

L'innovation  
sociale en  
milieu HLM :  
un travail  
d'équipe  
porteur



**Jeannette LeBlanc**  
**Jean-François Vachon**  
**8 octobre 2014**

# Plan de la présentation

2

- 1. L'innovation - quelques définitions
- 2. Caractéristiques d'une pratique innovante en HLM
- 3. Types de pratiques - quatre catégories
- 4. Pourquoi ces pratiques sont innovantes?
- 5. Quelques exemples concrets :
  - Initiatives favorisant le « vivre ensemble »
  - Initiatives favorisant la participation
  - Initiatives favorisant la réinsertion sociale
  - Initiatives de concertation et de partenariat
- 6. Facteurs facilitants et de contraintes

# L'innovation – quelques définitions

3

- « Un processus permettant de modifier une pratique établie [...] » (O'Toole, 1997)
- « L'introduction de nouvelles façons ou [...] l'amélioration et le renouvellement des façons en place pour faire le travail et livrer le **service** » (Landry et *al.*, 2007, p. 20-21)
- « L'introduction de nouvelles modalités qui améliorent les façons de faire **au travail** » (West et *al.*, 2003)
- « Avoir de nouvelles idées, choisir les meilleures et les implanter de façon à ce qu'elles aient les meilleures chances d'améliorer les opérations et les performances de l'organisation » (Bourn, 2006)
- « [...] est le résultat de coïncidences plutôt qu'une réponse opportuniste d'entrepreneurs à un incident dramatique [...] l'innovation est souvent stimulée par un choc ou un déclencheur suivant une période de gestation » (Van de Ven et *al.*, 1999)

# Caractéristiques d'une pratique innovante en HLM

4

- Une pratique relativement nouvelle
- Une pratique qui cherche à favoriser le bien-être des locataires en accordant une « égale importance » à la gestion immobilière et à la gestion sociale des HLM
- Une pratique qui a un impact positif sur la gestion immobilière et la gestion sociale

La qualité de ce type de pratique détermine la qualité du milieu de vie des locataires

Qualité de la gestion immobilière + Qualité de la gestion sociale +  
Capacité de concilier ces deux dimensions

---

Qualité du milieu de vie des locataires

# Types de pratiques - quatre catégories

5

- **Les pratiques favorisant le « vivre ensemble » des locataires**
  - ✦ Qui contribuent à animer et à soutenir le milieu de vie des locataires afin qu'ils tissent des liens sociaux harmonieux
- **Les pratiques favorisant la participation des locataires**
  - ✦ Qui incitent les locataires à s'impliquer dans leur milieu de vie
- **Les pratiques favorisant la réinsertion sociale des locataires**
  - ✦ Qui favorisent l'intégration des locataires sur le marché du travail
- **Les pratiques de concertations et de partenariats**
  - ✦ Qui confèrent aux OH les ressources nécessaires pour mener à bien les pratiques précédentes

# Pourquoi ces pratiques sont innovantes ?

## Une lecture historique, l'exemple de la participation des locataires

6

- N'ont pas toujours été une priorité
- Nées d'un combat à l'interne des offices pour leur reconnaissance
- « Au début, dans mon souvenir avant que la loi passe sur la reconnaissance des associations, c'était perçu comme pas très positif, mais il y avait une gang qui se battait pour que cela s'implante et il y avait une gang de locataires qui y croyaient aussi. » (Années 1980)
- « Je sentais que pour les gestionnaires c'était une nouvelle affaire et que c'était dérangent, mais que c'était incontournable. C'était des nouveaux rapports de force et c'était innovateur à l'intérieur de l'office. » (Années 1980)

# Évolution de la conception du locataire

7

	<b>Traditionnelle</b>	<b>Client</b>	<b>Citoyenne</b>
Focus	L'expertise des dirigeants	Besoins individuels	Besoins individuels et collectifs
Perception des locataires	Bénéficiaires	Clients	Citoyens

