

# Cadre de référence en organisation communautaire



Office municipal  
d'habitation  
de Montréal

Ce cadre est un outil qui guidera, au fil des ans, les actions en organisation communautaire. Il ne règle pas tout, mais il permettra de répondre aux différentes demandes en offrant des outils aux gestionnaires pour mieux gérer les priorités. Il évolue et vit au rythme des changements de contexte.

Ce document est publié par le  
Service du développement communautaire et social  
de l'Office municipal d'habitation de Montréal  
Bureau 502  
5800, rue Saint-Denis  
Montréal, Québec  
H2S 3L5  
Téléphone : 514 872-2104  
[www.omhm.qc.ca](http://www.omhm.qc.ca)

Rédaction : Jean Panet-Raymond avec la collaboration  
de Rouzier Métellus

Révision : Linguitech, Marie-Rose Basque

Conception graphique et montage : Art & Graf

3<sup>e</sup> trimestre 2013  
Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 978-2-921999-35-9

## La démarche

Le cadre de référence en organisation communautaire est enraciné dans les préoccupations de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) touchant la participation des résidants, la gestion de leur milieu et l'amélioration de leur qualité de vie.

Cette réflexion s'est amorcée en novembre 2011 sous l'égide du Comité restreint de la démarche de réflexion sur l'organisation communautaire (CROC) formé de Hélène Bohémier, Esther Giroux, Rouzier Metellus, Nathalie Morin, Judith Lemaire remplacée par Michèle Daniels en septembre, Serge Villandré jusqu'en février, et assisté de Jean Panet-Raymond, consultant externe. Ce document est le fruit de consultations auprès de plusieurs acteurs concernés par l'organisation communautaire à l'OMHM. Il est rédigé par Jean Panet-Raymond, en co-construction avec le CROC et les organisateurs communautaires.

## Les consultations

Les thèmes abordés dans le cadre de référence ont été l'objet de consultations auprès de nombreux acteurs au sein de l'Office : les organisateurs communautaires (OC), les agents de milieu de vie (AM), les travailleurs sociaux (TS), les directions de secteurs, la direction générale et la direction générale adjointe, les employés et gestionnaires de plusieurs services ainsi que le conseil d'administration. Nous avons aussi consulté le Comité consultatif des résidants (CCR) et les partenaires communautaires et institutionnels de l'Office. Nous tenons à remercier chaleureusement tous les intervenants pour leur ouverture, leur générosité et leur contribution. Nous espérons qu'ils trouveront des balises utiles dans ce cadre de référence.

Ce document a été soumis pour approbation au conseil d'administration de l'Office le 20 février 2013.

## Pourquoi un cadre de référence?

Le cadre de référence sert à camper la vision, les valeurs et les responsabilités de l'organisation communautaire à l'Office. Il permet au personnel, aux gestionnaires, au conseil d'administration, aux partenaires et aux résidants de mieux connaître l'organisation communautaire et ses retombées.

Il décrit aussi sommairement le contexte dans lequel se réalisent les interventions. Donc, il met en lumière la contribution de l'organisation communautaire à la mission de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) et son apport au développement de ceux et celles qui vivent dans les HLM de Montréal. De plus, il aide à clarifier la limite des mandats en matière de développement communautaire et social en HLM. Il permet de mieux cibler les partenariats à établir avec les ressources communautaires et institutionnelles des différents quartiers.

Ce cadre est un outil qui guidera, au fil des ans, les actions en organisation communautaire. Il ne règle pas tout, mais il permettra de mieux répondre aux différentes demandes provenant des représentants des résidants, des partenaires, des secteurs et des autres services de l'OMHM. Il aidera les gestionnaires à mieux arbitrer des décisions sur de nombreuses sollicitations. Il vient en complémentarité avec les orientations stratégiques et les plans d'action de l'Office. Il évolue et vit au rythme des changements de contexte.

## Le contenu du cadre

Le contexte organisationnel, géographique et sociopolitique dans lequel se réalisent les actions communautaires influence non seulement la réalité des résidants des HLM, mais aussi la vision et les orientations de l'organisation communautaire. Tout le contenu du cadre de référence est teinté par ce contexte.

Ce document est organisé en trois chapitres distincts. Dans le premier chapitre, les éléments de contexte sont décrits brièvement pour permettre de comprendre les défis auxquels l'OMHM et son Service de développement communautaire et social (SDCS) sont confrontés. Le second chapitre porte sur les orientations, les valeurs,

les approches, les grandes responsabilités ainsi que les rôles de l'organisation communautaire. On y présente aussi le domaine de l'organisation communautaire et l'expertise spécifique des organisateurs communautaires. Le dernier chapitre expose le mode d'organisation nécessaire pour soutenir l'équipe des organisateurs communautaires et les mécanismes de planification et de priorisation des responsabilités.

Ces trois chapitres sont traversés par un principe d'action central qui prime tout : le résidant est au cœur de toutes les préoccupations, les orientations, les interventions et les modes d'organisation. Le texte est également traversé par des fils conducteurs qui sont importants pour comprendre ce cadre de référence :

- Les interventions s'appuient toujours sur les deux volets de la mission de l'OMHM soit, la gestion immobilière et le développement social.
- La mission de l'OMHM commande une approche qui mise sur les capacités des résidants et le développement de leur pouvoir d'agir (empowerment) sur leurs conditions de vie individuelles et collectives et sur leur milieu.
- Ces résidants vivent des situations difficiles de pauvreté et de santé d'une grande complexité. Cela engendre pour tous la nécessité d'adapter les services et un défi de mobilisation.
- L'ampleur des défis exige un travail en cohérence et en complémentarité avec les acteurs internes et avec toutes les ressources des milieux communautaires et publics. Des communications claires et transparentes et la circulation de l'information entre tous ces acteurs sont des éléments importants de cette collaboration.

## Chapitre 1

### Le contexte de l'organisation communautaire à l'OMHM 5

Quelques éléments de contexte pour comprendre les défis	7
1. La complexité des milieux de vie	7
2. Le défi du partenariat	8
3. Le défi du financement et de la reconnaissance	9
4. Le défi des communications	10

## Chapitre 2

### Les responsabilités et rôles des organisateurs communautaires 11

1. Mission, valeurs, orientations actuelles	11
2. Quelques définitions	12
3. Les approches	13
4. L'expertise des organisateurs communautaires	14
5. Les responsabilités et rôles des organisateurs communautaires	15
6. Les responsabilités d'autres intervenants sociaux	20

## Chapitre 3

### L'organisation du travail et le soutien à l'organisation communautaire 22

1. La structure organisationnelle	23
2. Les mécanismes de planification et de priorisation	23
3. Le développement professionnel et la formation continue	27
4. Les dilemmes éthiques	27

### Bibliographie 30

#### Notes aux lecteurs :

OC désigne toujours les personnes exerçant et occupant un poste d'organisateur communautaire à l'Office municipal d'habitation de Montréal.  
 L'Office ou OMHM désigne l'Office municipal d'habitation de Montréal.  
 Association désigne une association de locataires formellement constituée.  
 SDCS désigne le Service de développement communautaire et social.  
 Toutes les autres abréviations seront explicitées.

