



No de cahier : RQ-08-2011

**Les défis de la gouvernance dans
les organismes sans but lucratif
d'habitation. Étude exploratoire
des conseils d'administration des
OSBL d'habitation au Québec**

par Marie-Noëlle Ducharme et
Marie J. Bouchard
Sous la direction de
Marie J. Bouchard

Novembre 2010

Ce projet a été réalisé en partie grâce au soutien financier de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) dans le cadre de son Programme de subventions de recherche. Les idées exprimées sont toutefois celles de l'auteur (ou, le cas échéant, des auteurs) et non la position officielle de la SCHL. La recherche a également bénéficié du soutien de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale de l'UQAM.

Cahier du RQRP-ÉS

Cahier No RQ-08-2011

« L’habitation communautaire au Québec : défis et perspectives de développement » Compte rendu du symposium du CAP Habitat de l’ARUC-ÉS tenu le 11 novembre 2009

Par Marie-Noëlle Ducharme, responsable de la recherche au Réseau québécois des OSBL d’habitation, et Marie J. Bouchard, professeure titulaire au Département d’Organisation et ressources humaines de l’UQAM et coresponsable du CAP Habitat communautaire de l’ARUC en économie sociale. Sous la direction de Marie J. Bouchard

Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale

Révision linguistique : Francine Pomerleau

ISBN : 978-2-89276-504-5

Dépôt légal : août 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada



Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) sont des organismes partenariaux de recherche financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Ce consortium de recherche en économie sociale réalise des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale. Ses actions contribuent à la reconnaissance et à l'essor de l'économie sociale comme outil de développement social, culturel, politique et économique du Québec.

L'ARUC-ÉS, créée en 2000, est le premier centre de recherche interuniversitaire québécois entièrement consacré à la recherche partenariale. Ses activités portent sur différents secteurs de l'économie sociale : l'habitat communautaire, les services aux personnes, le loisir et le tourisme social, la finance et le développement local et régional. Créé en 2005, le RQRP-ÉS est quant à lui l'un des six centres canadiens voués à la recherche partenariale en économie sociale. Ses activités sont décentralisées dans les huit régions du Québec où l'on trouve une institution universitaire et ses objets de recherche s'articulent autour des particularités de chacune de ces régions. Les deux centres cohabitent sous le même toit, à Montréal.

TABLE DES MATIERES

Table des matières	4
Résumé	8
Sommaire de l'étude.....	9
Liste des sigles et acronymes	12
Introduction	1
1 Objectifs de la recherche et méthodologie	3
1.1 La gouvernance comme perspective.....	3
1.2 L'univers des OSBL d'habitation.....	4
Les conseils d'administration des OSBL d'habitation.....	5
Les comités.....	6
1.3 Méthodologie	7
1.3.1 Groupes de discussions et entretiens individuels.....	7
1.3.2 L'échantillonnage	8
1.4 L'analyse, l'éthique et la confidentialité.....	11
2 Les résultats	13
2.1 Les administrateurs	13
2.1.1 Les trajectoires des administrateurs	13
2.1.2 Les motivations des administrateurs	14
2.1.3 Années d'expérience au conseil et heures consenties	16
2.1.4 L'apport des retraités	17
2.2 Les dynamiques de gouvernance	19
2.2.1 Les assemblées générales de membres et l'élection du conseil.....	19
2.2.2 La composition et la taille des conseils	19
2.2.3 Parité homme-femmes et féminisation des conseils .	20
2.2.4 Le rôle des administrateurs	21
2.2.5 Les administrateurs locataires.....	22
2.2.6 Les administrateurs externes (non-locataires).....	24
2.3 Les modes de gestion.....	25
2.3.1 Modèle de gestion : organisation des ressources	25
2.3.2 Plans d'action, outils et styles de gestion.....	29
2.3.3 Relève, soutien aux administrateurs	31
2.3.4 Compétence, soutien aux administrateurs	32
2.3.5 Relations et services aux locataires	35
2.3.6 Gestion financière et immobilière	40
3 Quelques éléments d'analyse et de discussion ..	49