# Pourquoi ces pratiques sont innovantes ?

## Une lecture historique, l'exemple de la participation des locataires

8

### Avant

- **Réticence ouverte face à la participation des locataires**
  - Crainte de se faire critiquer par les locataires
  - Refus de consulter les locataires sur les décisions
  - Réticence à consacrer du temps à la gestion des plaintes des locataires
  - Refus de consacrer du temps à la formation d'associations de locataires
  - Certains administrateurs et gestionnaires croient...
    - ✦ que ce n'est pas dans leur mandat de consulter les locataires
    - ✦ que les locataires sont déjà amplement privilégiés
    - ✦ qu'il est injuste de subventionner les associations de locataires
    - ✦ que les associations de locataires n'amènent rien de positif
  - Crainte des locataires de s'impliquer

### Exemples

- **Crainte de se faire critiquer :**
  - « Je me rappelle que pour les directeurs qui géraient les réparations, c'était vraiment une affaire que les locataires s'expriment sur leur travail. À ce moment-là c'était critiquer leur travail et remettre en questions des choses. » (Années 1980-1990)
- **Les locataires sont privilégiés :**
  - « Dans l'ensemble, les OMH soutiennent que les locataires de logement municipaux d'habitation sont en quelque sorte des privilégiés et qu'ils ont suffisamment reçu de l'État [...] ils n'ont donc pas à exiger de la part de l'OMH des services « spéciaux » et n'ont pas à revendiquer un pouvoir dans l'administration des projets » (1973)
- **Subvention = avantage excessif :**
  - « Certains représentants des OMH se sont montrés tout à fait opposés aux subventions versées aux locataires dans les logements subventionnés. Pour eux, ces subventions sont un avantage excessif accordé aux locataires des OMH par rapport aux locataires de l'entreprise privée (souvent dans une situation financière comparable) » (1977)
- **Crainte des locataires de s'impliquer :**
  - « La question : est-ce qu'on peut perdre notre logement : c'est quotidien [...] Les gens ont l'impression que c'est un privilège d'être dans les HLM, ils ne veulent surtout pas le perdre, ils ne veulent pas être indisposés par des gens qui sont en autorités sur leur vie » (Aujourd'hui)



# Pourquoi ces pratiques sont innovantes ?

Une lecture historique, l'exemple de la participation des locataires

9

## Aujourd'hui...

- **Évolution positive**
  - Participation des locataires reconnue par la loi
  - Souci dépassant la gestion immobilière
  - Présence des pratiques innovantes
  - Promotion des pratiques innovantes

## Cependant...

- Difficile de changer les mentalités d'autrefois
- Réticence encore présente
- Disparité entre les croyances et les actions
- Administrateurs, gestionnaires et employés pas toujours formés
- Pratiques non démocratisées
- Limites de l'approche client
- Bienfaits et retombées des pratiques peu documentées



**DEUX EXEMPLES  
D'INITIATIVES INNOVANTES  
FAVORISANT LE « VIVRE  
ENSEMBLE »**

# Initiatives favorisant le « vivre ensemble » :

## 1. Intervention de proximité à la Place de la Rive (Québec)

11

### • **Description**

- Intervention de proximité dans le milieu de vie des locataires de la Place de la Rive (179 logements, 491 personnes et 160 familles)

### • **Objectifs principaux**

- Résoudre les problématiques qui nuisent à la qualité de vie des locataires
  - ✦ Vandalisme
  - ✦ Criminalité
  - ✦ Jeunes familles en difficulté
  - ✦ Racisme
  - ✦ Prostitution

### • **Activités**

- Aide aux devoirs
- Ateliers de cuisine
- Projets d'accès à l'emploi
- Activités sociales et sportives

### • **Particularités**

- Profil particulier des locataires
  - ✦ 52 % sont des immigrants (15 nationalités différentes)
  - ✦ 50 % ont moins de 18 ans

### • **Partenaires impliqués**

- Le Carrefour des enfants de St-Malo
- La Ruche Vanier
- Le Service de police de la Ville de Québec

# Initiatives favorisant le « vivre ensemble » :

## 1. Intervention de proximité à la Place de la Rive (Québec)

12

- **Retombées**

- ✦ Diminution des plaintes à l'OMHQ
- ✦ Diminution des plaintes au service de police
- ✦ Diminution du vandalisme dans les aires communes
- ✦ Augmentation du sentiment de sécurité
- ✦ Augmentation de l'efficacité de l'intervention
- ✦ Augmentation de l'implication du comité de locataires
- ✦ Augmentation du sentiment d'appartenance