Afin d'alléger le texte, le genre masculin est utilisé dans ce document pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

## LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE À L'OMHM

Le développement communautaire et social à l'OMHM n'est pas nouveau. Il commence à prendre une place plus importante au milieu des années 80 avec la volonté de bâtir une équipe affectée à ce volet. L'intervention est fondée sur la prémisse qu'un habitat de qualité et sécuritaire contribue au développement des capacités des personnes et des groupes. L'OMHM part du postulat que les résidants ont des capacités pour assurer leur développement personnel et social. L'OMHM met en place des conditions favorables permettant aux résidants de mettre en œuvre leur plein potentiel et d'exercer un plus grand contrôle sur leur vie. C'est la base de l'approche de l'empowerment, le fil conducteur de la vision du développement communautaire et social. Cette vision globale ne peut se réaliser sans le concours de nombreux collaborateurs et partenaires. C'est pour cette raison que l'Office a toujours privilégié le travail en partenariat et en concertation.

Pour comprendre les orientations actuelles de l'Office et surtout la place de l'organisation communautaire, il est utile de situer quelques éléments sur les plans historiques et contextuels. Les défis actuels de l'OMHM, plus particulièrement ceux de l'organisation communautaire, seront ensuite présentés.

### Quelques éléments de contexte pour comprendre les défis

**Dès les années 70**, l'OMHM reconnaît les associations de locataires existant depuis les années 60 et soutenues par le milieu. Les associations visent à développer la vie collective et la « prise en charge » des milieux de vie par les locataires. Elles ont aussi influencé les politiques de l'Office.

**Au début des années 80**, l'OMHM met des locaux à la disposition d'associations de locataires et d'organismes communautaires dans la perspective de renforcer la vie associative et d'améliorer les conditions de vie. Dans la même période, la Société d'habitation du Québec (SHQ) prévoit des sièges pour les locataires aux conseils d'administration des offices municipaux d'habitation et un financement aux associations. Le rôle des intervenants communautaires de l'Office est de soutenir la vie associative.

**Au début des années 90**, l'OMHM développe des projets communautaires en concertation, avec et pour les locataires, et des « projets de logement avec soutien communautaire » (Catégorie C). Les approches d'empowerment, de concertation intersectorielle et de partenariat sont adoptées pour collaborer avec plusieurs ressources publiques et communautaires. La Fédération des locataires de HLM du Québec (FLHLMQ) est fondée en 1993. L'OMHM crée le Comité de relations avec la clientèle. Le Module des relations avec les locataires devient le Service de développement communautaire et social en 1996. La SHQ reconnaît aux offices d'habitation le rôle de développer des activités communautaires et met en place le Programme d'aide à l'initiative communautaire et sociale (PAICS) en 1998, tout en favorisant le pouvoir de décision et d'action des locataires dans leur communauté. (Mackrous et Morin, dans Morin et Baillergeau, 2008)

**Dans les années 2000**, on formalise la participation des locataires dans la gestion des offices (la Loi sur la SHQ, 2002), notamment avec le Comité consultatif des résidents (CCR). On développe des partenariats pour appuyer le soutien communautaire de milieu (*Une intervention intersectorielle des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'habitation, SHQ et MSSS, 2007*); on travaille au rapprochement interculturel en créant le projet « Habiter la mixité » (Entente MICC-Ville). En 2008, les sommes allouées aux remplacements, améliorations et modernisations (RAM) du parc immobilier représentent une opportunité de mettre à profit les perspectives du développement social et du développement durable. Ces sommes permettent de soutenir la participation active des résidents dans les démarches de rénovation.

**En 2010**, on met l'accent sur la participation des familles et des jeunes : le développement durable et le développement social deviennent des axes transversaux du plan stratégique de l'OMHM. Cette vision commune constitue les fondements de la gestion immobilière et des interventions communautaires. (*Plan stratégique 2010-2014 : L'OMHM en action. L'employé pivot de notre réussite, 2009; Plan d'action de développement social 2011-2016; Plan d'action de développement durable 2010-2014*)

Aussi, les années 2010 verront la mise sur pied de la Fondation de l'Office municipal d'habitation de Montréal. Compte tenu de la forte présence des jeunes dans les HLM pour familles, l'OMHM souhaite agir et encourager les jeunes à persévérer dans leurs études et à s'investir activement dans la société. La Fondation est un levier pour des projets communautaires en HLM émergents ou en besoin de consolidation. En même temps, les résultats du Forum des jeunes vivant en HLM tenu à l'automne 2011 incitent les différents services de l'Office à se mettre à l'écoute des besoins



des jeunes et à mettre en place, dans les années qui suivent, des actions concrètes favorisant la prise de parole, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance de leurs capacités et le développement de leur employabilité.

Cette vision s'arrime avec les orientations et approches que d'autres ministères provinciaux se donnent au même moment : *l'approche territoriale intégrée* (ATI) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, l'approche de développement des communautés du ministère de la Santé et des Services sociaux, l'approche de l'« école et milieu en santé » du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

## 1. La complexité des milieux de vie

Les défis de l'OMHM sont de taille, tant sur le plan des populations que du parc immobilier. L'OMHM est particulièrement interpellé par les phénomènes d'isolement social, de perte d'autonomie, de vieillissement, de cohabitation intergénérationnelle et interculturelle, de santé mentale, des formes variées de dépendance, d'exclusion socioprofessionnelle des jeunes et des personnes seules.

De plus, la création et le maintien des associations de locataires dans les HLM pour familles et personnes seules représentent un défi au quotidien. Les intervenants sociocommunautaires ne suffisent pas à la tâche, malgré les ententes de collaboration qui se multiplient, tant avec des organismes communautaires que publics. Quelques données permettent de juger l'ampleur des défis.

20 767 HLM / 1 636 logements abordables / 7 726 logements subventionnés  
 50 000 locataires, dont 34 178, en HLM\*  
 13 000 aînés de 60 ans et plus dont 20 % ont plus de 80 ans  
 10 500 jeunes de moins de 20 ans  
 64 % des ménages sont formés de personnes seules  
 65 % des chefs de ménages sont nés à l'extérieur du Canada  
 52 % des familles avec enfants sont des familles monoparentales  
 125 associations de locataires dont 20 % dans les HLM  
 pour familles et personnes seules  
 20 855 ménages sont en attente d'un logement\*

Données administratives de l'OMHM, 2011, sauf \* qui datent du 31 décembre 2012

Les défis liés à la composition de la population résidante et au vieillissement du parc immobilier en besoin de rénovations sont immenses. La mission de l'Office est de gérer un parc immobilier et de favoriser le pouvoir d'agir des résidants dans leur milieu de vie. Mais il doit aussi tenir compte des limites imposées par les cadres budgétaires et les politiques gouvernementales fédérales et provinciales.

Travailler en organisation communautaire dans des milieux de vie diversifiés nécessite l'apport de multiples ressources sociosanitaires, culturelles, économiques et éducatives. Cela soulève un défi qui a une influence importante sur le travail des organisateurs communautaires : celui du partenariat essentiel avec les organismes du milieu.

## 2. Le défi du partenariat

Les HLM sont des milieux de vie, et les résidants qui y demeurent sont des citoyens à part entière, faisant partie du tissu urbain des quartiers et de la collectivité montréalaise. En conséquence, les intervenants sociaux de l'OMHM ne peuvent se substituer aux ressources du milieu et ne peuvent être la solution à tous les problèmes vécus en HLM. Afin de soutenir le développement communautaire et social de ces milieux de vie, l'Office doit travailler de façon concertée avec l'ensemble des acteurs du milieu et favoriser les liens avec les résidants. En ce sens, l'attribution de locaux à des projets ou des organismes communautaires constitue un levier important. Ces partenaires sont parfois hébergés dans des locaux des HLM et peuvent offrir leurs services autant aux résidants des HLM qu'aux résidants du voisinage. Le partenariat permet non seulement d'ancrer les actions dans les HLM et dans la vie de quartier, mais aussi d'assurer un filet social pour les plus démunis.

