles, ce sont les organisateurs communautaires, parfois avec le travailleur social de l'Office, le directeur du secteur, qui interviennent, la médiation demeurant la ligne directrice de l'intervention.

L'expression « *conflit* » est considérée dans un sens très large à l'Office. Ainsi, lorsqu'un préposé à l'entretien indique qu'un logement est insalubre, l'approche sociale permet d'aller visiter le locataire - pour évaluer sa situation : « *- a-t-il besoin d'aide? - en reçoit-il? - accepte-t-il d'en recevoir?»*. S'il est considéré en difficulté – problème de santé et qu'il accepte d'être aidé, l'aide est trouvée. S'il est considéré en difficulté et qu'il refuse de l'aide, on supplée à sa capacité de demander. Dans cette situation, « toutes les cartes peuvent être jouées, pour forcer le locataire à agir : *«regardez, si vous refusez, c'est la Régie du logement* ». On interpelle les intervenants des réseaux quand les situations l'exigent (CSSS, DPJ, etc.) afin de mieux fournir au locataire ce qu'il a besoin. Cependant, « *aller à la Régie* », est considéré comme la dernière option « *parce que ça ne pardonne pas .... parce que c'est la peine de mort!* » L'issue pour le locataire, c'est la perte de son logement. Et c'est ce qu'on cherche à éviter parce qu'on sait qu'il n'aura pas d'autre endroit où aller ... « *Des logements à 200 \$-248 \$ par mois, il n'en trouvera pas d'autre! C'est un drame pour les locataires...*».



#### **4. La réalisation des travaux majeurs – un accomplissement de développement social**

La réalisation des travaux majeurs de rénovation est une occasion pour l'Office de fournir une assistance aux locataires pour qu'ils se prennent en mains, développent un meilleur sentiment d'appartenance et contribuent à une meilleure qualité de vie.

L'amélioration du parc immobilier vise à répondre aux besoins de la clientèle d'aujourd'hui. Fournir des logements sains et de qualité « *sans bibittes, sans coquerelles, sans punaises, peints qui répondent mieux aux besoins des clients* » sont des conditions jugées favorables qui permettent de se placer en position de négociation pour responsabiliser le locataire : « *Nous avons un contrat, on veut que tu maintiennes le logement en bon état* ». Fournir aux locataires des immeubles mieux ventilés, mieux équipés au niveau des cuisines, des salles d'eau pour mieux accueillir, entre autres, les familles immigrantes qui sont plus grandes, qui ont des habitudes de vie différentes dans des logements initialement non conçus pour les accueillir, c'est répondre à un besoin jugé prioritaire par l'Office.

L'Office appréhendait les réactions de résistance de la part de certains locataires parce que les travaux allaient susciter des modifications dans leurs habitudes. L'Office reconnaît également que les locataires sont compétents pour déterminer ce qui constituera une amélioration de leur logement et de leur immeuble. Avec un engagement ferme de la direction générale, l'Office prend une position de « *faire les changements en collaboration avec les locataires plutôt que de leur imposer les changements* ». Un large processus de consultation oriente ensuite les façons de réaliser les travaux de rénovation. L'action suit le discours; les bottines suivent les babines. L'Office prend officiellement un virage locataire. Il instaure une démarche systématique pour que toutes les personnes associées aux locataires soient partie prenante de la démarche. Deux grandes stratégies, une vision de développement socialement durable et une réingénierie dans ses façons de faire, sont à l'ordre du jour pour mettre en place des actions : qui favorisent des climats de confiance entre locataires et gestionnaires; - informent les locataires afin qu'ils développent une meilleure compréhension des enjeux en regard des normes, des cycles budgétaires, etc.; - obtiennent des consentements éclairés quant aux changements à privilégier.

Un bilan santé, réalisé par les gestionnaires des immeubles et soumis ensuite au comité consultatif des résidents (CCR) et au conseil d'administration où siègent des locataires, détermine les problèmes les plus criants.

L'Office augmente ses ressources aux services des immeubles (directeurs de projets, chargés de projets, architectes, ingénieurs). On embauche trois agents de liaison et une chargée de communications qui en collaboration avec l'équipe communautaire, deviennent l'équipe de consultation auprès des locataires. Des personnes nommées agents de liaison font le pont entre les locataires et l'équipe responsable des projets (les ingénieurs, les architectes, les techniciens, etc.). Ces agents de liaison accompagnent l'équipe responsable qui explique le projet et vulgarise les plans.