# Initiatives favorisant le « vivre ensemble » :

## 2. Le Forum « Si on faisait connaissance... » (Longueuil)

13

### • **Description**

- Forum organisé par l'OMHL en 2011 regroupant 250 locataires, employés, gestionnaires et administrateurs

### • **Objectifs principaux**

- Permettre aux participants de développer un sentiment d'appartenance et de fierté face à leur communauté et leur milieu de travail
- Sensibiliser les employés aux locataires et vice-versa

### • **Activités**

- Présentation des bons coups des locataires et des employés
- Les locataires, les employés et les organismes du milieu ont présenté des kiosques et des ateliers

### • **Partenaires impliqués**

- Carrefour Le Moutier et les Sentinelles
- Service de police communautaire de Longueuil
- Ressources Alternative Rive Sud
- Maison La Virevolte
- Coop aide Rive Sud
- Bouge Aînés
- Centre Communautaire des aînés de Longueuil
- Centre communautaire Trait d'union
- Centre de soutien Entr'aidant
- Comité Abus et négligence de la table ACVL
- Regroupement des cuisines collectives du Québec

# Initiatives favorisant le « vivre ensemble » :

## 2. Le Forum « Si on faisait connaissance... » (Longueuil)

14

- **Retombées**
  - Sensibilisation des employés et des locataires
  - Prise de conscience des bons coups des locataires et des employés
  - Augmentation de l'estime des locataires
  - Hausse de l'appréciation du milieu de vie
  - Augmentation du sentiment d'appartenance
  - Création de nouvelles associations de locataires
  - Embellissement de la réputation des HLM
  - Réseautage avec les organismes du milieu



**DEUX EXEMPLES  
D'INITIATIVES INNOVANTES  
FAVORISANT LA  
PARTICIPATION DES  
LOCATAIRES**

# Initiatives favorisant la participation des locataires :

## 1. La consultation des locataires à l'OMHM

16

- **Module de relation avec les locataires (1983)**

- ✦ **Objectifs principaux**

- Créer maintenir et raffermir les liens de confiance avec les locataires
- Rechercher des solutions aux problèmes individuels et sociocommunautaires des locataires
- Création d'association de locataires (+140) (1984-1989)

- ✦ **Pratiques**

- Consultation par immeuble (début 80)
- Consultation par quartier (fin 80)

- **Comité de relation avec la clientèle (1996)**

- **Objectif principal**

- ✦ Étudier et discuter des politiques touchant de près les locataires
  - Gestion immeubles
  - Budget
  - Réparation majeures
  - Qualité de vie
  - Relation avec l'Office
  - Vie associative

- **Structure**

- ✦ 2 locataires du CA
- ✦ 1 locataires du comité de sélection
- ✦ 1 membre du CA



# Initiatives favorisant la participation des locataires :

## 1. La consultation des locataires à l'OMHM

17

### Comité consultatif des résidents (2002)

- **Objectifs principaux**
  - Discuter des questions et des politiques qui touchent les locataires et émettre des recommandations
  - Promouvoir la participation aux activités à caractère social et communautaire
  - Favoriser la vie associative
- **Activités**
  - 10 rencontres par année (AM : Locataires, PM : Locataires et Office)
  - Une dizaine de comités et sous-comités
- **Particularités**
  - Soutien important de l'Office et de la FLHLMQ
  - Considéré comme une structure incontournable de consultation

### Partenaires impliqués

- FLHLMQ

### Retombées

- Consultation lors des travaux majeurs
- Révision de la politique d'entretien de l'Office
- Augmentation des budgets en sécurité
- Révision des politiques de transfert
- Création d'un bureau des plaintes
- Meilleures relations avec les locataires
- Compréhension des besoins locataires-Office
- Permet aux locataires d'exercer un leadership
- Incite les locataires à s'impliquer
- Augmentation du sentiment d'appartenance
- Augmentation de l'estime des locataires
- Maintien de la santé

# Initiatives favorisant la participation des locataires :

## 2. La Maissonnette Berthelet (Longueuil)

18

### • **Description**

- Association de locataires regroupant les 85 familles du HLM Triangle Berthelet (500 hab.)

