

Le Comité consultatif des résidents de l'Office municipal d'habitation de Montréal

RETOMBÉES ET DÉFIS (2008-2013)

RÉALISÉ PAR JEAN-FRANÇOIS VACHON, JEANNETTE LEBLANC ET PAUL MORIN, DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE EN COLLABORATION AVEC NATHALIE MORIN
Février 2016 NUMÉRO 5



Table des matières

Introduction	3
1. Les retombées du CCR	4
1.1 RETOMBÉES SUR LE PLAN COLLECTIF	4
1.1.1 Le CCR confère un pouvoir d'influence	4
1.1.2 Le CCR permet aux locataires d'exercer un <i>leadership</i>	5
1.1.3 Le CCR veille aux intérêts des locataires	5
Une influence sur l'entretien et les réparations	5
Des investissements en sécurité	6
Une révision des politiques de l'Office	6
1.2 RETOMBÉES SUR LE PLAN INDIVIDUEL	7
1.2.1 Le CCR a un effet positif sur l'estime des locataires	7
1.2.2 Le CCR a un effet sur le développement personnel	7
1.2.3 Le CCR améliore la santé	7
1.2.4 Le CCR a un effet positif sur la vie sociale	7
1.3 RETOMBÉES SUR LES RELATIONS AVEC L'OMHM	8
1.3.1 Le CCR améliore les relations entre les locataires et l'Office	8
1.3.2 Le CCR constitue un outil de réflexion	8
2. Défis et recommandations	9
2.1 AMÉLIORER LES COMMUNICATIONS	9
2.1.1 Mieux cibler les locataires	9
2.1.2 Accroître les liens avec les comités de secteurs	9
2.2 VEILLER À CE QUE LE CCR SOIT REPRÉSENTATIF	9
2.2.1 Impliquer les jeunes à leur manière	10
2.2.2 Maintenir une mixité entre les représentants	10
2.3 RAPPROCHER LE CCR DE SA BASE	10
2.3.1 Déployer d'autres moyens pour rejoindre et consulter les locataires	10
2.3.2 Accroître l'imputabilité du CCR	11
2.4 AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DU CCR	11
2.4.1 S'assurer que le rôle du CCR soit bien compris	11
2.4.2 Mieux planifier les rencontres du CCR	12
2.5 CONTINUER À SOUTENIR LE CCR	13
2.5.1 Favoriser la transmission du savoir	13
2.5.2 Assister les locataires lors des consultations	13
2.5.3 Équilibrer le rapport de force	13
2.5.4 Inciter les locataires à revendiquer davantage	13
2.5.5 Considérer le pouvoir d'influence	14
2.5.6 Autres demandes de soutien	14
Conclusion	15
Annexe 1 : Tableaux synthèses	16
LES RETOMBÉES DU CCR	16
Au niveau collectif	16
Au niveau individuel	17
Sur les relations avec l'OMHM	17
LES RECOMMANDATIONS FACE AUX PRINCIPAUX DÉFIS	18

Introduction

L'objectif de cette étude est de dresser un bilan du fonctionnement du Comité consultatif des résidents (CCR) de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) entre 2008 et 2013 selon la perception des locataires, des employés de l'organisation et de la Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec (FLHLMQ). Elle documente d'abord les pratiques mettant en évidence le pouvoir d'influence du CCR et ses retombées positives sur les locataires et l'OMHM. Elle énonce ensuite ses principaux défis de fonctionnement et émet des recommandations pour l'avenir. Ce document fait aussi suite à un rapport écrit en novembre 2007 dont le but était d'effectuer un bilan du fonctionnement du CCR de 2002 à 2007 (OMHM, 2007). Ce dernier avait émis les recommandations suivantes (OMHM, 2007, p. 19 à 22) :

- Améliorer les communications
- Favoriser une relève au CCR
- S'assurer d'un exercice démocratique
- Développer l'engagement
- Faire la tournée des comités de secteur
- Améliorer la représentation des locataires membres des communautés culturelles
- Améliorer la représentation des milieux familles
- Mieux connaître les enjeux du développement communautaire dans les HLM
- Revoir le mode d'appui aux projets d'actions et d'intervention communautaires et sociales en HLM

L'étude est divisée en deux grandes sections. La première décrit les retombées du CCR sur les locataires au niveau collectif et personnel ainsi que son effet positif sur leurs relations avec l'OMHM. La deuxième émet des recommandations quant aux principaux défis du CCR, c'est-à-dire ses communications, sa représentativité, son fonctionnement et son soutien. Les deux sections soulignent également les réalisations du CCR tout en effectuant un suivi sur les recommandations du rapport passé.

Les données de recherche proviennent principalement des sources ci-dessous. Lorsque nécessaires, ces dernières sont identifiées par la désignation placée entre parenthèses :

- D'une consultation des locataires membres du CCR de l'OMHM effectuée le 27 novembre 2013. Sept membres du CCR étaient présents (Consultation CCR) ;
- D'une entrevue de 60 minutes menée auprès d'un locataire anciennement membre du CCR (Locataire) ;
- De cinq entrevues avec des employés actuels de l'Office. (Employé) ;
- D'une entrevue auprès d'un ancien employé de l'Office (Ancien employé) ;
- D'une entrevue auprès d'un employé de la Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec (FLHLMQ) ;
- Des avis du CCR acheminés au conseil d'administration de l'OMHM entre 2008 et 2012 ;
- Des procès-verbaux du CCR de 2008 à 2012.

Les circonstances n'ont pas permis de faire le même nombre d'entrevues auprès des employés et des locataires. Dans ce contexte, nous avons cru bon d'ajouter les témoignages des locataires à partir des sources suivantes :

- Le journal *La Rose des Vents* de 2008 à 2012 (RDV, année) ;
- Le dépliant promotionnel du CCR (Dépliant CCR) ;
- Le documentaire présentant le CCR de Montréal (Documentaire CCR).

Les autres sources sont disponibles à l'adresse suivante : <http://www.csss-iugs.ca/focus-sur-le-logement-public>.

Il est à noter que ce rapport fait également partie d'une recherche plus élargie sur l'histoire, les retombées et les défis de la consultation des locataires à l'Office municipal d'habitation de Montréal de sa fondation (1969) à aujourd'hui. Les résultats de cette étude seront publiés en 2016.

1. Les retombées du CCR

De l'avis des employés et des locataires, le CCR a des retombées importantes. Sur le plan collectif, il confère un pouvoir d'influence aux locataires, il leur permet d'assurer un *leadership* par rapport aux autres résidents et il veille à leurs intérêts en les aidant à améliorer les services et les politiques de l'Office. Sur le plan individuel, l'implication des locataires au CCR a un effet positif sur leur estime, leur développement personnel, leur santé et leur vie sociale. Finalement, le CCR a pour effet d'améliorer les relations entre l'Office et les locataires. Il constitue un outil de réflexion qui permet aux deux acteurs de trouver des solutions communes aux problèmes des locataires et d'améliorer leur qualité de vie. Voici, avec plus de détails, l'ensemble des retombées du CCR.