La participation de l'OMHM aux tables de concertation sectorielles et multisectorielles, locales et régionales est essentielle pour cibler les actions contribuant à améliorer les conditions de vie des résidants des HLM. Le réseautage et la concertation constituent un préalable à la création de partenariats qui visent à permettre aux résidants de bénéficier d'une offre variée d'activités et de services. Les OC jouent un rôle important dans le tissage de ces liens et dans le développement de projets avec et pour les locataires. Ils préparent des ententes, vérifient leur conformité avec les orientations de l'OMHM et assurent les suivis, notamment dans des projets de « catégorie C ». Tout ce travail que les OC font en amont permet de développer des actions (aide aux devoirs, cuisines collectives, sécurité, embellissement, etc.) qui constituent une forme de prévention de

problèmes sociaux et facilitent la gestion de l'habitat.

Le principal défi du partenariat pour l'OMHM, c'est de placer les résidents au centre des ententes tout en respectant l'autonomie des organismes partenaires. Il faut respecter les différentes missions, pratiques, cultures organisationnelles et façons d'intervenir. Il faut aussi assurer la continuité et la cohérence des actions entre tous les acteurs participants, soit les partenaires, les employés et les résidents.

Réaliser ce mandat exige de la part des OC une connaissance des besoins et des capacités des milieux de vie HLM ainsi qu'une connaissance fine des dynamiques de la vie collective dans les HLM et dans les quartiers. Les OC ont aussi une connaissance de la complémentarité des responsabilités entre les intervenants de l'OMHM, les organismes partenaires et surtout les résidents. C'est cette connaissance fine qui leur permet de faire une analyse des enjeux sur lesquelles il est opportun d'intervenir.

### 3. Le défi du financement et de la reconnaissance

Pour réaliser la vision de l'OMHM et pour assurer la pérennité des actions en développement communautaire et social, une source de financement institutionnelle stable et suffisante est essentielle.

Le financement récurrent du Service de développement communautaire et social (SDCS) devrait représenter au moins 1 % du budget global de l'OMHM; actuellement, le financement de l'OMHM provient de différentes sources, dont une partie n'est pas assurée à long terme. La Loi sur la SHQ de 2002 apporte certaines améliorations : elle consacre la place du développement d'activités sociales et communautaires et la création de fonds de réserve pouvant servir, entre autres, au développement social. La SHQ reconnaît et finance les activités sociales et communautaires à hauteur de 37 \$ par logement. Les fonds pour les remplacements, améliorations et modernisations (RAM) représentent une avancée importante en ce qu'ils permettent le maintien d'une équipe d'intervenants qui assurent le volet de consultation des résidents.

Mais ce financement n'est pas à la hauteur des besoins de l'Office pour l'accomplissement du volet social de sa mission. Depuis plusieurs années, le réseau des offices municipaux d'habitation du Québec multiplie les démarches auprès de la SHQ pour assurer aux offices un cadre financier suffisant et récurrent afin de maintenir un soutien aux résidents. Cette absence de financement stable et suffisant soulève la question de la meilleure utilisation possible des ressources et de leur complémentarité.

## 4. Le défi des communications

Pour assurer le ciment de collaboration entre tous ces acteurs, résidants, services de l'Office et partenaires, il est essentiel d'avoir des moyens de communication variés, souples et efficaces. Un certain nombre d'outils existent pour communiquer avec les résidants, les partenaires et le public : Rose des Vents, bulletin Interaction, bulletins électroniques, journaux de quartier, tables de concertation locale et régionale. Certains mécanismes existent aussi au sein de l'Office : rencontres d'équipes et de secteurs, rencontres de formation, circulation d'évaluations de projet, publications brèves et vulgarisées sur des projets et des pratiques, etc. Une stratégie de communication permettrait de mieux faire connaître l'organisation communautaire, tant en HLM, à l'Office qu'auprès des partenaires. La transparence est une des valeurs de l'Office en matière de gestion, et l'information est un outil essentiel pour travailler en complémentarité devant des situations complexes. Le défi des communications est de développer et de favoriser des liens et des passerelles entre tous les acteurs afin de mieux appuyer une intervention cohérente. Il serait opportun de revoir les moyens de communication existants et de développer une stratégie à la hauteur des défis.

### Conclusion

Devant l'ampleur des défis touchant la qualité de vie des résidants, le parc immobilier, les collaborations avec le milieu et le financement du SDCS, il devient important de bien situer la place et l'importance de l'organisation communautaire pour réaliser la mission de l'Office.

Le prochain chapitre précise les responsabilités et les rôles des organisateurs communautaires, en tenant compte de la synergie nécessaire qui devrait exister avec les employés et gestionnaires de l'Office ainsi qu'avec les ressources du milieu.

## LES RESPONSABILITÉS ET LES RÔLES DES ORGANISATEURS COMMUNAUTAIRES

L'organisation communautaire à l'OMHM s'appuie sur les valeurs et orientations de l'OMHM. Elle s'inspire également des valeurs propres à l'action communautaire. Le domaine d'action de l'organisation communautaire est vaste et doit être balisé afin de ne pas être détourné de son caractère essentiel et distinct. Ce chapitre définit le domaine d'action de l'organisation communautaire, les approches ainsi que les principales responsabilités des organisateurs communautaires (OC) dans le contexte de l'OMHM. On identifie aussi les autres intervenants sociaux qui agissent en complémentarité avec le travail des OC.

### 1. Mission, valeurs et orientations actuelles

L'organisation communautaire existe à l'Office parce que les résidants qui vivent dans ses habitations sont parties prenantes de l'amélioration de leur qualité de vie. C'est pour cette raison que l'Office s'est doté d'un personnel spécifique qui soutient la participation active des résidants. Pour comprendre les fondements des pratiques communautaires, il faut connaître la mission, les valeurs, les approches et les orientations mises de l'avant par l'Office. (« Orientations stratégiques 2010-2014 », mars 2010)

#### La mission

La mission de l'Office est de développer un habitat de qualité favorisant le développement social des personnes, en harmonie avec le tissu humain des quartiers où ils logent. Les résidants sont au centre de cette mission.

#### Les valeurs de l'organisation communautaire et de l'Office

Les valeurs servent à inspirer, motiver, soutenir, baliser la mission et guider les actions qui serviront à atteindre les objectifs. Le défi, pour toute organisation, ses gestionnaires et ses intervenants, est de travailler en cohérence avec ces valeurs dans les pratiques quotidiennes. Les valeurs de l'organisation communautaire sont : la justice, la solidarité, l'autonomie, la démocratie et le respect. (Lavoie et Panet-Raymond, 2011) Ces valeurs s'harmonisent à celles de l'Office.

### Les orientations stratégiques (2010-2014)

Les orientations stratégiques sont habituellement circonscrites dans le temps en fonction d'une analyse des besoins, des contextes de l'organisation et de la population que l'on vise. On retrouve donc des influences de la mission, des valeurs et des éléments de contexte à la période de référence (2010-2014). Certaines orientations sont au cœur des responsabilités des OC :

- Développer une vie démocratique, participative et dynamique;
- Favoriser une saine cohabitation dans les milieux;
- Contribuer aux stratégies montréalaises de lutte à la pauvreté;
- Accroître la contribution des locataires à la qualité des lieux.