### • **Objectifs principaux**

- Améliorer la qualité de vie des familles à faible revenu
- Offrir des activités socioculturelles, sportives et de loisirs
- Accompagner les locataires HLM dans la défense de leurs droits

### • **Activités**

- Sociales (cafés-rencontres, fêtes de voisins, de Noël, sports)
- Formation (ateliers éducatifs, bricolage, aide aux devoirs)
- Accompagnement en défense de droits
- Services d'accueil, d'écoute et de référence pour adulte

### • **Particularités**

- Née en 2001 face au besoin de contrer certains problèmes
  - ✦ Méfaits fréquents dans le quartier (vol, vandalisme)
  - ✦ Mauvaise image des HLM
  - ✦ Décrochage scolaire
  - ✦ Isolement des résidents
  - ✦ Gestion arbitraire de l'OMHL
- Représente des locataires ayant un profil particulier
  - ✦ 52% sont des jeunes (300 enfants / 500 hab.)
  - ✦ 46 % sont des familles monoparentales
  - ✦ 61 % sont des locataires issus de l'immigration

# Initiatives favorisant la participation des locataires :

## 2. La Maissonnette Berthelet (Longueuil)

19

### • **Partenaires impliqués**

- Table de partenaires de la Maissonnette (rencontre 3 fois par année)
  - ✦ Ville de Longueuil
  - ✦ Office municipal d'habitation de Longueuil
  - ✦ Partage St-François de Sales
  - ✦ Comité des loisirs
  - ✦ Macadam
  - ✦ Vision interculturelle
  - ✦ CSSS

### • **Retombées**

- Amélioration des conditions de vie des locataires
- Amélioration de la sécurité
- Meilleure communication entre les résidents du quartier
- Moins de préjugés envers les locataires HLM
- Engagement important des locataires (6137 heures en 2013, 50% par locataires)
- Implication accrue d'une locataires et réintégration de celle-ci sur le marché de l'emploi



**DEUX INITIATIVES  
FAVORISANT LA  
RÉINSERTION SOCIALE  
DES LOCATAIRES**

# Initiatives favorisant la réinsertion sociale des locataires :

## 1. Multiboulot (Trois-Rivières)

21

### • **Description**

- Entreprise d'insertion professionnelle fondée en 2006

### • **Objectifs principaux**

- Améliorer les conditions de vie des locataires des HLM de Trois-Rivières et des prestataires de l'aide sociale
- Soutenir la réinsertion sociale et professionnelle (expérience)
- Éradiquer la pauvreté et l'exclusion sociale

### • **Activités**

- Distribue des offres d'emploi aux locataires des HLM pour des travaux :
  - Tonte de gazon
  - Aménagement paysager
  - Livraison
  - Entretien ménager

### • **Particularités**

- Projet initié pour répondre au besoin de deux quartiers problématiques (Adélard Dugré et Jean Nicolet)
  - ✦ Faible scolarité, isolement, criminalité, toxicomanie

### • **Partenaires impliqués**

- Emploi Québec
- ÉCOF-CDEC de Trois-Rivières
- La Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec (FLHLMQ)
- L'Office municipal d'habitation de Trois-Rivières (OMHTR)
- Société d'habitation du Québec (SHQ)
- La Ville de Trois-Rivières
- Le Comité des citoyens de Jean-Nicolet
- La maison des jeunes l'Entre'Amis secteur Jean-Nicolet

# Initiatives favorisant la réinsertion sociale des locataires :

## 1. Multiboulot (Trois-Rivières)

22

- **Retombées**
  - Acquisition d'expérience
  - Acquisition de compétences
  - Augmentation de l'estime de soi
  - Réinsertion professionnelle
    - ✦ 130 personnes ont travaillé chez Multi-Boulot
    - ✦ 77 sont retournés sur le marché du travail
  - Locataires quittent le milieu HLM
  - Amélioration du climat du quartier
  - Effet d'entraînement sur les autres locataires
- **Initiative similaire**
  - La coopérative de solidarité La clé du succès (Trois-Rivières)

# Initiatives favorisant la réinsertion sociale des locataires :

## 2. Agir ensemble (Trois-Rivières)

23

### • **Description**

- Initiative offrant un emploi aux jeunes des HLM de 13 à 17 ans (2006)
- Coopérative de solidarité depuis 2014

### • **Objectifs principaux**

- Permettre aux jeunes d'acquérir une expérience de travail
- Encourager l'engagement et la participation active des jeunes à leur milieu de vie.
- Combattre le décrochage scolaire, le taxage et la formation de gangs
- Réduire le vandalisme, l'intimidation et le vol par le sentiment d'appartenance au secteur
- Contrer la marginalisation, l'isolement et l'exclusion
- Favoriser les rapprochements intergénérationnels et interculturels sains et constructifs.