1.1 RETOMBÉES SUR LE PLAN COLLECTIF

1.1.1 Le CCR confère un pouvoir d'influence

Les locataires et les employés considèrent que le CCR est une structure qui donne un pouvoir d'influence important aux locataires. De l'avis de ces derniers, « Le CCR a beaucoup de pouvoir » (Consultation CCR), « On a l'impression qu'on a un pouvoir d'influence [...] » (Locataire), « Nous recevons une écoute particulière et attentive de nos recommandations de la part de l'OMHM » (RDV, février 2010b, p. 4). Ce pouvoir s'exprime en gains importants :

« On a eu tellement de gains depuis la création du CCR, on a pu se faire écouter et suggérer des choses qui étaient nécessaires dans nos habitations » (Documentaire CCR, 3:30)

Les employés de l'Office ont la même perception. Le CCR a un pouvoir d'influence qui a un impact positif sur les locataires : « Je pense qu'ils sont de plus en plus conscients qu'ils peuvent influencer [...] Ils peuvent influencer nos processus de travail, notre organisation [...] Ça nous oblige à mettre à jour nos pratiques » (Employé), « Les locataires sont conscients des gains qu'ils ont, lorsqu'ils ont demandé quelque chose » (Employé).

« Définitivement, le CCR a fait bouger l'Office à plusieurs niveaux [...] Il permet d'influencer les décisions et de faire changer les choses » (Employé)

Selon un employé, le CCR a également un pouvoir d'influence sur l'Office parce que ses membres sont perçus avec crédibilité : « il y a des dossiers que les membres du CCR connaissent mieux que certains



gestionnaires à l'Office. Je pense que cela a influencé la perception [...] de l'Office des locataires » (Employé). Le fait qu'un dossier soit validé par un membre du CCR, par exemple, facilite son bon accueil par les directeurs des différents services de l'Office :

« Ce qui se dit au CCR par rapport à nos services, par rapport à ce qu'on est comme organisation, c'est traité de façon très importante au sein de l'organisation » (Employé)

Des employés de l'Office considèrent aussi le CCR comme une structure faisant partie des « beaux acquis de l'Office » voire même une nécessité : « c'est comme un incontournable qu'il faut valider, qu'il faut consulter les locataires. Ça fait partie de l'Office » (Employé), « Cette volonté de soutenir, amener [...] des sujets de discussion et l'ouverture à recevoir les commentaires des locataires. C'est une condition de succès » (Employé).

1.1.2 Le CCR permet aux locataires d'exercer un leadership

En plus d'avoir un pouvoir d'influence sur l'Office, le CCR permet à ses membres d'exercer un *leadership* positif sur les autres locataires de par leur position de représentants. Par l'entremise du journal La Rose des Vents, par exemple, les présidents et les représentants des locataires au CA de l'Office (également membres du CCR) encouragent les locataires à s'impliquer :

« Vous devez vous impliquer, dire ce que vous pensez et ce que vous voulez. Et le moyen le plus sûr de vous faire entendre est de faire partie du CCR [...] Soyez un agent de changement de votre milieu » (RDV, novembre 2011, p. 4)

Les représentants du CCR tentent également de sensibiliser les locataires à certains sujets tout en les incitant à adopter des comportements positifs :

« J'aimerais vous rappeler que la sécurité dans nos immeubles est l'affaire de tous. Soyez vigilant et n'ouvrez pas les portes sans avoir vérifié l'identité des personnes [...] Soyez aux aguets ! » (RDV, juin 2012, p. 4)

1.1.3 Le CCR veille aux intérêts des locataires

Les locataires et les employés perçoivent également le CCR comme une structure qui veille avec efficacité aux intérêts des locataires. À l'image de son slogan « Agir ensemble pour notre qualité de vie », ses membres jouent un rôle positif dans l'amélioration du bien-être des locataires (Dépliant CCR). Plusieurs propos témoignent de cette réalité : « ça me donne [...] un certain pouvoir pour faire bouger les choses et apporter des changements concrets dans la vie des locataires » (RDV, décembre 2010b, p. 4), « le CCR a un effet positif sur la qualité de vie » (Employé).

« Les locataires actifs [...] au CA ou au CCR [...] ils ont cette perception-là que ça améliore la qualité de vie d'être impliqués et en dialogue avec l'Office » (Employé)

De l'avis de deux employés, le CCR veille également aux intérêts des locataires en se portant à la défense de leurs acquis et en les aidant à résoudre leurs problèmes : « Le CCR permet de s'assurer qu'on ne perde pas les acquis » (Employé), « les gens [...] pensent que les membres du CCR peuvent les aider dans les conditions de vie et à résoudre des problèmes » (Employé).

UNE INFLUENCE SUR L'ENTRETIEN ET LES RÉPARATIONS

Au niveau de l'entretien et des réparations, par exemple, le CCR a eu une influence importante. En réponse à ses demandes, l'Office a décidé de revoir ses normes et ses standards d'entretien, d'augmenter le nombre de concierges dans les immeubles et de mettre sur pied un service dédié à veiller à la salubrité et à l'extermination des insectes nuisibles. Les locataires ont également « gagné le fait de parler directement à leur directeur d'entretien et de réparation et leur directeur de secteur » (Employé).

Le CCR a également influencé l'Office à injecter des sommes supplémentaires à la rénovation et à la remise en état des logements. Avant, il « faisait des rénovations dans les logements vacants surtout », maintenant, il effectue des modifications dans les logements occupés également (Employé). L'appui des membres du CCR, de la FLHLMQ, du Regroupement des Offices d'habitation du Québec (ROHQ) et de l'OMHM auprès du Gouvernement du Québec, de la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL) et de la SHQ ont aussi contribué à l'augmentation des budgets pour les travaux majeurs au niveau provincial.

De l'avis d'un locataire, la consultation du CCR par rapport aux travaux majeurs a aussi été un succès. L'insatisfaction exprimée par les membres du CCR face aux nouveaux revêtements de planchers proposés par l'Office, par exemple, l'a poussé à modifier son choix pour un matériel plus facile à entretenir.