## 2. Quelques définitions

Une définition générique de l'organisation communautaire permet de circonscire les responsabilités et rôles des organisateurs communautaires :

12

### L'organisation communautaire

« *L'organisation communautaire est un mode d'intervention en support aux communautés, leur permettant d'agir sur des facteurs collectifs qui ont une incidence sur leur santé et leur bien-être. Elle s'adresse prioritairement aux populations désavantagées et dépourvues de ressources dans une optique de justice sociale et d'équité, de démocratie et de redistribution du pouvoir, d'enracinement et de participation sociale* ».

(Lachapelle, 2003, p.15)

### Le développement social

Le *développement social* est « le renforcement des conditions qui permettent aux résidents de développer leur plein potentiel, de participer à l'activité sociale [culturelle, économique et politique, NDLR] et de tirer leur juste part de la synergie du collectif tout en y contribuant ».

(Plan stratégique 2010-2014)

### Le domaine d'action de l'organisation communautaire à l'OMHM

C'est la « patinoire » sur laquelle évoluent les OC. Le domaine est circonscrit par les trois pôles d'intervention du modèle proposé par la SHQ sur la participation des résidents, soit l'approche communautaire, l'action auprès des personnes et le partenariat intersectoriel. Ces trois pôles servent à circonscrire et baliser les grandes responsabilités et mandats des OC :

- l'amélioration **des conditions de vie** dans les HLM et dans les quartiers;
- le développement des **capacités individuelles** et **surtout collectives** des résidents;
- la **contribution des résidents à la gestion de leur habitat/milieu de vie** et à la participation à la vie de leur quartier et de la société, comme citoyen.

## 3. Les approches

Une approche est une perspective pour comprendre la réalité et une façon de faire qui incarne les valeurs. Les approches mises de l'avant par l'OMHM sont l'empowerment, l'intervention de milieu et l'éducation populaire. Ces approches peuvent orienter le travail des intervenants sociaux et des organisateurs, malgré leurs domaines d'intervention différents, mais complémentaires.

### 3.1. L'empowerment

L'approche d'empowerment valorise la place des résidents pour en faire des citoyens qui sont conscients de leurs droits, de leurs responsabilités et de la possibilité de contribuer à l'amélioration de leur milieu de vie en collaboration avec les employés de l'Office et les partenaires. L'empowerment est à la fois un résultat visé et un processus.

Comme **résultat**, on peut le définir comme « *le pouvoir d'agir* », « *l'appropriation du pouvoir* ». L'exercice de ce pouvoir se décline toujours en trois étapes : « *choisir, décider et agir* » sur sa destinée, sur son milieu de vie et sur son quartier.

Comme **processus**, l'empowerment part du principe que les personnes, les organisations et les communautés ont des forces et des capacités qui peuvent se mettre en action (se mobiliser) et se développer au profit des personnes et des communautés. On trouve des références à cette approche en travail social surtout en milieu de

pauvreté et d'exclusion sociale (*Ninacs, 2008; Moreau, 1993*). Quatre éléments contribuent à l'appropriation du pouvoir : la participation aux activités et aux décisions d'un groupe; le soutien de l'estime de soi et la reconnaissance des pairs; l'acquisition de compétences; le début d'une conscience collective et critique. (*Ninacs, 2008, p. 4-15; Le Bossé, 2004*) Les activités communautaires visent donc à favoriser le passage du JE au NOUS au ENSEMBLE, en passant par une relation d'aide individuelle, d'entraide et d'action collective sur son milieu de vie. (*Panet-Raymond, 2001*)

À partir de ces principes, les organisateurs communautaires travaillent à favoriser les conditions qui vont développer les capacités et le pouvoir des résidants, des groupes et des associations de résidants, tout en soutenant le pouvoir des communautés dans lesquelles se trouvent les HLM. Ce principe devrait aussi guider les pratiques de tous les employés et gestionnaires ainsi que les structures administratives et décisionnelles de l'Office.

## 14

### 3.2. L'intervention de milieu

L'intervention de milieu se définit comme un mode d'intervention et une approche auprès de populations vulnérables, hors des services institutionnels ou communautaires, donc directement dans leur milieu « naturel ». C'est un processus souvent informel qui permet d'apprendre à connaître le milieu en tissant des liens de confiance avec les résidants et en se mettant à l'écoute de leur réalité telle qu'ils la vivent et la décrivent, notamment par le démarchage et le dépistage. Il offre aux résidants fragilisés un soutien et un accompagnement dans des démarches et activités visant une réappropriation du pouvoir sur leur vie (*Truchon, 2011*). Par ces activités, on tente de développer le sens du groupe et de la vie collective, dans le milieu de vie et en lien avec le quartier environnant. Ce milieu de vie peut aussi constituer, pour les résidants, une amélioration de leurs conditions de vie, un tremplin et une ouverture sur des ressources et des réseaux nouveaux.

### 3.3. L'éducation populaire

L'éducation populaire est une autre approche qui oriente l'intervention des OC. C'est « l'ensemble des démarches d'apprentissage et de réflexion critique par lesquelles des citoyens et citoyennes mènent collectivement des actions qui amènent une prise de conscience individuelle et collective au sujet de leurs conditions de vie ou de travail, et qui visent à court ou à long terme une transformation sociale, économique, culturelle et politique de leur milieu. » (Site du MEPACQ)



## 4. L'expertise des organisateurs communautaires

Pour mettre en œuvre ces approches, les organisateurs s'appuient sur une expertise qui leur est propre :

- l'analyse des milieux de vie (habitation et quartier) pour disposer d'une connaissance des réalités vécues par les résidents, des dynamiques sociales et des ressources qui y existent, afin de cibler les enjeux;
- la mise en œuvre des processus collectifs de mobilisation et d'organisation;
- la mise en place des mécanismes facilitant la communication et le réseautage entre les acteurs.

Ainsi, les organisateurs communautaires disposent d'une expertise leur permettant d'entretenir des liens de collaboration avec les acteurs locaux (organismes et concertations) et de partager la vision de développement social des milieux avec les résidents, l'Office et les partenaires. La finalité de l'intervention demeure l'amélioration de la qualité de vie des résidents, la mobilisation et le développement de leur pouvoir d'influence sur leur milieu et sur le fonctionnement démocratique de l'Office.

## 5. Les responsabilités et rôles des organisateurs communautaires

### 5.1. Les responsabilités des organisateurs communautaires

En tenant compte du domaine d'action et des approches définies, on peut résumer les grandes responsabilités des OC. Elles sont présentées ici dans l'ordre d'importance **souhaité**. Les pourcentages représentent un ordre de grandeur du temps dévolu à chacune par l'ensemble de l'équipe des OC. Ces pourcentages peuvent varier selon les orientations de l'Office, les besoins et les réalités des territoires. En effet, la réalité des populations (jeunes, familles, personnes âgées et seules), les problématiques et les ressources peuvent varier selon le territoire et le moment. Il faut aussi tenir compte des disponibilités, des intérêts, des connaissances et des compétences particulières des OC. Enfin, comme il est souvent énoncé plus haut, ces responsabilités sont propres aux OC, mais ne peuvent être abordées sans un travail de collaboration en complémentarité avec les autres acteurs de l'Office et du milieu.

Le tableau suivant présente un résumé des responsabilités ainsi que le pourcentage du temps consacré à chacune d'elles.