### • **Activités**

- Travail d'embellissement d'entretien du quartier
- Réparation des méfaits commis
- Pendant l'année scolaire...
  - 3 à 6 de travail dans le milieu
  - 1 heure de sensibilisation au milieu par semaine
  - Assistance intervenante communautaire (14 heures semaine)
- Pendant l'été...
  - Travail 20h semaine
  - Soutien coordonnatrice 28 heures semaine

# Initiatives favorisant la réinsertion sociale des locataires :

## 2. Agir ensemble (Trois-Rivières)

24

### **Partenaires impliqués**

- La Maison l'Entr'amis

### **Retombées**

- Augmentation de l'estime de soi
- Hausse du sentiment d'appartenance au quartier
- Retour aux études pour les 67 jeunes ayant participé au projet
  - 27 ont obtenu leur diplôme collégial
- Entrée sur le marché du travail
- Réalisations concrètes dans le quartier
  - Terrain de basket
  - Structure de « skate » pour les jeunes
  - Plateforme « château d'aventure » pour les enfants
  - Nettoyage des parcs et ruelles





**DEUX INITIATIVES DE  
CONCERTATION ET DE  
PARTENARIAT**

# Initiatives de concertation et de partenariat :

## 1. La Coalition de la Petite-Bourgogne (Montréal)

26

### • **Description**

- Coalition de 60 membres partenaires fondée en 1989

### • **Objectifs principaux**

- Améliorer la qualité de vie des citoyens du quartier
- Améliorer les interventions dans le quartier
- Augmenter le sentiment d'appartenance de la population
- Favoriser la concertation

### • **Activités**

- Aménagement et milieu de vie
  - ✦ Réfléchir sur les conditions de vie des résidents du quartier et identifier des solutions en termes de sécurité urbaine, habitation et aménagement du territoire.
- Sécurité alimentaire
  - ✦ Améliorer les conditions alimentaires de la population défavorisée de la Petite Bourgogne
- Jeunesse
  - ✦ Favoriser la concertation et les actions communes afin de prévenir et trouver des solutions aux problèmes touchant les jeunes de la Petite Bourgogne.
- Festival
  - ✦ Organiser des activités familiales, repas communautaires, spectacles, activités sportives, etc.

# Initiatives de concertation et de partenariat :

## 1. La Coalition de la Petite-Bourgogne (Montréal)

27

- **Particularités**

- ✦ Coalition créée dans une situation particulière (années 80-90)
  - Aggravation du profil des locataires
  - Forte concentration de locataires en logement social (40%)
  - Quartier sous l'emprise des dealers de drogue (violence, insécurité, criminalité)
  - Toxicomanie
  - Incapacité de l'OMHM et des autres organismes à régler les problèmes seuls
    - Création du Service de développement social et communautaire (1996) (OMHM)
- Les contributions de l'OMHM
  - ✦ Octroi de locaux importants aux associations de locataires
  - ✦ Financement par l'OMHM à la Coalition
  - ✦ Octroi de locaux à la Coalition et aux organismes communautaires du quartier

# Initiatives de concertation et de partenariat :

## 1. La Coalition de la Petite-Bourgogne (Montréal)

28

### • **Partenaires impliqués**

- Amitié soleil
- Association des Popotes roulantes de Montréal Métropolitain
- Carrefour Jeunesse Emploi Sud-Ouest
- Centre communautaire Tyndale St Georges
- Centre sportif de la Petite Bourgogne
- École de la Petite Bourgogne
- Famijeunes
- Garderie Genesis Inc.
- Impact / Groupe d'aide en santé mentale
- Maison de Jeunes l'Escampette
- Office municipal d'habitation de Montréal
- Organisme d'aide aux sans emploi (ODAS)
- Etc....