DES INVESTISSEMENTS EN SÉCURITÉ

Au niveau des budgets consacrés à la sécurité, le CCR a également eu une influence importante. Lorsque l'Office a proposé de réduire le nombre de secteurs afin qu'une partie des économies engendrées soient investies en sécurité, les membres du CCR ont trouvé qu'il s'agissait d'une opportunité pour répondre à des préoccupations exprimées depuis longtemps. Ces sommes supplémentaires ont facilité la poursuite du Plan d'action de la sécurité 2005-2010 et ont contribué à l'ouverture, en 2008, d'un Centre de coordination de la sécurité, à l'embauche d'un directeur de la sécurité ainsi qu'au recrutement de quinze agents du Regroupement des services d'habitation du Québec (RSHQ) (OMHM, 2011, p. 4 et 5). Ces investissements ont également permis de poursuivre l'installation de plusieurs dispositifs de sécurité comme des caméras de surveillance et des serrures à clés magnétiques à l'entrée des immeubles. L'augmentation du nombre de locataires provenant des milieux familles au CCR a aussi influencé l'Office à bonifier et à adapter ses interventions auprès des familles qui n'ont pas les mêmes besoins que les aînés en matière de sécurité :

« Les interventions ont été adaptées aux différents types de locataires parce que les aînés n'ont pas les mêmes besoins que les familles ou que les personnes seules » (Dépliant CCR)

Dans son nouveau Plan d'action intégré en sécurité et en prévention 2011-2014, l'Office a aussi diversifié ses actions en se concentrant non pas uniquement sur la mise sur pied d'infrastructures et de dispositifs de sécurité, mais également sur la prévention, la responsabilisation des locataires et le développement communautaire (OMHM, 2011). Ces aspects ont un impact tout aussi important sur le sentiment de sécurité des locataires.

UNE RÉVISION DES POLITIQUES DE L'OFFICE

Une des réalisations les plus prisées du CCR autant par l'Office que par les locataires est la révision conjointe de la politique de transfert de logement. Devant l'opposition du CCR à la décision de l'Office d'abolir les transferts de logement au désir, en 2008, un comité de travail conjoint (CCR-Office) a été formé pour se pencher sur cette question. Tout en tenant compte des limites de l'Office, les membres du CCR ont fait preuve de ténacité et se sont véritablement approprié le dossier. Après quelques années de négociation, le programme de transfert Transfert optionnel 60+ a été mis sur pied en 2012 : 50 aînés par année, âgés de 60 ans, peuvent désormais changer de logement sous certaines conditions (RDV, décembre 2012, p. 3). Les locataires n'ont pas eu tout ce qu'ils demandaient, mais les deux partis sont arrivés à un compromis. « Il s'agit d'une réalisation dont ils sont fiers » (Employé).

« On a mis sur la table l'équation, les limites de chacun, les désirs de chacun et après un an de discussion ça finit avec un projet pilote ciblant les aînés » (Employé)

L'Office s'est également engagé à effectuer 900 transferts de logement par année « dont la taille n'est pas appropriée au nombre d'occupants » (Dépliant CCR).

En 2011, la majorité des recommandations du CCR par rapport à la modification du Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique du Québec ont été accueillies favorablement par le Conseil d'administration de l'OMHM. Ce dernier a ensuite présenté ses résolutions au gouvernement du Québec.



1.2 RETOMBÉES SUR LE PLAN INDIVIDUEL

1.2.1 Le CCR a un effet positif sur l'estime des locataires

Sur le plan individuel, les employés et les locataires affirment tous deux que le CCR a un effet positif sur l'estime personnelle des locataires qui s'y impliquent. Selon un employé : « Ils ont toujours témoigné que c'était une expérience enrichissante et valorisante pour eux autres » (Employé), « C'est des gros gains individuellement, on les voit se transformer, c'est incroyable » (Employé). Les propos d'un locataire vont dans le même sens :

« J'apprécie mon rôle et je me réalise pleinement à travers ce poste. J'ai la satisfaction du devoir pleinement accompli, car je participe à l'amélioration de la qualité de vie des locataires » (RDV, février 2010a, p. 7)

Pour certains locataires, l'amélioration de leur estime personnelle leur a même permis de regagner le marché du travail et de quitter leur HLM. Les propos d'un ancien employé de l'OMHM sont révélateurs à cet égard « à partir du moment où ils embarquent là-dedans [...] et qu'ils s'aperçoivent qu'ils ont des capacités. À un moment donné sur 2 ou 3 ans, ils sont [...] partis. » (Ancien employé).

1.2.2 Le CCR a un effet sur le développement personnel

Le fait de s'impliquer au CCR a également des conséquences positives sur le développement personnel des locataires. Un employé de l'OMHM et de la FLHLMQ ont un avis similaire à ce sujet : « [ceux] qui se sont impliqués [...] se sont transformé là-dedans » (Employé), ils ont « appris au contact des cadres de l'Office et des discussions. Il y a des gens qui ont grandi là-dedans » (FLHLMQ). Les locataires témoignent dans le même sens :

« Je me suis instruit, je me suis enrichi, j'ai trouvé de l'expérience. Ça m'a réellement aidé dans ma vie » (Documentaire CCR, 7:50)

1.2.3 Le CCR améliore la santé

L'implication de certains locataires au CCR a aussi eu des conséquences positives sur leur santé physique et mentale. Le témoignage d'une ancienne membre du CCR montre bien cette réalité : « Ce rôle de représentante m'a permis de bien vieillir, de rester productive et occupée [...] je suis convaincue, que toutes ces rencontres et ces obligations m'aient gardé

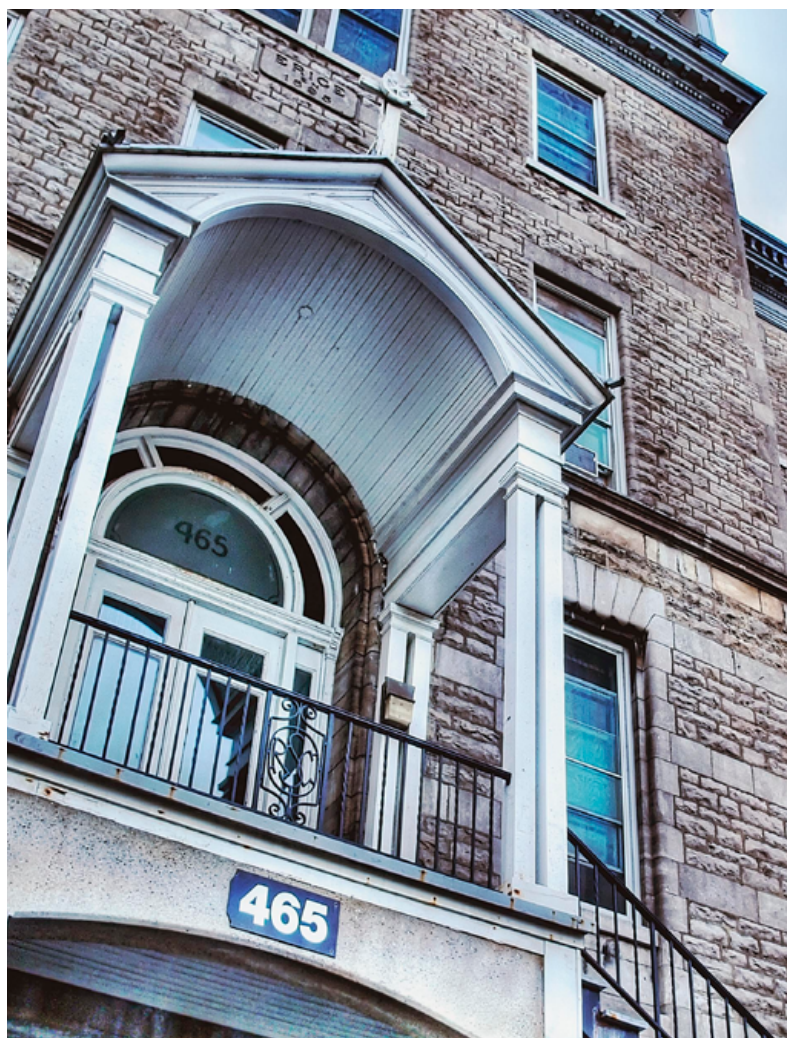
vive et en santé » (RDV, février 2013, p. 2). Un autre locataire mentionne également :