**1. Soutenir les résidants dans les processus de vie collective, notamment les associations de locataires, et de participation dans les lieux de décision créés au sein de l'OMHM; susciter et soutenir la contribution et la mobilisation collective des résidants dans l'amélioration des conditions de leur habitat : 40 %**

- amorcer, reconnaître et soutenir la mobilisation des résidants,
- informer sur les règlements, les lois et le financement,
- animer des processus de participation, former des résidants, soutenir les instances de l'Office (ex. : CCR, comités de secteur),
- organiser la consultation sur les travaux majeurs.

**2. Faciliter, en collaboration, la mise en place, la réalisation et la consolidation de projets et d'activités communautaires : 25 %**

- l'analyse des milieux, le financement, la planification, la mobilisation, le soutien à la gestion, l'accompagnement et l'évaluation,
- la collaboration avec les différents intervenants dans les milieux (agents de milieu de vie, intervenants de milieu, intervenants des groupes in situ, etc.),
- la promotion des retombées dans le milieu,
- la négociation d'ententes de partenariats avec des ressources communautaires et publiques, dont les ententes de « Catégorie C ».

**3. Maintenir des mandats internes à l'Office : 20 %**

- collaborer à la réalisation d'actions menées par l'Office sur des enjeux, comme la sécurité, les communications, la salubrité, etc.
- agir en prévention sur différents enjeux dans les milieux de vie HLM.

**4. Favoriser et développer le réseautage, le maillage, la concertation, et les partenariats : 15 %**

- prendre part à des concertations locales et régionales sur certains enjeux « transversaux »,
- assurer la liaison entre les réalités des milieux de vie HLM et les ressources du milieu,
- assurer les maillages entre les ressources du milieu, les résidants, les services et les directions de l'OMHM.

NOTE : Le tableau présente les responsabilités des organisateurs communautaires selon leur ordre de priorité et selon les pourcentages atteints par l'ensemble de l'équipe.

## 5.2. Les rôles des organisateurs communautaires

Les conditions de partenariat plus complexes, liées à la multiplication des acteurs, amènent l'instauration d'une nouvelle dynamique et des défis dans la déclinaison des rôles. Les organisateurs communautaires doivent moduler leurs rôles en tenant compte de ces multiples facteurs et de l'évolution constante des réalités territoriales. La liste suivante illustre la variété des rôles joués par les OC à l'OMHM. (*RQIIAC, Pratiques d'organisation communautaire en CSSS, Cadre de référence, 2010*)

1. *Évaluation et analyse*  
Ensemble d'actions réalisées avec un groupe ou une organisation, soit pour établir la pertinence d'une demande de services en organisation communautaire, soit pour faire le point sur leur situation en vue d'élaborer un plan d'intervention, soit pour évaluer des problématiques qui se vivent en HLM ou dans le milieu : c'est cette analyse qui permet d'en dégager des enjeux.
2. *Animation*  
Ensemble d'actions visant à stimuler, coordonner ou soutenir le travail d'une association, d'un comité ou d'un groupe de résidents, de citoyens, d'intervenants, de collègues de l'Office ou de partenaires en réunion ou assemblée.
3. *Information*  
Ensemble d'actions visant la transmission à des personnes ou à des associations, comités ou groupes de résidents de données relatives aux modes de fonctionnement des associations, aux directives, politiques ou actions de l'Office, aux ressources et projets communautaires et publics du milieu et de la société en général.
4. *Formation communautaire*  
Ensemble d'actions visant le développement des compétences nécessaires à l'action communautaire pour une association ou des personnes actives dans les HLM.
5. *Accompagnement*  
Ensemble d'actions en soutien à une association, comité ou groupe en période de création ou de développement, touchant leur mode de fonctionnement, la vie associative (participation des membres, gestion de conflit, etc.), des demandes de financement ou le développement de projets engageant les résidents.

6. *Consultation*  
Ensemble des actions et mécanismes qui soutiennent la consultation des résidants dans le cadre des instances de l'Office (comité de secteur, CCR, travaux majeurs [RAM]).
7. *Organisation de projets, d'activités et de mobilisation*  
Ensemble d'actions requises avec une association, un comité ou groupe de résidants ou un organisme partenaire pour réaliser un projet, une activité de quelque nature qu'elle soit ou une mobilisation collective. L'organisateur communautaire favorise aussi les liens avec les collègues de l'Office et les partenaires pour réaliser ces projets, ces activités ou ces actions.
8. *Liaison, « réseautage », maillage*  
Ensemble d'actions de prise de contact, rencontres et autres démarches visant à établir des relations avec ou entre des acteurs du milieu. C'est un rôle qui contribue à établir une interface constante entre l'Office et les communautés (organismes communautaires et publics). Ce rôle contribue aussi aux interfaces au sein de l'Office, entre les divers secteurs, services, intervenants et résidants.
9. *Recherche*  
Participation à des recherches menées par des scientifiques, à titre de spécialistes, membres d'un comité consultatif ou intervieweur ou animateur de groupes de discussion (focus group). Cette forme de collaboration porte souvent sur la connaissance fine des communautés, de certaines problématiques et même sur l'évaluation de pratiques, de projets ou de programmes.
10. *Résolution de conflit*  
Intervention, au sein d'associations, dans les HLM ou à l'Office, pour résoudre des tensions ou conflits entre résidants, associations ou groupes et différents services de l'Office. Lors de médiations entre résidants et services, l'organisateur apporte ses connaissances des contextes des milieux de vie, mais ne joue pas le rôle de médiateur ni de décideur. L'OC peut aussi être d'une aide précieuse dans une situation de tension entre résidants, l'OMHM et des organismes communautaires ou publics.

### 11. Défense collective des droits (« advocacy »), représentations et rayonnement dans le milieu

Outils, soutenir et former des associations dans leur mandat de défense collective des droits, en collaboration avec des organismes du milieu, qui déposeront leurs requêtes auprès des directions et services de l'Office. Ce rôle est délicat, mais il s'inscrit dans le cadre du mandat de soutien : le potentiel de tension entre les résidents et l'Office. Lorsque survient une telle situation, l'OC doit en informer son supérieur immédiat et respecter les limites des mandats ainsi que les règles éthiques. L'organisateur communautaire ne représente pas les résidents, mais les soutient et les outille en apportant la connaissance des politiques, des règlements et des processus organisationnels. Par ailleurs, le rôle de représentation vise à faire mieux connaître les HLM, comme milieu de vie, lieu d'appartenance, lieu de fierté et ressource.

Voici deux exemples qui illustrent quelques-uns des rôles des OC dans le cours de leurs interventions.

#### **La consultation pour soutenir le bon déroulement des travaux (RAM)**

*Des travaux majeurs (balcons, maçonnerie) sont planifiés dans les HLM de Lanaudière qui accueillent plus de 70 résidents âgés. L'agente de liaison (OC) assure les liens entre tous les acteurs internes de l'Office (direction de secteur, entretien et réparation, services aux locataires, immeubles) et les partenaires externes (CSSS, organismes communautaires). L'agente de liaison rencontre les résidents pour connaître leurs attentes et leurs besoins avant le début des travaux. Elle organise des consultations avec les résidents, les entrepreneurs et les services de l'Office. L'agente de liaison sensibilise les entrepreneurs et les ouvriers à la réalité des locataires et à l'importance du respect et de la courtoisie. Elle assiste à des rencontres/repas hebdomadaires avec les résidents pour les informer et saisir le pouls afin d'apporter les ajustements nécessaires. Toutes ces démarches suscitent un sentiment d'appropriation, d'appartenance et de fierté chez les résidents, qui deviennent de véritables partenaires du projet.*