3.1	Les conditions d'exercice de la gouvernance dans les OSBL d'habitation	49
3.2	Enjeux de gouvernance	50
3.2.1	Les mandats et les rôles des administrateurs	50
3.2.2	Les modèles de gestion.....	53
3.2.3	Les compétences	54
3.2.4	Les ressources.....	55
3.2.5	La relève	55
3.2.6	Les réseaux.....	57
3.3	La gouvernance comme perspective	59
	Conclusion	62
	Bibliographie	64
	Liste des annexes	66
	Annexe 1	67
	Annexe 1 Schéma d'entretien et fiche signalétique à l'intention des administrateurs	68
	Annexe 2	76

Liste des tableaux

Tableau 1. Présences de comités selon le type dans les OSBL d'habitation

Tableau 2. Age, genre et scolarité des administrateurs de l'échantillon

Tableau 3. Distribution des administrateurs de l'échantillon selon la région d'origine

Tableau 4. Distribution des organismes de l'échantillon selon la principale clientèle cible

Tableau 5. Distribution des organismes de l'échantillon selon la taille

Tableau 6. Distribution des organismes de l'échantillon selon l'appartenance à une fédération d'OSBL-H

Tableau 7. Répartition homme femme dans les CA de l'ensemble des OSBL-H au Québec

Tableau 8. Répartition homme-femme dans les CA de l'échantillon de cette étude

Tableau 9. Exemples d'organismes de l'échantillon selon leur taille et l'organisation de leur gestion

Tableau 10. Fédérations d'OSBL d'habitation selon leur année de fondation

Tableau 11. Distribution des membres selon l'organisme en convention d'exploitation

Tableau 12. Les niveaux et les fonctions de la gouvernance

À propos des auteures

Marie-Noëlle Ducharme est responsable de la recherche au Réseau québécois des OSBL d'habitation. Elle agit également comme chercheure autonome dans le secteur de l'habitation sociale et communautaire.

Marie J. Bouchard est professeure titulaire au Département d'Organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal. Elle est Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et Coresponsable du CAP-Habitat communautaire de l'Alliance de recherche universités- communautés en économie sociale.

RESUME

Le secteur des organismes sans but lucratif d'habitation (OSBL-H) compte au Québec en 2010 près de 800 organismes présents dans toutes les régions. Ce secteur connaît une croissance continue depuis une vingtaine d'années. Fonctionnant souvent avec peu de moyens (un quart des OSBL-H n'ont pas du tout de personnel), les organismes font néanmoins preuve de débrouillardise et ils bénéficient d'un important apport de la part des membres bénévoles aux conseils d'administration. L'évolution des besoins et l'offre de financements publics ciblés a favorisé l'émergence de nombreux projets dont les missions dépassent le simple logement, impliquant notamment des liaisons avec le secteur de la santé et des services sociaux. Dans ce contexte, les défis de gouvernance des OSBL-H sont nombreux et complexes. Cette recherche examine les conditions d'exercice de la gouvernance au sein des conseils d'administration d'OSBL-H au Québec. Nous avons cherché à voir: comment les administrateurs des OSBL d'habitation québécois font face aux défis de gouvernance de leur organisme; quelles sont les principales contraintes et possibilités inhérentes à leurs pratiques; quels sont les défis spécifiques qui se posent selon les milieux géographiques et les types d'organisation. La première partie du rapport présente les objectifs et les méthodes de la recherche. La seconde partie présente les résultats eux-mêmes en s'intéressant plus particulièrement : aux administrateurs, à leur trajectoire et leur profil; aux dynamiques de gouvernance (structure, fonctionnement, rôles et fonctions); et aux modes de gestion (organisation, outils et méthodes, partenaires, réseaux, etc.). Le troisième chapitre apporte des éléments d'analyse et de discussion.