« Le CCR m'a permis de finaliser mon rétablissement, de me réaliser, de retrouver mes forces intellectuelles » (Locataire)

1.2.4 Le CCR a un effet positif sur la vie sociale

Finalement, l'implication au CCR a également des retombées sur la vie sociale des locataires. Le témoignage d'un locataire autrefois membre du CCR illustre bien cette réalité :

« Être en bonne santé, c'est aussi avoir le sentiment d'être membre d'une communauté, le fait de pouvoir y évoluer et de s'y épanouir au quotidien. À défaut de quoi, l'isolement social risque d'avoir un résultat très négatif sur notre santé mentale et physique. Je peux vous affirmer de mon côté que mon engagement comme représentant des locataires a des effets positifs dans ma vie autant sur le plan social que sur celui de la santé en général [...] » (RDV, février 2010b, p. 4).



1.3 RETOMBÉES SUR LES RELATIONS AVEC L'OMHM

1.3.1 Le CCR améliore les relations entre les locataires et l'Office

Dans un autre ordre, le CCR a également pour effet d'améliorer les relations entre les locataires et l'Office. En se côtoyant plus souvent et de près, les deux partis se comprennent mieux : le CCR aide à l'Office à comprendre les besoins des locataires et les locataires à mieux comprendre l'Office : « Comme les locataires ont des porte-parole pour exprimer clairement leurs besoins, l'Office comprend mieux leurs préoccupations. Cela lui permet de mieux administrer les habitations et d'avoir des relations plus humaines et respectueuses avec les résidents » (Dépliant CCR). La FLHLMQ est du même avis :

« On se trouve à l'intérieur de la structure de l'Office ce qui nous donne accès à plus d'information [...] et nous permet de mieux comprendre, mieux comprendre dans quel environnement les gestionnaires ont à faire des choix [...] » (FLHLMQ)

De l'avis d'un employé, cette compréhension mutuelle renforce les liens entre l'Office et les locataires. Le CCR n'est pas uniquement une structure de consultation, mais un partenaire : « on a une culture de partenariat qui est très implanté. On les consulte vraiment pour améliorer nos opérations » (Employé). Selon un locataire, « des liens de confiance solides et bien établis » existent avec l'Office (Locataire). Les locataires se sentent respectés :

« L'obligation qu'a l'OMHM de consulter le CCR est devenue une bonne habitude. Il s'est établi une relation respectueuse et ouverte entre les représentants des locataires et l'Office parce que tout le monde se connaît davantage » (Dépliant CCR)

1.3.2 Le CCR constitue un outil de réflexion

Par les bonnes relations qu'il crée avec l'Office et les locataires, le CCR devient un outil de réflexion qui permet d'échanger des idées dans un climat positif. Selon un employé, les commentaires des locataires « sont toujours reçus très positivement par les employés et par le CA. Quand ils font un avis sur quelque chose, cela entraîne une réflexion des services [...] » (Employé). Un locataire exprime la même idée :

« Après avoir présidé plusieurs réunions du Comité consultatif des résidents (CCR), je constate la grande utilité de cette instance où de nombreuses idées sont brassées et débattues » (RDV, Décembre 2010a, p. 4)

Cette « bonne entente » entre les locataires et l'Office permet également aux deux parties de négocier et de trouver des solutions communes. Un employé s'exprime en ce sens : « on avait comme mandat de trouver des compromis, négocier des solutions concertées avec le CCR avant que cela arrive au CA [...] On fait des compromis, tout le monde met de l'eau dans son vin et on trouve des solutions en amont » (Employé).



2. Défis et recommandations

Depuis le dernier bilan, le CCR a eu plusieurs retombées. Cependant, selon les données recueillies, plusieurs défis sont nommés pour améliorer le fonctionnement du CCR. Voici les principaux, présentés sous la forme de cinq grandes recommandations.

2.1 AMÉLIORER LES COMMUNICATIONS

Entre 2008 et 2013, le CCR s'est doté de plusieurs outils de communications. Il a maintenant un dépliant d'information, une page Facebook ainsi qu'un documentaire de 15 minutes présentant ses retombées et ses réalisations. Il est également plus visible dans les publications de l'Office comme La Rose des Vents, L'interaction, L'entre-nous et Le Toit. Il communique aussi ses réalisations annuelles lors d'une Assemblée générale des associations de locataires, organisée par l'Office, le CCR et la FLHLMQ. Ces moyens ont « aidé à faire connaître le CCR à l'interne » (Employé). Cependant, il reste encore « méconnu par un bon nombre de locataires [...] » (RDV, décembre 2010a, p. 4).

« On a formé un comité sur les communications, obtenu une subvention pour faire une vidéo promotionnelle, réalisé un dépliant promotionnel. Il n'est pas toujours facile de rejoindre les locataires » (Consultation CCR)

2.1.1 Mieux cibler les locataires

Concrètement, le CCR est surtout connu des locataires qui s'impliquent dans les associations de locataires. Un employé croit toutefois qu'il est irréaliste de penser « que l'ensemble des locataires devrait connaître le CCR » (Employé). Les locataires expriment une idée similaire : « Les communications doivent être mieux ciblées » (Locataire), elles ne doivent pas viser tous les locataires, mais plutôt ceux qui ont besoin du CCR et qui ont un intérêt à s'impliquer. Cet objectif est atteint, par exemple, lorsque l'Office invite les membres du CCR lors des rencontres qu'il organise avec les familles non regroupées en associations de locataires. Ces familles, déjà susceptibles de s'impliquer, peuvent être intéressées à se joindre au CCR et à connaître ses activités.

Plus généralement, les locataires considèrent aussi que :

« Le CCR devrait revoir sa façon de solliciter les locataires afin d'obtenir leur implication. Certains messages ne captent pas leur attention, car c'est juste du texte, il faudrait améliorer la présentation, vulgariser les documents » (Consultation CCR)

2.1.2 Accroître les liens avec les comités de secteurs

Selon les locataires, il faut également « accroître les liens entre les comités de secteur et le CCR » et améliorer la qualité des communications entre les deux instances (Consultation CCR). À ce sujet, un locataire affirme que les bilans du CCR présentés lors des comités de secteurs ne sont pas clairs et que certains membres rapportent mal ce qui s'y passe (Locataire). Les locataires suggèrent aussi d'augmenter le nombre de réunions des comités de secteur : « Il n'a pas assez de réunions de comités de secteur, juste deux par année environ lorsqu'il y a trois réunions de comité de sous-secteur par année » (Locataire). De l'avis d'un employé, « le flux d'information » entre le CCR et les locataires ne circule pas dans le bon sens. Selon lui, l'information « devrait passer des associations de locataires au comité de secteur et des comités de secteurs au CCR et non à l'inverse » (Employé).