#### **La collaboration pour améliorer le milieu avec des partenaires à Saint-Michel**

*Un secteur enclavé du quartier Saint-Michel est aux prises avec des tensions entre jeunes et familles des HLM et des voisins, dont des résidents âgés du HLM : un climat de peur existe et la police craint des troubles. Des agents de participation citoyenne de la Joujouthèque de Saint-Michel commencent un porte-à-porte dans le voisinage afin de favoriser une démarche de participation citoyenne inclusive de tous les résidents pour améliorer le climat et les conditions de vie du secteur. Une organisatrice communautaire de l'OMHM collabore à organiser un « café citoyen », qui vise à valider la compréhension de la situation, avant de planifier une intervention avec les citoyens. L'organisatrice communautaire soutient la démarche avec l'agent de participation citoyenne : elle apporte une expertise spécifique sur l'animation des processus de partenariat et sur les règles de fonctionnement d'une association afin d'aider à la fondation d'une association de locataires des trois bâtiments HLM du secteur. L'organisatrice communautaire assure les arrimages avec les divers services de l'Office, la direction de secteur, les locataires des HLM pour familles et âgés, les voisins et les partenaires : c'est souvent un travail délicat de médiation.*

## 6. Les responsabilités d'autres intervenants sociaux

En plus des organisateurs communautaires, le SDCS regroupe des travailleurs sociaux (TS) et des agents de milieu de vie (AM). Il existe aussi plusieurs autres acteurs qui interviennent dans les milieux HLM, comme les intervenants de milieu (IM). Ces derniers sont rattachés à des organismes communautaires ou institutionnels qui sont logés dans les locaux des HLM ou installés à l'extérieur. Il est donc utile de préciser les responsabilités de ces autres intervenants sociaux qui travaillent en collaboration étroite (tandem) avec les OC.

### 6.1. Les agents de milieu de vie de l'OMHM (AM)

Les agents de milieu de vie salariés de l'Office sont associés à des projets précis et très « collés au terrain », comme l'intégration des personnes immigrantes et l'insertion socioprofessionnelle. Ils font un travail d'animation des milieux, mettent en œuvre des projets et des activités avec les résidants qui visent à les soutenir individuellement et collectivement et à améliorer les conditions de vie du milieu HLM. Cela se fait tout en restant ouvert sur le quartier. Ils assurent un suivi des demandes individuelles et accompagnent les résidants et l'Office dans la recherche de solutions.

Leurs liens avec les autres intervenants, comme les OC, les TS, les préposées aux relations avec les locataires (PRL) et les préposés à l'entretien et aux réparations (PER), favorisent une coordination et une cohérence dans les interventions.

### 6.2. Les travailleurs sociaux (TS)

Les travailleurs sociaux se distinguent nettement des organisateurs communautaires par leur travail essentiellement individuel auprès des personnes et des familles. Ils travaillent à améliorer les relations avec leur environnement, mais surtout à soutenir leur développement et leur autonomie personnels. Les problèmes de santé mentale, de perte d'autonomie et d'insécurité sollicitent beaucoup les intervenants. Ils créent aussi des passerelles et des références vers d'autres ressources. C'est notamment dans ces interventions individuelles que les travailleurs sociaux peuvent mettre à profit l'expertise des organisateurs communautaires afin de bien comprendre les contextes des milieux de vie, les dynamiques du quartier ainsi que les ressources disponibles. Réciproquement, l'expertise des TS peut enrichir la connaissance des OC en matière de dynamiques sociales.

### 6.3. Les intervenants de milieu (IM)

Les intervenants de milieu sont rattachés à des organismes communautaires et institutionnels. Ils font un travail de proximité. Ils participent à la définition des besoins des résidants. Ils accompagnent les résidants dans la réalisation et l'animation d'activités socioculturelles qui contribuent à développer les habiletés de participation et d'apprentissage, individuelles et collectives, qui favorisent l'estime de soi et contribuent à la vie communautaire et associative. Les intervenants de milieu jouent aussi le rôle de passerelles entre les différentes ressources du milieu et les résidants des milieux ciblés.

## Conclusion

Les rôles des OC sont multiples et sont en complémentarité avec les autres intervenants et gestionnaires de l'Office, qui ont aussi des responsabilités pour soutenir l'intégration des résidants dans leur milieu de vie et l'amélioration de ce cadre de vie. Les besoins de sécurité, d'entretien, de connaissance des règlements sont complémentaires aux besoins de développement individuel et collectif des résidants. Il ressort, à travers tous les rôles des OC, une finalité de mobilisation des résidants.

Le défi du « vivre ensemble » rejoint donc celui du « travailler ensemble » et le travail d'équipe des OC avec les employés et gestionnaires des services et des secteurs. Les rôles des autres intervenants sociaux (AM, IM, TS) sont tout aussi complémentaires et demandent de bons mécanismes d'information et de communication.

Le prochain chapitre aborde l'organisation du travail qui doit appuyer ce volet du « travailler ensemble » afin d'atteindre la meilleure utilisation possible des ressources humaines et financières.

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LE SOUTIEN À L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

Le défi de l'organisation du travail, c'est de permettre à l'OMHM de développer des actions correspondant à sa vision stratégique. Les OC partagent cette vision avec les autres acteurs de l'Office et contribuent à sa mise en œuvre de façon cohérente et globale. Les OC travaillent en interdisciplinarité avec les autres services de l'OMHM et les partenaires, ensemble et simultanément, avec des expertises et des rôles différents.

Ce chapitre vise à préciser les outils et les processus pour baliser « la patinoire », circonscrire l'application des mandats et aider à arbitrer les nombreuses demandes venant de l'Office, des résidents et des milieux. Les outils et les processus définis seront toujours en complémentarité avec les autres politiques et orientations de l'Office. Ils s'appliquent à toute l'équipe des OC, mais se conjuguent avec souplesse, selon chaque territoire géographique et selon les disponibilités, les intérêts et l'expertise spécifiques des OC.

22

On l'a déjà dit, l'expertise des OC porte sur la connaissance des dynamiques des milieux, des enjeux locaux et transversaux et des processus collectifs. Un des rôles pivots des OC est de favoriser la mise en place de passerelles entre les résidents et les différentes ressources des milieux. Les OC facilitent les collaborations entre les ressources et les milieux HLM en s'assurant que les résidents des HLM sont au cœur de toute initiative. Leur expertise doit être soutenue par une organisation du travail et des mécanismes clairs et souples. Donc, les mécanismes de planification et de priorisation doivent valoriser cette expertise et encadrer sa mise en œuvre, en lien avec leurs plans d'action locaux ainsi qu'avec les plans d'action et les orientations de l'Office.



Ce chapitre aborde les thèmes suivants :

1. **la structure organisationnelle**, qui regroupe les OC en une seule équipe avec la possibilité de se déployer dans les différents secteurs de façon souple et variable, selon les réalités et les besoins;
2. **les mécanismes de planification et de priorisation**, pour circonscrire leurs mandats de base et pour répondre aux demandes de soutien, tant de la part des résidants, des partenaires que des autres services de l'Office;
3. **le développement professionnel et la formation continue;**
4. **les dilemmes éthiques** propres à l'organisation communautaire.