Mots-clés :. économie sociale; organisme à but non lucratif; conseil d'administration; gouvernance; management; habitation communautaire

SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

Le secteur des organismes sans but lucratif d'habitation (OSBL-H) compte au Québec en 2010 près de 800 organismes présents dans toutes les régions. Ce secteur connaît une croissance continue depuis une vingtaine d'années. Il s'agit souvent d'organisations de petite ou moyenne taille, qui regroupent des ménages à faible revenus, des personnes âgées, des familles monoparentales, des personnes handicapées, des personnes qui vivent seules. Fonctionnant souvent avec peu de moyens (un quart des OSBL-H n'ont pas du tout de personnel), les organismes font néanmoins preuve de débrouillardise et ils bénéficient d'un important apport de la part des membres bénévoles aux conseils d'administration. L'évolution des besoins et l'offre de financements publics ciblés a favorisé l'émergence de nombreux projets dont les missions dépassent le simple logement, impliquant notamment des liaisons avec le secteur de la santé et des services sociaux. Dans ce contexte, les défis de gouvernance des OSBL-H sont nombreux et complexes: gestion des financements, ententes de partenariats, vieillissement des locataires, développement d'interfaces avec le secteur de la santé, entretien d'immeubles vieillissants, relève des administrateurs. Cela implique pour les administrateurs bénévoles de pouvoir compter sur plusieurs types de compétences ainsi que sur des réseaux appropriés.

Cette recherche examine les conditions d'exercice de la gouvernance au sein des conseils d'administration d'OSBL-H au Québec. Nous avons cherché à voir: comment les administrateurs des OSBL d'habitation québécois font face aux défis de gouvernance de leur organisme; quelles sont les principales contraintes et possibilités inhérentes à leurs pratiques; quels sont les défis spécifiques qui se posent selon les milieux géographiques et les types d'organisation. La première partie du rapport présente les objectifs et les méthodes de la recherche. La seconde partie présente les résultats eux-mêmes en s'intéressant plus particulièrement : aux administrateurs, à leur trajectoire et leur profil; aux dynamiques de gouvernance (structure, fonctionnement, rôles et fonctions); et aux modes de gestion (organisation, outils et méthodes, partenaires, réseaux, etc.). Le troisième chapitre apporte des éléments d'analyse et de discussion.

Perspective et méthodologie

Nous avons cherché à mieux connaître la situation vécue par les membres des conseils d'administration des OSBL d'habitation au Québec à partir d'une perspective analytique de gouvernance des associations. La gouvernance, dans le contexte de cette étude, renvoie aux structures et aux processus qui assurent aux principaux intéressés d'être informés et de pouvoir participer à la conduite d'une action, d'un projet, d'une organisation. Nous avons opté pour une approche exploratoire, en documentant une variété d'expériences. Cette méthode ne permet pas de généraliser mais plutôt de développer une base de connaissances sur laquelle pourront s'appuyer les intervenants

pour développer des formations, des outils de gestion ou des recherches futures. Nous croyons néanmoins que nos observations dépassent le strict cadre des OSBL d'habitation québécois et que de nombreux conseils d'administrations d'associations bénévoles présentent des caractéristiques analogues.

Les résultats

Notre étude fait découvrir un secteur en croissance, touché par des changements en matière de demande sociale et de bassin de ressources et, donc, appelé à se renouveler. Nous avons pu rencontrer de nombreux administrateurs et intervenants motivés et compétents, qui présentent une grande richesse pour les organismes qu'ils administrent. Nous avons aussi vu que les besoins vont croissants chez les populations qui vivent dans les OSBL-H, dû au vieillissement, à l'appauvrissement et à l'augmentation de difficultés personnelles qui sont liées au chômage, à la maladie ou à l'exclusion. Ce qui pose des défis à la gouvernance des organisations.

La recherche a permis de mieux connaître le profil des administrateurs et leurs motivations. On trouve un nombre important de retraités et une portion importante (croissante) de femmes au sein des conseils. Les administrateurs consacrent environ 14 heures par mois à leur fonction, principalement motivés par l'esprit du don, l'aspiration au changement social, le désir d'intégration sociale et de socialisation.

L'apprentissage du rôle d'administrateur est un processus qui requiert du temps. Ce rôle va du service aux locataires, frôlant parfois le rôle d'aidant naturel, à celui de mandataire et fiduciaire d'une corporation. La qualité de l'encadrement devient dès lors un facteur clé. Une préoccupation importante est celle du renouvellement des administrateurs, une partie de ceux-ci étant vieillissants et la relève étant difficile à recruter.