2.2 VEILLER À CE QUE LE CCR SOIT REPRÉSENTATIF

Guidée par les objectifs du rapport précédent d'« améliorer la représentation des milieux familles » et « la représentation des locataires membres des communautés culturelles », la représentativité du CCR s'est grandement améliorée (OMHM, 2007). Après plusieurs interventions des locataires et de l'Office pour sensibiliser les milieux famille à l'importance des instances de participation, un juste équilibre entre les représentants des personnes âgées et des familles au CCR a été atteint. Le CCR est aussi « beaucoup plus multiculturel » (Employé).

« Il y a 12 ans [...] il y avait 12 représentants (au CCR), 9 qui venaient des personnes âgées et 3 des personnes seules. Les sujets amenés portaient plus sur les personnes âgées. Actuellement, c'est moitié-moitié, ce qui joue sur les préoccupations » (Employé)

Cette diversification des membres du CCR, combinée à l'arrivée de certains représentants influents des milieux familles a eu un impact positif sur l'orientation et l'avancée des dossiers présentés à l'Office. Comme le mentionne un locataire : « Pour être efficace, le CCR [...] doit inclure des représentants de toutes les catégories de locataires » (RDV, mai 2011, p. 4).

2.2.1 Impliquer les jeunes à leur manière

En collaboration avec l'Office, le CCR a également fait des efforts pour représenter les intérêts des jeunes. En 2011, un Forum des jeunes en HLM a été organisé pour les locataires de 12 à 25 ans. À la suite de cet événement, un regroupement de réflexion et de mobilisation destiné aux jeunes, nommé « le MOUV », est né. De l'avis d'un employé, le CCR pourrait avoir des liens plus étroits avec ce groupe « pour compléter leurs compréhensions de l'environnement dans lequel [...] [les jeunes] se trouvent et pour les aider à mieux revendiquer des choses » (Employé).

Cependant, selon un employé, le CCR n'est peut-être pas une structure correspondant aux intérêts des jeunes. C'est une instance trop rigide qui ne convient probablement pas à la façon qu'ils auraient le goût de travailler. Il vaut mieux leur laisser une certaine autonomie. Plutôt que de les inclure directement, le CCR devrait sonder leurs intérêts et leurs opinions à travers des structures comme le « MOUV » et s'assurer « qu'il se passe quelque chose pour » eux à l'Office (Employé).

« [Les jeunes] sont plus en mouvement sur leur propre base et leur propre façon de faire » (Employé).

2.2.2 Maintenir une mixité entre les représentants

Malgré ces avancées positives, beaucoup de travail reste à faire pour veiller à la représentativité du CCR. Le comité actuel est plus hétérogène que celui d'avant, mais la mixité entre les différents types de locataires

qui s'y retrouvent (familles, aînés, communautés culturelles) est précaire. Les communautés culturelles, par exemple, ne sont pas tant représentées. De l'avis d'un locataire, elles se sont impliquées au CCR, mais elles sont reparties peu de temps après. L'implication des locataires provenant des milieux famille est aussi fragile. Avec le temps, certains d'entre eux quittent le CCR et il faut redoubler d'effort pour les remplacer parce qu'ils sont moins enclins à s'impliquer que les personnes âgées.

Il est important que la mixité entre les représentants familles et personnes âgées soit maintenue afin d'éviter que ces dernières soient surreprésentées comme dans le passé. De l'avis d'un employé, cette surreprésentation a provoqué des changements qui correspondaient moins aux besoins des autres groupes de locataires. Les investissements de l'Office en matière de sécurité, par exemple, viennent surtout des revendications des personnes âgées et des représentants présents dans les comités de secteur. Ces changements ont eu un impact positif sur la sécurité, mais ils ont réduit une part des budgets consacrés au service à la clientèle dont profitaient les familles. Toujours selon cet employé, la surreprésentation d'un groupe particulier au CCR doit être évitée afin de s'assurer que les préoccupations et les intérêts de tous les locataires soient représentés (Employé).

2.3 RAPPROCHER LE CCR DE SA BASE

En plus de continuer à veiller à ce que chaque groupe de locataires soit représenté (familles, personnes âgées, personnes seules, jeunes, communautés culturelles), le CCR doit également tenter de représenter adéquatement les intérêts de sa base, c'est-à-dire les associations de locataires et les locataires de l'OMHM dans leur ensemble. Cet aspect est un défi, car de l'avis de plusieurs, le CCR n'est pas toujours en lien avec les associations de locataires. Cette situation est d'ailleurs ce qui a inspiré la recommandation du dernier bilan de « S'assurer d'un exercice plus démocratique » et la création d'une Assemblée générale des associations de locataires (OMHM, 2007).

2.3.1 Déployer d'autres moyens pour rejoindre et consulter les locataires

Bien que la création de cette assemblée ait permis

au CCR de mieux connaître les besoins des locataires, malheureusement « la mobilisation des locataires lors de ces assemblées n'est pas très forte » (Employé). Elle constitue un plus, mais d'autres moyens doivent être déployés pour rejoindre les associations de locataires ainsi que ceux qui ne sont pas membres d'une structure officielle. Ces moyens sont, par exemple :

- Installer des boîtes communautaires sur les terrains dans lesquelles les locataires seraient invités à exprimer leurs besoins (Consultation CCR);
- Organiser des rencontres d'associations de locataires par quartier (Ancien employé);
- Tenir un forum où les locataires non satisfaits de l'Office seraient invités à s'exprimer (FLHLMQ);
- Maintenir les rencontres des familles non regroupées en association de locataires (Employé).