### • **Retombées**

- Vendeurs de drogue évacués
- Baisse du taux de criminalité (plus bas qu'ailleurs à Montréal)
- Baisse et prévention de la toxicomanie
- Hausse de l'employabilité chez les jeunes
- Etc.

### • **Initiative similaire**

- Le projet « Tous ensemble pour agir » (Lévis)

Initiatives de concertation et de partenariat :  
2. Entente spécifique sur le soutien communautaire en  
logement social et communautaire dans Chaudières-Appalaches

29

**1<sup>ère</sup> Entente 2008-2011  
(prolongée 2011-2012)**

- Porte sur l'amélioration de l'accessibilité, de la qualité de vie et des services offerts aux différentes clientèles vivant dans les habitations à loyer modique (HLM) de la région

**2<sup>e</sup> Entente 2013-2016**

- Par une approche individualisée et collective, l'Entente vise **l'amélioration de la qualité de vie** des personnes vulnérables en logement social et communautaire et le **soutien au développement des communautés.**
- **Le logement social et communautaire en Chaudière-Appalaches-**
  - 159 organismes regroupant 4114 logements
    - ✦ 85 OMH
    - ✦ 53 OBNL
    - ✦ 21 COOP

# Partenaires impliqués

30

## 1<sup>ère</sup> Entente 2008-2011 (prolongée 2011-2012)

- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale La Société d'habitation du Québec
- L'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudières Appalaches
- La Conférence régionale des élus de la Chaudière Appalaches
- Le Forum jeunesse régional Chaudière Appalaches
- CSSS de Beauce, de la région de Thetford, des Etchemins, d'Alphonse-Desjardins et de Montmagny-L'Islet
- Commissions scolaire des Navigateurs, de la Côte-du-Sud, de la Beauce-Etchemins et des Appalaches

## 2<sup>e</sup> Entente 2013-2016

- **Parties**
  - MAMROT
  - EMPLOI-QUÉBEC
  - CRÉ
  - SHQ
  - ASSS
  - Forum Jeunesse régional
  - **CENTRAIDE Québec/C-A.**
  - 5 CSSS de la région
- **Intervenants**
  - 4 CS de la région
  - **Féd. Rég. OBNL Hab.**
  - **Féd. Rég. COOP Hab.**
  - **ROHQ**
  - **INTER-CDC**
- **Acteurs associés au déploiement local**
  - Les locataires
  - Les directions de logement social
  - Les organismes communautaires du milieu

# 1<sup>ère</sup> entente

31

## Objectifs

- Mettre sur pied des actions durables afin d'améliorer la qualité de vie en HLM
- Répondre aux besoins des clientèles notamment dans les familles
- Mettre sur pied des groupes de soutiens en lien avec les besoins exprimés
- Promouvoir et faciliter la participation des résidents à la gestion de leur milieu de vie
- Mettre en place des mesures de concertation entre les OH, les CSSS et les organismes communautaires
- Améliorer l'accès aux logements sociaux
- Donner la parole aux résidents des HLM
- Implique 18 personnes ressources en soutien communautaire dans les HLM

## Quelques exemples de réalisations

- **Organisation de diverses activités**
  - ✕ Formations aux associations de locataires
  - ✕ Conférences et ateliers de prévention et de promotion de la santé
  - ✕ Visites de courtoisie pour personnes ayant des problèmes de santé mentale
  - ✕ Activités de santé pour les aînées
  - ✕ Journée de l'Employabilité
  - ✕ Etc.
- **Retombées**
  - Mise sur pied de 18 nouvelles associations de locataires
  - Amélioration de leur fonctionnement
  - Identification de stratégies favorisant l'implication et la participation des locataires
  - Aménagement d'un local communautaire
  - Amélioration des relations sociales entre locataires
  - Lutte à isolement
  - Réduction des conflits entre locataires et OH
  - Amélioration du transport en commun
  - Amélioration de la sécurité des locataires