Le processus de consultation se fait via les structures en place - comités de secteur, comités consultatifs des résidents et associations de locataires. Une chargée de communications met en place des mécanismes pour informer les locataires des travaux qui seront réalisés. On veut entendre leurs préoccupations afin qu'ils soient associés lorsque les travaux concernent leur logement. Les locataires sont d'abord informés des plans d'action et des travaux envisagés. Ils sont ensuite sollicités pour communiquer leur appréhension concernant les travaux, pour donner leur avis (type de fenêtres à choisir, matériaux souhaités pour les planchers de cuisines, etc.), et pour ensuite chercher des accommodements lors de la réalisation des chantiers. Ainsi informés, dès le départ, entendus dans leurs besoins et associés dans la démarche, les locataires participent activement lors de la réalisation des travaux, en continuant de faire valoir leurs préoccupations pour modifier des plans dans certaines situations « *leur préoccupation à savoir qu'ils (personnes âgées) devront engendrer un seuil et risquer de tomber pour avoir accès à leur balcon* ».

Les travaux à l'intérieur des immeubles suscitent des dérangements importants (bruit, poussière, etc.) et nécessitent des accommodements de tous les locataires. Les irritants sont gérés au fur et à mesure qu'ils émergent et les locataires sont interpellés pour participer à la gestion de ces accommodements.

Ainsi, par l'entremise de la structure officielle - associations de locataires, comités consultatifs, comités de secteur, l'Office collabore avec les locataires sur des mandats qui dépassent largement ceux prescrits par la loi. Les locataires sont invités à jouer un rôle important dans plusieurs revendications concernant les besoins d'investissement massifs dans les HLM. Ils participent aux décisions pour déterminer où investir les millions. Principes de participation, d'équité, de protection de l'environnement sont considérés comme des principes de développement socialement durables qui affectent directement la qualité des milieux de vie. La consultation qui favorise la participation des locataires est intrinsèquement liée au développement socialement durable. Les locataires participent à l'aménagement des logements en « *signalant les désordres dans leur logement* », « *identifiant leurs besoins et priorités* », choisissant les matériaux, etc. Les locataires deviennent ainsi des associés pour déterminer comment mieux répondre au besoin du logement, un besoin considéré comme prioritaire par l'Office, les architectes et les professionnels adaptant leurs plans de rénovation en fonction des suggestions des locataires.

La consultation est considérée comme le meilleur outil pour responsabiliser les locataires, afin qu'ils participent activement pour donner leur opinion, faire des choix, valider les stratégies envisagées pour répondre à certaines difficultés.

Le service de communication considéré fort dynamique est mis à contribution lors de grande activité de rénovation - pour informer les locataires concernant les activités et les changements. Un outil « *L'Info-chantier* » traite des informations spécifiques aux travaux majeurs - les dates des travaux, les personnes impliquées par le chantier. Les informations sont personnalisées : « *je vais aller faire chez toi. Tu es chez toi et je suis ton propriétaire. Alors j'ai un devoir, une responsabilité et un droit d'intervenir où tu habites. C'est toi qui habites le logement et j'ai besoin de te respecter à tout le moins de t'informer pour que tu comprennes pourquoi j'entre chez toi* ». Des bandes déroulantes dans les tours des personnes âgées informent des activités à venir.

## 5. Des défis du futur

### 5.1. Des outils de communication et de sécurité plus performants

L'Office veut des outils de communication encore plus performants pour assister le locataire dans son développement - un site internet plus convivial pour les locataires afin qu'ils puissent avoir accès aux renseignements significatifs (rang quant à une demande de logement, accès à des demandes d'entretien, etc.). On reconnaît également qu'il y a urgence de développer des modalités de communications qui permettraient de rejoindre toute la clientèle immigrante : des contenus adaptés aux clientèles et « *des façons symboliques, etc.* » de se faire comprendre par tous.

L'Office souhaite également avoir un meilleur accès au dossier locataire afin « ... de connaître les raisons pour lesquelles il a été changé de logement » ; installer un « système de vidéo intégré afin que les bâtiments soient interreliés à un centre de coordination et de sécurité; « ... des moniteurs télévisés dans les entrées d'immeuble pour signifier les changements, pannes, etc. ».