2.3.2 Accroître l'imputabilité du CCR

Selon certains employés et la FLHLMQ, le CCR n'est pas toujours près de sa base en raison de la trop grande taille de l'Office. La structure de l'OMHM est adaptée à cette situation, notamment par la présence de comités de secteurs et de sous-secteurs qui « se déploient à une échelle [...] proche du terrain » (Employé), mais il reste que les quinze élus du CCR représentent 20 810 ménages dont seulement 50% est regroupé en 120 associations : « Comment tu fais pour parler de 800 projets d'habitation en même temps dans un comité consultatif ? » (OMHM, 2014; FLHLMQ). Selon la FLHLMQ, une solution à ce problème serait d'accroître l'imputabilité du CCR à l'égard des associations de locataires. Même si ce n'est pas ce qui est prévu dans la loi, les associations de locataires pourraient confier des mandats précis au CCR afin qu'il demeure connecté à leurs besoins. L'Assemblée générale des associations de locataires pourrait être l'instrument idéal pour mettre cette idée en pratique. Ses deux buts pourraient être d'effectuer un suivi sur les mandats confiés précédemment au CCR et de consulter les associations de locataires sur les dossiers qu'ils souhaitent prioriser pour l'année suivante. Un employé de l'Office exprime une idée similaire :

« L'assemblée des associations des locataires devrait trouver des sujets qui les intéressent [...], ce qu'ils veulent améliorer dans leur milieu de vie, les priorités d'amélioration des milieux de vie »
(Employé)

2.4 AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DU CCR

Les locataires comme les employés de l'OMHM s'entendent sur le fait qu'il faut améliorer le fonctionnement du CCR. C'est devenu une structure très lourde qui demande beaucoup aux locataires qui s'y impliquent. C'est un engagement aussi exigeant qu'un emploi, « le monde [...] est essoufflé » (Employé). De l'avis des employés et des locataires, les réunions du CCR, qui durent une journée complète, sont trop chargées : « Les ordres du jour sont vraiment lourds [...] On se retrouve avec des journées très épuisantes pour tout le monde » (Employé). Des employés affirment également que le CCR demande beaucoup de ressources et d'énergie à l'Office : « Quand on calcule l'investissement en ressources humaines qu'on met dans le CCR [...] on ne le met pas ailleurs. [...] » comme dans les comités de secteur, le soutien aux associations de locataires et le développement communautaire et social. « À l'interne c'est un questionnement » (Employé).

2.4.1 S'assurer que le rôle du CCR soit bien compris

Le CCR pourrait être une structure moins lourde si son rôle était mieux compris. D'après son dépliant d'information, son mandat officiel est de discuter des questions et des politiques qui touchent les locataires et de remettre des recommandations au conseil d'administration de l'OMHM (Dépliant CCR). Selon plusieurs employés, ce rôle est souvent sacrifié au profit d'autres actions. Les membres du CCR « veulent toucher à tout et ça dilue leur capacité de travailler avec des dossiers de fond » (Employé). Le CCR est devenu une sorte de table de concertation entre les l'Office et les locataires. Cette situation est « à la fois une qualité et là la fois un défaut [...] :

« On a tendance à former plein de comités, on se perd dans plein de sujets que ça devient un gros éléphant [...] Un moment donné, on risque de perdre de vue l'essentiel » (Employé)

Pour éviter de diluer ses énergies, le CCR pourrait se concentrer sur son rôle premier qui est de regarder et de commenter les politiques de l'Office. Il devrait également prioriser certains dossiers plutôt que de travailler sur tout en même temps. La juste compréhension des rôles complémentaires des comités de sous-secteurs et de secteurs aiderait aussi le CCR à concentrer ses efforts aux bons endroits. Le CCR « ne devrait pas (s'occuper) [...] des cas particuliers ou des cas de terrains » (Employé). Ce mandat appartient aux comités de secteurs et de sous-secteurs. Le rôle du CCR est de se pencher sur des problèmes « d'ordre

collectifs, jamais individuels » (Employé). Selon un locataire, cette réalité n'est pas toujours comprise par certains membres du CCR :

« Il y a peut-être une affaire qui me fatiguait, les membres qui parlaient de leur habitation. Le CCR, ce n'est pas la place, on parle des politiques de l'Office [...] Parler des immeubles, c'est dans les comités de secteurs ou sous-secteur » (Locataire)

Les comités de secteurs et de sous-secteurs sont également des lieux plus adaptés pour établir des contacts directs avec les associations de locataires. Le CCR peut s'occuper de cette question, mais dans une perspective plus large :

« Au CCR on est plus sur des politiques et des enjeux et on est moins sur le quotidien des associations. [...] Sur le quotidien, les comités des secteurs ont plus d'impacts » (Employé)

2.4.2 Mieux planifier les rencontres du CCR

Le fonctionnement du CCR pourrait également être amélioré si ses rencontres étaient mieux planifiées et ses sujets mieux ciblés. Plusieurs locataires sont irrités du fait que l'Office impose parfois des sujets aux réunions du CCR sans les consulter. Cette pratique

allonge les rencontres et empêche ses membres de discuter en profondeur des sujets qui les intéressent vraiment.

« L'Office arrive avec des politiques et des sujets quasiment imposés, alors que les membres auraient aimé amener d'autres sujets » (Locataire)

Selon un employé, les présentations faites par l'Office pourraient être remplacées par des documents d'informations. Les locataires « pourraient lire des documents et poser des questions aux gens de l'Office si nécessaire. Cela aiderait à bien distinguer les discussions [...] pour avoir des prises de position et [...] les prises de temps où tu reçois de l'information » (Employé). Pour que cette suggestion soit efficace, l'Office doit toutefois s'engager à remettre ses documents aux locataires dans un délai raisonnable afin qu'ils puissent les examiner en profondeur. Selon les locataires, ce n'est pas toujours le cas.

De l'avis de la FLHLMQ, ce qui nuit également au fonctionnement du CCR est le fait que l'Office consulte parfois les locataires sur trop d'aspects. Cette consultation excessive les empêche de se parler entre eux.



2.5 CONTINUER À SOUTENIR LE CCR

Autant pour les employés que pour les locataires, il est nécessaire que l'Office et d'autres acteurs comme la FLHLMQ continuent d'assister les membres du CCR. Ce dernier est autonome, il « s'autodétermine », mais il faut absolument l'accompagner pour plusieurs raisons (Employé).

2.5.1 Favoriser la transmission du savoir

Tout d'abord, les membres du CCR changent. Les plus anciens développent les compétences nécessaires et une bonne connaissance des enjeux de l'Office, mais ce n'est pas le cas pour les nouveaux arrivés qui ont besoin d'assistance. L'Office et la FLHLMQ peuvent offrir des formations pour pallier ce problème, mais la transmission du savoir entre les membres du CCR mériterait d'être améliorée :

*« Une des choses qui gagneraient à être amélioré c'est la transmission du savoir [...] par exemple : c'est quoi un CCR pour les nouveaux membres »
(Employé)*

2.5.2 Assister les locataires lors des consultations

Selon la FLHLMQ, le CCR a besoin d'un appui important lorsqu'il est confronté à des questions plus complexes. En fait, c'est surtout sur les grandes questions « que les locataires ont eu plus de misère à faire des représentations d'envergure, structurées, argumentées » (FLHLMQ). C'était le cas lors des négociations par rapport à la politique de transfert de logement où la FLHLMQ a dû apporter son soutien : « c'était une question que les gens trouvaient complexe, difficile à comprendre et ne se sentaient pas habiletés malgré les formations » (FLHLMQ).

De l'avis d'un employé, les locataires sont conscients de leurs besoins. Ils ont toutefois besoin d'aide pour les traduire « en termes de gestion » (Employé). C'est pourquoi la FLHLMQ et l'Office les aident parfois à rédiger et à présenter leurs avis et leurs documents officiels. Dans certains dossiers, ils ont aussi besoin d'un soutien stratégique. Certains intervenants, par exemple, les incitent à attendre le bon contexte ou la bonne conjoncture politique pour présenter leurs revendications à l'Office : « On se fait de la stratégie politique dans ces dossiers là. Tout cela c'est pour que les locataires vivent des succès » (Employé).