## 1. La structure organisationnelle : une équipe centralisée qui travaille avec les résidants, les secteurs, les services de l'Office et les partenaires

La structure actuelle soutient une équipe d'OC gérée de façon centralisée par la direction du SDCS. Les OC sont affectés à des territoires qui correspondent aux secteurs administratifs de l'OMHM (Est, Nord-Ouest et Sud-Ouest). Ils sont responsables de grands dossiers transversaux qui touchent des populations particulières (jeunes, familles, personnes âgées ou seules) ou des problématiques (sécurité alimentaire, insertion en emploi, sécurité, etc.). Cette structure vise à assurer une vision d'ensemble, une lecture commune des enjeux, des défis et des besoins en assurant le partage des responsabilités et des mandats, tant locaux (secteurs) que transversaux. Elle vise à maintenir une masse critique d'intervenants qui peuvent se soutenir professionnellement et se coordonner. Elle assure que la vision du développement social rayonne tant au sein de l'Office que dans les milieux de vie HLM, dans les quartiers et sur tout le territoire de l'île de Montréal. Cette forme d'organisation permet de maintenir un recul critique et vigilant sur le respect de la vision du développement social : cette vision s'arrime à la gestion immobilière quotidienne, pour affirmer que l'empowerment des résidants et leur prise en charge sont un atout pour une gestion durable des immeubles.

Ce rattachement à une équipe centralisée regroupant tous les organisateurs communautaires, les agents de milieu et les travailleurs sociaux est complété par une affectation à un territoire géographique. Des mandats précis peuvent émerger des besoins des milieux de vie des différents territoires. La participation des OC et des autres intervenants sociaux à des équipes multidisciplinaires est une pratique qui favorise l'appropriation de la vision du développement social ainsi qu'une meilleure intégration au milieu. Cette présence dans les secteurs permet aux OC de partager leur expertise et leur vision avec les autres gestionnaires, employés et intervenants sociaux. Cela favorise des pratiques adaptées, cohérentes et complémentaires. Cela soutient aussi le rôle d'accompagnement des résidants dans leur participation à la gestion de l'Office et de leur milieu de vie.

Des rencontres multidisciplinaires avec les autres employés des secteurs et des services, les rencontres de bilan annuel ainsi que les bulletins d'information des secteurs sont des pratiques à maintenir et à développer de concert avec les directions des secteurs.

## 2. Les mécanismes de planification et de priorisation

Devant les nombreuses responsabilités dévolues aux OC (tableau p. 18), il devient important de clarifier les mécanismes et les critères permettant de planifier, de prioriser et d'accueillir de nouvelles demandes. Il est important que ces critères et mécanismes soient transparents et clairs pour les différents partenaires, les résidants et les services de l'Office. Tous les mécanismes de communication sont mis à contribution pour ce faire. Les mécanismes et les critères s'appliquent régionalement à tous les OC, mais se conjuguent localement en tenant compte des besoins des différents secteurs, des conjonctures particulières et du personnel disponible.

Le défi est de faciliter l'accès souple et efficace à l'expertise des OC : il faut donc concilier leurs responsabilités de base avec les orientations stratégiques de l'Office, les priorités du SDCS et les besoins des territoires.

### 2.1 Quelques outils pour planifier et prioriser

Certains outils sont utiles pour analyser les situations, prioriser les mandats de base et les nouvelles demandes ainsi que situer leur place dans les plans d'action et les orientations stratégiques de l'Office.

↳ Les plans d'action locaux. Ce sont des outils qui servent à déterminer les choix et les priorités des mandats de base de chaque OC. Un plan d'action local est préparé par chaque OC annuellement et doit être

discuté en équipe, en collaboration avec les secteurs et les services. Ce plan énonce les objectifs prioritaires de l'OC et les principaux moyens à déployer pour les atteindre. Il permet donc de mieux prioriser et répartir le temps dévolu à chaque dossier. Il devrait éviter le « syndrome du pompier » tout en gardant la souplesse d'adapter le plan à des situations importantes imprévues dans les secteurs ou sur l'ensemble du territoire de l'île de Montréal.

↳ L'analyse des milieux. La connaissance objective et sensible des milieux HLM et des quartiers fait partie de l'expertise des OC : elle constitue un atout pour dégager les enjeux locaux ou régionaux (transversaux), préparer les plans d'action et déterminer les priorités de travail. La mise à jour de ces analyses se fait au besoin : soit pour fixer des priorités annuelles et valider des actions dans des milieux HLM, soit pour alimenter une réflexion plus globale sur le choix des grands enjeux, par exemple à l'occasion d'un cycle de planification stratégique. Dans tous les cas, les analyses se font en collaboration avec les divers services de l'Office, les secteurs, les partenaires et les résidents.

Les modalités touchant les analyses seront définies, conçues et rédigées par l'équipe des OC et la direction du SDCS.

↳ Les plans des secteurs, les plans d'action et les orientations stratégiques de l'Office. Ce sont des balises importantes qui apportent des précisions et des priorités conjoncturelles aux responsabilités des OC, suivant les cycles de planification de l'Office.

↳ Les orientations et recommandations issues des Forums régionaux ou locaux et des tables de quartier. L'Office travaille de concert avec des partenaires et les lieux de concertation comme les Grands Forums et les tables de quartier qui contribuent donc à la planification du travail des OC.

## 2.2 Les mécanismes d'analyse

Les OC analysent annuellement l'ensemble de leurs mandats et élaborent leur plan d'action local. Les demandes ponctuelles qui parviennent au SDCS ou à un OC sont évaluées en fonction des critères d'admissibilité, dans le cadre des quatre responsabilités des OC (tableau p. 17) et des priorités fixées en organisation communautaire.

Une demande ponctuelle est examinée par l'OC, avec la direction du SDCS au besoin, selon les critères de priorisation. Les gestionnaires des secteurs et services sont aussi consultés dans l'évaluation de la

demande, s'ils sont concernés. Cette évaluation permet de préciser l'objet et la nature de la demande, mais aussi de bien comprendre ce qu'elle exige de l'équipe des OC et des partenaires potentiels ainsi que l'impact possible sur les autres mandats qui peuvent être réduits.

### 2.3. Les critères d'admissibilité et les indicateurs de priorité

==> Les critères d'admissibilité

Pour être admissible, une demande doit être en lien avec les plans d'action locaux ainsi que les orientations stratégiques de l'Office. Elle doit venir de l'une des organisations suivantes :

- une association ou un regroupement de résidants,
- un organisme à but non lucratif (OBNL),
- une concertation locale offrant des services à la population des HLM ou pouvant rejoindre la population des HLM,
- un service ou un secteur de l'OMHM.

==> Les indicateurs de priorité

Les demandes évaluées comme admissibles doivent ensuite être priorisées en fonction de certains indicateurs, qui peuvent évoluer selon les conjonctures locales des différents territoires et la disponibilité des OC.

Une demande est priorisée en fonction des indicateurs suivants :

- la demande provient d'une initiative de résidants;
- la situation est urgente et pourrait menacer l'intégrité d'un milieu, comme des incidents de violence ou des situations d'insalubrité dans un milieu;
- l'ampleur ou la gravité de la situation, qui touche une masse critique importante des milieux de vie HLM et qui pourrait avoir des conséquences importantes;
- la disponibilité des ressources et l'expertise requise en organisation communautaire.

### 2.4 La répartition des mandats

La répartition et l'attribution des mandats dans l'équipe des OC tiennent compte des situations différentes (populations, problématiques et ressources) de chaque territoire ainsi que des disponibilités, des intérêts et des expertises spécifiques de chaque OC.

### 3. Le développement professionnel et la formation continue

Différents moyens sont susceptibles de favoriser le développement professionnel selon les besoins des OC. Ces besoins évoluent au gré des situations, des défis et des contextes complexes en évolution constante ainsi que des orientations stratégiques de l'Office.