### 5.2. Un développement social de proximité et des ressources équitables

La centralisation de l'équipe responsable du développement social est perçue comme un facteur qui contribue à maintenir certaines difficultés de communication – « *entre le propriétaire qui par souci de sécurité, tente de faire respecter des règles de conduite à un locataire et l'intervenant communautaire qui valorise sa prise en charge; entre le propriétaire en a marre d'un locataire qui ne paie pas son logement et l'intervenant communautaire qui souhaite lui donner encore une autre chance* ». Une décentralisation est souhaitée pour réduire les écarts de vision entre le social et le communautaire, entre les intervenants des secteurs et les intervenants du développement communautaire : les uns fournissent des solutions alors que les autres font respecter les règlements. Un travail de proximité plus intense permettrait de gérer les crises en temps réel; d'avoir sur place des animateurs de milieu, des personnes-ressources qui interviendraient de façon à favoriser un bon voisinage. Des occasions de travailler en collaboration pour s'entraider lors de situations difficiles et complexes et créer de nouvelles formes d'animation sont souhaitées.

La rareté des rencontres multidisciplinaires où se côtoyaient plusieurs acteurs - préposé à l'entretien, agents de location, directeurs de secteurs, intervenants communautaires, pour échanger autour d'une même situation est déplorée. Les raisons évoquées pour expliquer cette rareté sont : le manque de temps, le nombre limité de ressources, l'augmentation des situations problématiques mais surtout, la centralisation des ressources et le fait d'avoir uniquement trois secteurs. Une équipe composée où ses membres adoptent une même vision de l'intervention est perçue comme une condition pour réussir la mission développement social de l'Office.

Enfin, même s'il y a eu une augmentation des budgets pour offrir des services aux locataires et pour offrir de la formation aux employés sur des thèmes spécifiques en lien avec le développement social, la gestion du milieu de vie est considérée sous-financée pour répondre aux besoins réels, complexes et multiples des locataires actuels (santé mentale, perte d'autonomie, phénomène de gangs de rue etc.). Les ressources et les

budgets sont considérés insuffisants. Les organisateurs communautaires n'arrivent pas à faire tout le travail attendu. Un développement communautaire et social potable, nécessiterait un financement équivalant à 90 \$-100 \$/logement-année alors qu'actuellement, le financement est de 45 \$/logement-année. L'iniquité des ressources entre les ressources associées à la gestion immobilière et celles attribuées à la gestion des milieux de vie est déplorée.

### **5.3. L'enrichissement des collaborateurs**

La prise en charge la clientèle est assurée par les gestionnaires, les agents de relation, même par les concierges qui essaient tant bien que mal de composer avec celle-ci. L'Office les supporte bien dans leur fonction de suppléance par l'entremise de multiples formations : formations aux relations interculturelles et réalités multiethniques, en santé mentale, en gestion de crise, en coaching, en intervention auprès des personnes âgées, en intervention avec des personnes agressives, etc.). Ces formations permettent aux employés de mieux comprendre la réalité des clientèles qui habitent l'Office et également de se sentir mieux équipés pour intervenir auprès d'elles, afin de concilier la gestion immobilière et la gestion du milieu de vie : « ...*un premier souci pour l'employé est de donner un bon service ... un souci est de respecter les heures de passages chez les locataires ... comme ne pas rentrer chez une femme musulmane lorsqu'elle est seule ...*».

L'enrichissement des partenariats avec l'ensemble des organismes communautaires et des réseaux sont perçus comme indispensables pour initier de nouvelles pratiques qui répondent encore mieux à tous les besoins complexes de la clientèle en regard de cette mission de développement social.

### **5.4. Des associations avec les locataires pour les logements**

Le regard des locataires, leur parole et leur connaissance de l'usage des lieux sont extrêmement précieux pour déterminer le type de logement qui répondra le mieux aux besoins des locataires de demain et déterminer les actions à entreprendre pour faire tomber les tabous et les préjugés des personnes vivant en HLM.

## Conclusion

L'Office « a une volonté de consulter mais aussi une détermination à obtenir des changements ». Il consulte et il oriente. Au niveau de sa gestion, c'est une vision de la gestion participative qu'il communique aux gestionnaires, et c'est ce qu'il réalise à travers son processus de consultation lors des travaux majeurs - des allers-retours en sous-groupes, l'utilisation des moyens de communication pour faire circuler les résultats des consultations, le suivi dans l'accompagnement des changements, etc. L'ouverture à la gestion participative lors des travaux majeurs est palpable; des intérêts d'aller dans cette direction sont manifestés. L'expérience a permis de mettre en commun les compétences respectives des locataires et celles des administrateurs et des gestionnaires de l'Office. « Nous on connaît bien nos bâtiments et eux ils connaissent leurs besoins. »