2.5.3 Équilibrer le rapport de force

L'accompagnement des locataires par un tiers comme la FLHLMQ facilite également les rapports entre le CCR et l'Office. Souvent, elle joue un rôle de médiation : « Des fois [...] quand il y avait des dossiers de tension (la FLHLMQ), a souvent amené les membres à regarder plus largement la situation, relativiser les choses [...] ils ont leur point de vue à eux et n'ont pas forcément l'information qui fait que ça peut modifier ou élargir la vision » (Employé).

Selon la FLHLMQ, un soutien extérieur au CCR est également nécessaire pour équilibrer le rapport de force entre l'Office, une institution composée de professionnels rémunérés et travaillant à temps plein, et quelques locataires souvent moins scolarisés et non rémunérés. Pour que la consultation se fasse d'égal à égal, le CCR doit avoir le temps et les ressources appropriées pour analyser les dossiers : « L'office quand ils amènent une proposition, ils ont [...] dix professionnels qui ont travaillés dessus. On présente ça aux locataires et ils demandent qu'en pensez-vous ? [...] Tu as un organisme [...] versus du monde qui sont ben pauvre [...] c'est un combat un peu inégal [...] » (FLHLMQ).

« Il faut donner aux organismes que tu veux consulter, les éléments pour qu'ils soient capables de prendre des positions. C'est de l'information, ça peut-être de l'argent pour refaire les recherches, c'est le temps qu'il faut » (FLHLMQ)

2.5.4 Inciter les locataires à revendiquer davantage

De l'avis de la FLHLMQ, le CCR a besoin d'appui parce que ses membres n'osent pas toujours passer à l'offensive dans leurs propositions : « Quand on n'est pas là, pis que les gens sont laissés [...] à eux-mêmes avec des gestionnaires, tu n'as pas cette dynamique-là, de propositions, de prendre l'offensive, de prendre les devants, c'est très rare » (FLHLMQ). Une de raisons qui explique ce comportement est que certains locataires se considèrent privilégiés de demeurer en HLM et ne veulent pas entrer en conflit avec l'Office de crainte de perdre leur logement : « 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. Je le vois à Montréal avec un office super sympathique » (FLHLMQ).



2.5.5 Considérer le pouvoir d'influence

Considérer le pouvoir d'influence est également un enjeu névralgique. Comme dans tout groupe, chacun des membres du CCR et surtout ceux qui détiennent un titre spécifique, comme le président du CCR et les deux représentants des locataires au Conseil d'administration, doivent être vigilants de ne pas imposer leur point de vue et veiller à ce que le pouvoir soit partagé entre tous les membres du CCR. Selon des employés, ne pas considérer cette dimension a pour effet de concentrer le pouvoir aux mains de quelques individus influents et de pousser les autres membres du CCR à faire trop de compromis : « Il faut travailler cette dimension [...] ça ne vise pas les personnes actuelles [...] c'est comme cela depuis le début » (Employé). En fait, la compétition pour le partage de l'influence et du pouvoir fait partie de la dynamique de tout groupe. C'est pourquoi un soutien de l'Office ou de la FLHLMQ sur cette dimension est nécessaire afin que les membres du CCR « ne se nuisent pas entre eux » (Employé). Un tel soutien est recommandé, car l'intervention d'un tiers dans la gestion du pouvoir d'un groupe est une pratique répandue. Il s'agit souvent d'un enjeu difficile, et ce, peu importe les acteurs en présence.

2.5.6 Autres demandes de soutien

De manière générale, les locataires sont satisfaits de l'assistance qu'ils obtiennent de l'Office. Ils ont toutefois exprimé et demandé :

- que l'Office offre plus de formations, ce n'est pas suffisant, c'est seulement du bien paraître (Locataire);
- qu'il se déplace davantage pour offrir des formations (Locataire);
- qu'il offre des formations en anglais (Locataire);
- qu'il fasse davantage la promotion des formations qu'il offre (certains membres ne sont pas au courant qu'elles existent) (Locataire);
- qu'il offre un service de secrétariat pour la prise de note lors de la première partie de la rencontre du CCR (il est difficile d'animer, de débattre et de prendre des notes) (Locataire);
- qu'un employé de l'Office soit exclusivement consacré à assister le CCR.

Conclusion

Le bilan du fonctionnement du CCR de l'Office d'habitation de Montréal est positif. De l'avis des locataires comme des employés, il confère un pouvoir d'influence important aux résidants, une influence qui a des retombées sur plusieurs dossiers touchant directement leur qualité de vie comme : la politique d'entretien des immeubles, l'orientation des travaux majeurs, le montant des budgets consacrés aux rénovations, la sécurité, les transferts de logement, etc. La majorité des recommandations émises lors du dernier bilan ont aussi été mises en application.

Plusieurs locataires témoignent également que leur implication au CCR a eu un effet positif sur leur estime, leur santé et leur développement personnel. L'Office accorde aussi une grande crédibilité au CCR et à ses membres et le considère comme une structure de gestion incontournable. Elle améliore également les relations entre les locataires et l'Office. En discutant face à face et ouvertement à plusieurs reprises, les deux acteurs comprennent mieux leurs limites et leurs besoins.

Il est important de préciser que ces retombées n'auraient pas été possibles sans la présence de plusieurs atouts qui supportent positivement le CCR dans son fonctionnement notamment : le soutien de l'Office et de la FLHLMQ, le dévouement et l'implication assidue des membres du CCR, le *leadership* de ses représentants, la maturité et l'expérience de ceux qui s'y impliquent et, finalement, la relation de confiance et de respect qui s'est établie avec l'Office.

Depuis 2013, une bonne partie des membres du CCR a été renouvelée. Cette situation constitue un nouveau départ pour l'instance qui fera face à plusieurs défis tels que l'amélioration de ses communications, le maintien de la mixité de ses représentants, le maintien de son lien avec les associations de locataires, la gestion du pouvoir entre ses membres et l'orientation stratégique de ses actions. Face à ce dernier point, l'Office constate que le CCR étend graduellement sa sphère d'action. Il ne s'agit plus uniquement d'une structure consultative qui défend les intérêts des locataires. Elle exerce également

un *leadership* auprès des résidants et s'implique dans plusieurs autres dossiers comme la mise sur pied du CCR provisoire pour les logements abordables et AccèsLogis, l'accueil des nouveaux locataires et la gouvernance des associations de locataires.

Même si le CCR doit éviter de diluer ses énergies, il reste que son rôle correspond de plus en plus à celui qui est prescrit par la Loi sur la Société d'habitation du Québec. Contrairement à ce que certains croient, son mandat n'est pas uniquement de commenter et d'émettre des recommandations sur les politiques de l'Office. Selon la loi, le CCR peut également :

- « promouvoir la participation des personnes [...] aux activités à caractère sociale et communautaire mises en oeuvre ou reconnues par l'Office » ;
- « favoriser la vie associative » ;
- « faire des représentations sur toute matière relative au développement social et communautaire » (Québec, 2013).