Premièrement, l'encadrement offert par le supérieur immédiat occupe une fonction importante. On peut envisager d'autres formes d'accompagnement professionnel à l'interne.

Deuxièmement, le partage d'information et d'expertise ainsi que l'entraide entre collègues fait partie du développement professionnel : les rencontres collectives de discussion de situations sont une composante importante de ces activités. Le mentorat, le parrainage et l'accompagnement sont aussi privilégiés, particulièrement pour de nouveaux intervenants. Toutes ces activités favorisent le transfert de connaissances et de compétences.

Troisièmement, il est possible d'avoir recours à une ressource externe de supervision professionnelle, et ce, pour une période déterminée.

Les occasions de formation continue peuvent prendre différentes formes : formation sur mesure, colloques, séminaires, etc. Elles visent à renouveler les pratiques et soutenir le développement professionnel.

### 4. Les dilemmes éthiques

Tout comme l'ensemble des employés, les organisateurs communautaires sont soumis au Code d'éthique de l'Office municipal d'habitation de Montréal, mais il existe quelques situations qui peuvent poser des dilemmes propres à leurs responsabilités. Ces situations peuvent être perçues comme un manque de loyauté de la part des OC à l'égard de l'Office. En fait, les OC ont une allégeance ou loyauté « objective » à l'égard de leur employeur, mais ils peuvent aussi avoir une allégeance ou loyauté « subjective » à l'égard de résidents qu'ils accompagnent pendant une certaine période. La relation de confiance et de complicité avec ces résidents est une condition de travail qui est au cœur de leur mandat et de l'approche d'*empowerment*.

Le mandat de soutien aux associations de résidants, particulièrement lorsqu'il s'agit d'exercer leur rôle de défense des droits, peut soulever un dilemme quant à l'exercice de ce mandat par les OC. Dans le cadre de leurs responsabilités, les OC ont à soutenir et à outiller les associations de locataires dans leurs relations avec des services de l'Office. Ces relations peuvent être tendues et porter sur des enjeux de location, de sécurité, d'entretien et même sur des décisions touchant des orientations, des règlements, l'allocation de ressources humaines et financières aux résidants, etc. Bien que les OC n'aient pas à les « représenter », ils ont la responsabilité de soutenir collectivement les résidants de même que les associations, les comités et le CCR. Ils peuvent donc parfois se trouver à soutenir des résidants dans des relations qui suscitent des tensions avec des employés ou des directions de l'Office : l'affirmation de droits peut soulever des perceptions différentes. Il faut se rappeler que l'approche d'empowerment vise à développer des capacités et une meilleure connaissance des droits et responsabilités. Les droits des résidants n'ont pas à être opposés à la mission ni aux intérêts de l'Office, d'autant plus que ces droits sont en partie définis par l'Office lui-même, par le biais de ses règlements et ceux de la SHQ.

Le code d'éthique de l'Office définit la loyauté comme « *ce qui représente l'exercice, par tout membre du personnel, de ses fonctions en toute bonne foi et la défense, en toutes circonstances, des intérêts et de la réputation de l'Office* » (p. 3). En outillant les résidants, les OC défendent donc les intérêts de l'Office en respectant les responsabilités et les mandats confiés par l'Office. Ces situations doivent être discutées en équipe en présence des gestionnaires concernés par l'organisation communautaire.

## Conclusion

Dans cette section, plusieurs dimensions plus pratiques ont été abordées, qui permettent de mieux baliser les responsabilités et rôles des OC. L'organisation du travail doit soutenir avec souplesse et efficacité les nombreux mandats des OC, en évitant le syndrome du « pompier » qui tente d'éteindre tous les feux. La centralisation de l'équipe permet de garder un regard critique sur la réalisation de la vision et une harmonisation des mandats, responsabilités et rôles, tout en adaptant les responsabilités aux réalités différentes et mouvantes des secteurs.

Les mécanismes de priorisation et les indicateurs servent à planifier le travail et à répondre à des demandes de service. Ces mécanismes doivent être soutenus par une mise à jour des analyses des milieux et secteurs, selon les besoins, et une planification annuelle, par le biais des plans d'action locaux et des plans d'action de l'organisme.

Enfin, les dilemmes éthiques propres aux OC soulèvent des tensions normales qui peuvent exister dans le cadre du travail des OC au sein de l'Office. Ces dilemmes peuvent ouvrir sur une meilleure compréhension et reconnaissance de l'organisation communautaire, comme profession et comme contribution à la réalisation de la mission de l'Office.

## Documents de l'OMHM

- Code d'éthique de l'Office municipal d'habitation de Montréal, 2008
- Plan stratégique 2010-2014 : *L'OMHM en action. L'employé pivot de notre réussite*, 2009
- Plan d'action de développement social 2011-2016
- Plan d'action de développement durable 2010-2014
- Orientations stratégiques 2010-2014, mars 2010

## Recherches sur les HLM

- CENTRE DE FORMATION POPULAIRE. *Rapport d'évaluation du projet d'intervention de milieu en HLM*, 2011
- DARVIDA CONSEIL. *Proposition d'orientations fondamentales et stratégiques en matière de développement communautaire et social*, OMHM, 2008
- DION, M. *Conciliation de gestion immobilière et milieu de vie*, Sherbrooke, CSSS-IUGS, 2010
- GERMAIN, A. et X. LELOUP, *Il était une fois dans un HLM*, Résumé de la recherche, INRS, Culture et Société, 2006
- LEBLANC, J. et P. MORIN. *Les défis et les enjeux de gestion de l'OMHM pour favoriser le développement social de sa clientèle*, Sherbrooke, CSSS-IUGS, 2010
- MACKROUS, R. et N. MORIN. *Le développement social à partir de l'habitat*, chap. 6 dans Morin, P. et Baillergeau, E., *L'habitation comme vecteur de lien social*, Presses de l'Université du Québec, 2008
- METELLUS, R., *Mieux structurer pour mieux agir*, OMHM, octobre 2011
- MORIN, P. et J. LEBLANC. *L'habitation à loyer modique de type publique : Vers une gestion écoresponsable*, Sherbrooke, CSSS-IUGS, 2010



## Autres documents

- BOURQUE D. et autres. *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*, Presses de l'Université du Québec, 2007
- BOURQUE, D. *Concertation et partenariat*, Presses de l'Université du Québec, 2008
- LACHAPELLE, R. *L'organisation communautaire en CLSC. Cadre de référence et pratique*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2003
- LAVOIE, J. et J. PANET-RAYMOND. *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 2011
- LE BOSSÉ, Y. « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréciation plus circonscrite de la notion d'empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, 2004, vol.16, no 2, p. 30-51
- MÉPACQ, *Mouvement d'éducation et d'action communautaire du Québec*, [www.mepacq.qc.ca](http://www.mepacq.qc.ca)
- MOREAU, M. et autres. *Empowerment II : Snapshots of the Structural Approach in Action*, Carleton University Press, 1993
- NINACS, W. *Empowerment et intervention*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2008
- PANET-RAYMOND, J. *L'empowerment, processus et résultat*, Présentation à Centraide Montréal, 2001
- REGROUPEMENT QUÉBÉCOIS DES INTERVENANTES ET INTERVENANTS EN ACTION COMMUNAUTAIRE. *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC*, Presses de l'Université du Québec, 2010
- TRUCHON, M. *Cadre théorique des initiatives de travail de milieu auprès des aînés vulnérables (ITMAV)*, AQCCA, 2011







Office municipal  
d'habitation  
de Montréal

[www.omhm.qc.ca](http://www.omhm.qc.ca)