Cependant, il y a place à l'amélioration dans tous les secteurs de l'Office et c'est le message qui est envoyé aux employés. Des efforts sont faits auprès des employés, afin qu'ils participent aux prises de décisions et aux propositions d'améliorations. On veut que l'employé s'approprie les fonctions permettant de concilier - gestion milieu de vie et gestion immobilière. Des efforts à travers des comités, des tables de discussions, des tables formalisées avec les syndicats permettent des initiatives dont bénéficient autant les employés, que l'organisation et les locataires. Des activités concrètes sont mises en place pour assister les employés afin qu'ils deviennent proactifs dans leur recherche de solutions dans des situations qui l'exigent : « ... un préposé à l'entretien a peur d'aller dans une tour ... ça fait 4 fois qu'il y a eu une descente de police pour la drogue ». La solution identifiée est de communiquer aux personnes travaillant au : « centre d'appels (ouvert 24 heures) pour leur dire qu'il se dirige dans le secteur, ...et qu'il rappellera en quittant l'endroit ». Une solution qui rassure tout le monde.

L'Office veut aller au-delà d'un seul service de maintien, il souhaite fournir un réel développement social et communautaire aux locataires. Le virage est enclenché mais il n'est pas complètement intégré à l'ensemble de l'organisation. L'ensemble des gestionnaires des secteurs ne partagent pas cette vision. Pour certains cadres qui cumulent de gros mandats, « Le social ne fait pas partie de leur mandat; ils sont là pour fournir des logements sécuritaires et en bon état aux locataires ». Pour les autres employés de l'Office, la résistance est davantage attribuée à des difficultés de compréhension plutôt qu'à leur mauvaise foi. Des activités de sensibilisation favorisant la discussion et la réflexion avec les employés sont considérées comme des démarches à succès pour réduire cette résistance.

Enfin, une fierté se dégage des administrateurs et gestionnaires rencontrés face aux services rendus à la clientèle et face à l'appréciation des locataires en regard de ces services.



## Bibliographie

- ARGYRIS, C. (1995). *Savoir pour agir: Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, (Trad. G. Loudière), Paris, InterEditions.
- BRYSON, J. et K. MERRITT (2007). Le travail et le développement des capacités, *Formation/Emploi*, 98, p. 104-112.
- COREL, D. et D. ZIMMERMAN (2007). Capabilités et développement professionnel, *Formation/Emploi*, 28, p. 32-49.
- DECI, E. L. et R. M. RYAN (Eds.) (2002). *Handbook of self-determination research*, Rochester, New York, University of Rochester Press.
- DECI, E. L. et R. M. RYAN (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York, Plenum Press.
- DECI, E. L. et R. M. RYAN (2000). The "what" and "why" of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11, p. 227-268.
- 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 MORIN P. et E. BAILLERGEAU, *L'habitation comme vecteur de lien social*, Québec, PUQ, p. 237-263.
- LESCARBEAU, R., PAYETTE, M. et Y. ST-ARNAUD (2003). *Profession : consultant* (4<sup>e</sup> éd.), Collection Intervenir, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- MARCEAU, J.P. et Y. ST-ARNAUD (2007). Recadrage et accompagnement : une double tâche pour le professionnel, *Revue québécoise de psychologie*, 28 (1), p. 211-234.
- OMHM (2009). L'OMHM en action. L'employé, pivot de notre réussite. *Plan stratégique 2010-2014*, Montréal, OMHM.
- SEN, A. (2000). *Un nouveau modèle économique*, Paris, Éditions Odile Jacob.



## LISTE DES CAHIERS DE RECHERCHE

NUMÉRO	TITRE	AUTEURS
10-01	L'habitation à loyer modique de type publique : vers une gestion écoresponsable	Paul Morin et Jeannette LeBlanc
10-02	Valeurs organisationnelles perçues vs valeurs désirées de gouvernance : le cas de l'Office municipal d'habitation de Montréal	Michel Dion
10-03	Les défis et les enjeux de gestion de l'OMHM pour favoriser le développement social de sa clientèle	Jeannette LeBlanc et Paul Morin

---

**Vous trouverez ces Cahiers de recherche en version électronique à l'adresse suivante :**

**[www.csss-iugs.ca](http://www.csss-iugs.ca)**

- Recherche**
- Recherche sociale du centre affilié universitaire**
- Publications**
- Cahiers de recherche**