# 2<sup>e</sup> Entente 2013-2016

32

## Objectifs

- **Amener les locataires vers une plus grande participation sociale et citoyenne dans leur communauté.**
- Favoriser le développement de compétences auprès des locataires pour une meilleure intégration socioprofessionnelle.
- **Contribuer à consolider l'action des milieux.**
- **Sensibiliser la communauté aux réalités vécues par les locataires.**
- Améliorer l'accessibilité en logement social et communautaire pour les personnes en situation de vulnérabilité ayant des besoins particuliers.
- **Expérimenter de nouvelles approches d'intervention en développement des communautés.**
- **Impliquer les locataires à l'analyse de leurs besoins** et à l'évaluation des impacts de l'Entente.
- **Favoriser la mise en œuvre de projets collectifs susceptibles d'apporter des solutions novatrices en réponse aux besoins des locataires.**

## Résultats souhaités

- **Plus de locataires actifs dans les associations de locataires et/ou dans la communauté.**
- **Plus de projets concertés avec les locataires dans les communautés.**
- **Plus de locataires en projet d'intégration socioprofessionnelle.**
- **Perception davantage positive à l'égard des locataires et des logements sociaux par la population.**
- **Meilleur réseautage dans les communautés.**
- **Meilleure adéquation besoins/services pour les locataires.**



# 2<sup>e</sup> Entente 2013-2016

33

## Contexte de départ des acteurs et de l'équipe local élargie

- Des conceptions différentes
- Des compétences différentes
- Des pratiques d'intervention différentes (individuelles/communautaires)
- Le temps dédié à l'entente restreint
- Milieux territoriaux différents
- Organisations différentes

## Défis de concertation

- Intégration des locataires à l'instance de concertation
  - ✦ (Accueil, écoute, respect, réciprocité)
- Conciliation des paradigmes de services
  - ✦ («top down» vs empowerment)
- Conciliation des cultures d'intervention
  - ✦ (institutionnel vs communautaire, inter-réseaux)
- Conciliation des intérêts
  - ✦ (mission des partenaires et bénéfices)
- S'arrimer dans le milieu
  - ✦ (respect et utilisation des initiatives en place)
- Compréhension du partenariat
  - ✦ (conditions gagnantes)

# 2<sup>e</sup> Entente 2013-2016

34

## Défis pour une pratique communautaire élargie (équipe de soutien communautaire, équipe locale élargie, comité de gestion)

- Une ouverture à la collaboration et au partenariat et une confiance entre les acteurs
- Une collaboration intersectorielle
- Un processus interactif impliquant des bénéfices mutuels aux collaborateurs
- Un processus géré par des règles et une structure de gouvernance commune
- Des acteurs engagés autour de problèmes interdépendants dans le but de développer des modes d'intervention respectant les normes et missions de chaque organisation collaboratrice

## Pour un changement de pratique réussi

- Avoir développé une vision commune des besoins des locataires
- Avoir développé une vision de collaboration et une approche commune auprès des locataires
- Avoir facilité les liens entre les différentes organisations et les locataires
- Être responsable d'un résultat collectif
- Avoir favorisé le développement de projets collectifs

# Facteurs facilitants et de contraintes

(Participation, vivre-ensemble, réinsertion)

35

## Facteurs facilitants

- Entretenir une image positive des locataires
- Favoriser la proximité avec les locataires
- Adopter une approche citoyenne
- Donner du pouvoir aux locataires
- Favoriser l'implication
- Accompagner les locataires
- S'entendre sur les objectifs de l'implication

## Facteurs de contrainte

- Facteurs psychosociaux
- Charge de travail importante
- Manque de temps
- Manque de relève
- Manque de compétences
- Absence de ressources
- Absence de pouvoir réel

# Facteurs facilitateurs et de contraintes

(Concertation et partenariat)

36

## Facteurs facilitateurs

- Facteurs relationnels
- Facteurs contextuels
- Facteurs de gestion

## Facteurs de contraintes

- Coût temporel important
- Retombées difficiles à évaluer
- Manque de ressources financières
- Coordination problématique
- Objectifs imprécis
- Organisations naturellement introverties
- Concurrence entre les organisations

# Merci

37

**Vos réactions?  
Questions?**

**Jeannette LeBlanc, Professeure**  
Université de Sherbrooke  
[Jeannette.LeBlanc@USherbrooke.ca](mailto:Jeannette.LeBlanc@USherbrooke.ca)

**Jean-François Vachon, Doctorant**  
Université de Sherbrooke  
[Jean-Francois.Vachon@USherbrooke.ca](mailto:Jean-Francois.Vachon@USherbrooke.ca)