Devant ces mandats multiples, le défi qui attend la nouvelle équipe du CCR sera d'effectuer des choix stratégiques et de gérer efficacement l'énergie et le temps à la disposition de ses membres. Pour répondre à cette situation, les atouts identifiés plus haut seront d'une aide précieuse.



Annexe 1 : Tableaux synthèses

LES RETOMBÉES DU CCR

Au niveau collectif

RETOMBÉES	FAITS SAILLANTS
Confère un pouvoir d'influence aux locataires	<ul style="list-style-type: none">• Les locataires ont conscience du pouvoir d'influence du CCR• Le CCR et ses membres sont perçus avec crédibilité par l'Office• Le CCR est considéré comme une structure incontournable de consultation• L'Office écoute les besoins des locataires avec attention
Permet aux membres du CCR d'assurer un <i>leadership</i>	<ul style="list-style-type: none">• Le CCR incite les locataires à s'impliquer• Il sensibilise les locataires face à certains dossiers• Il influence les locataires à adopter des comportements positifs
Veille aux intérêts des locataires	<ul style="list-style-type: none">• Par des gains au niveau de l'entretien et des réparations<ul style="list-style-type: none">› Révision des politiques d'entretien› Possibilité pour les locataires de parler directement à leur directeur d'entretien› Réparations dans les logements habités par les locataires› Influence sur les priorités et les choix des budgets› Représentation auprès des différents acteurs afin de faire reconnaître les budgets RAM à la hauteur des besoins des locataires› Installation de revêtements de planchers adaptés aux besoins des locataires• Par des gains en sécurité<ul style="list-style-type: none">› Augmentation des budgets en sécurité› Installation de dispositifs de sécurité supplémentaires› Embauche d'un directeur de la sécurité› Création d'un centre de coordination de la sécurité› Embauche d'agents de sécurité supplémentaires› Adaptation des interventions en sécurité aux différents types de locataires (familles et aînés)› Mise sur pied de projets préventifs en sécurité soutenus par un chargé de projet en prévention• Par la révision de certaines politiques de l'Office<ul style="list-style-type: none">› Participation à la mise sur pied d'une nouvelle politique de transfert <i>Transfert optionnel 60+</i>



Au niveau individuel

RETOMBÉES	FAITS SAILLANTS
Effet positif sur l'estime des locataires	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des locataires • Prise de conscience de leurs capacités • Réintégration sur le marché du travail
Développement personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Locataires mieux informés et outillés • Gain d'expérience
Meilleure santé	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation et conservation de la santé physique et mentale • Regain de capacités intellectuelles
Effets positifs sur la vie sociale des locataires	<ul style="list-style-type: none"> • Brise l'isolement • Augmentation du sentiment d'appartenance

Sur les relations avec l'OMHM

RETOMBÉES	FAITS SAILLANTS
Amélioration des relations	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure compréhension de l'Office • Meilleure compréhension des besoins des locataires • Meilleures relations avec les résidents • Les locataires sont considérés comme des partenaires • Les locataires se sentent respectés • Le CCR crée des liens de confiance solides avec l'Office
Outil de réflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Le CCR permet d'émettre et de débattre des idées dans un climat positif • Il permet de réfléchir sur l'amélioration des services • Il permet de trouver des solutions communes

LES RECOMMANDATIONS FACE AUX PRINCIPAUX DÉFIS

RETOMBÉES	FAITS SAILLANTS
Améliorer les communications	<ul style="list-style-type: none">• Le CCR ne peut pas rejoindre tous les locataires, c'est irréaliste comme objectif• Les communications doivent cibler les locataires qui ont besoin du CCR et qui ont un intérêt à s'impliquer• Les messages diffusés par le CCR doivent être mieux présentés et vulgarisés pour capter davantage l'attention des locataires et les inciter à s'impliquer
Veiller à ce que le CCR soit représentatif	<ul style="list-style-type: none">• Continuer à recruter des membres des milieux familles. Certains partent et il est difficile d'en recruter de nouveau• Tenter d'intéresser les membres des communautés culturelles au CCR. Elles sont encore peu présentes.• Maintenir un équilibre entre les différents types de représentants• Éviter la surreprésentation d'un groupe• Veiller à ce que les intérêts des jeunes soient représentés• Consulter les jeunes par l'intermédiaire de leur propre structure plutôt que de les intégrer directement au CCR. Le CCR n'est pas une structure adaptée à leurs besoins
Rapprocher le CCR de sa base	<ul style="list-style-type: none">• Rapprocher le CCR des associations de locataires et des locataires dans leur ensemble• Déployer d'autres moyens pour rejoindre et consulter les locataires• Accroître l'imputabilité du CCR face aux associations de locataires• Veiller à ce que le CCR soit mandaté par les locataires à accomplir des mandats précis lors de l'Assemblée générale des associations de locataires
Améliorer le fonctionnement du CCR	<ul style="list-style-type: none">• S'assurer que le rôle du CCR soit bien compris• S'assurer de la compréhension des rôles complémentaires des comités de secteurs et de sous-secteurs. Le CCR n'est pas un lieu pour discuter des problèmes spécifiques d'un immeuble ou des problèmes personnels des locataires• Éviter d'imposer des sujets aux locataires lors des rencontres du CCR. Transmettre plutôt des documents d'information pour aider par la suite à prioriser les sujets de discussions.• Remettre les documents importants aux locataires quelques jours avant les rencontres• Éviter la consultation excessive

Continuer à soutenir le CCR

- Continuer à soutenir le CCR Favoriser la transmission du savoir entre les membres du CCR
- Assister les locataires lors des consultations, surtout s'il s'agit de questions complexes.
- Aider les locataires à traduire leurs besoins en termes de gestion.
- Aider les locataires à poser des actions stratégiques face à la présentation et à l'avancement de certains dossiers.
- Effectuer de la médiation entre les locataires et l'Office lorsqu'il y a des différends
- Équilibrer le rapport de force entre les locataires et l'Office en leur conférant des ressources et le temps nécessaire pour l'analyse de certains dossiers.
- Inciter les locataires à revendiquer davantage
- Aider les membres du CCR à mieux considérer le pouvoir d'influence de chacun de ses membres
- Offrir plus de formations, des formations anglaises et en faire davantage la promotion
- Offrir un service de secrétariat aux locataires pour la première partie de la rencontre du CCR
- Engager un employé entièrement dévoué au CCR



RÉFÉRENCES

Pour avoir accès aux références, allez à l'adresse internet suivante :
<http://www.csss-iugs.ca/focus-sur-le-logement-public>

Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux

Pour toute information supplémentaire, contactez-nous à l'adresse suivante : mlandry.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Canada

Fonds de recherche
Société et culture

Québec