Les conseils d'administration sont en général de petite taille (7 membres en moyenne) et composés de membres présentant une variété de profils. On y trouve des citoyens de la localité, souvent associés à la paroisse, la famille d'un locataire, les milieux communautaires et d'économie sociale, les commerces, les milieux municipaux, les centres de santé et services sociaux, les clubs sociaux (ex. Lions), les caisses populaires, les offices municipaux d'habitation, les mouvements sociaux (ex. comités logement). Les assemblées générales de membres et les conseils d'administration peuvent aussi compter des locataires de l'OSBL-H mais ils sont rarement majoritaires (à la différence des coopératives d'habitation).

Outre un fort engagement personnel, les membres de conseils d'administration doivent présenter des compétences spécifiques. Celles-ci ont trait par exemple aux aspects communicationnels : savoir communiquer, travailler en équipe avec les gestionnaires et avec l'exécutif, etc. À cela s'ajoutent également des compétences techniques (par exemple, la comptabilité) et stratégiques (comme le réseautage, l'optimisation des

ressources). À ces compétences multiples, il faut ajouter les services aux locataires, ce qui implique de les connaître et de comprendre leurs besoins.

Cette fonction est plus complexe et exigeante dans les OSBL-H qui offrent des services de soutien aux personnes. L'offre de services se caractérise par une grande diversité, allant de la simple sécurité ou des loisirs occasionnels jusqu'à des démarches de soutien à l'insertion et des services médicaux. La double mission logement / services fait qu'un grand nombre d'organismes doivent composer avec l'univers complexe du secteur public de la santé et des services sociaux.

Plusieurs administrateurs se disent dépassés par la complexité de la tâche, qui s'avère d'une difficulté insoupçonnée au départ, en particulier dans le cas d'OSBL-H qui offrent des services aux personnes. Des administrateurs sont aussi engagés dans des tâches d'intendance courante, faute de ressources ou d'organisations de support appropriées. On constate alors un chevauchement entre la gestion courante et la gouvernance de plusieurs OSBL-H. Cette situation concerne surtout les organismes de petite et moyenne taille. Ainsi, les organismes qui ne disposent pas des ressources pour déléguer les opérations immobilières (comptabilité, achats, rapports) et sociales (premiers répondants auprès des locataires) sont en position de fragilité.

Les besoins sont en croissance dans plusieurs OSBL-H dû à une diversité de raisons : lorsque les locataires sont vieillissants ou lorsqu'ils présentent des besoins en nouveaux services; lorsque le climat social se dégrade; lorsque la gestion des aspects légaux et réglementaires deviennent lourds (loyers non payés, demandes de changements de logements, contentieux); lorsqu'il y a des conséquences liés à des problèmes de conception des immeubles ou à leur vieillissement (notamment la complexification de l'entretien des systèmes de ventilation, ascenseurs, etc.); lorsque les règles pour les contrats de gestion ou d'entretien sont floues ou méconnues.

L'environnement institutionnel évolue toutefois en lien avec ces nouveaux besoins. La nouvelle réglementation sur le statut de résidences pour aînés avec services constitue, selon certains répondants, un élément structurant. Elle concerne plus de 60 % des OSBL-H destinés aux aînés. Des ententes de services peuvent aussi être établies avec les centres de santé et de services sociaux (CSSS). Avec l'adoption en 2007 du Cadre national de gestion sur le soutien communautaire en logement social, plusieurs administrateurs se sont vus offrir des ressources additionnelles qui ont eu un impact positif sur leur milieu.

Les résultats de l'étude dressent également quelques constats sur les réseaux de soutien et les conditions entourant leur utilisation de même que la nécessité de resserrer les liens avec les conseillers en gestion de la Société d'habitation du Québec (SHQ) et de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Des recommandations visant le soutien des administrateurs et leur formation continue concluent le rapport.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AFEAS	Association féminine d'éducation et d'action sociale
AGA	assemblée générale annuelle
CA	conseil d'administration
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
FADOQ	Fédération de l'âge d'or du Québec
FLOH	Fédération de Laval, Laurentides et Lanaudière des OSBL d'habitation
FOHBGI	Fédération des OSBL d'habitation Bas-Saint-Laurent-Gaspésie les îles-de-la-Madeleine
FOHM	Fédération des OSBL d'habitation de Montréal
FOHRJS	Fédération des OSBL d'habitation Rousillon-Jardins du Québec-Suroît
FROHQC	Fédération des OSBL d'habitation de Québec et Chaudières-Appalaches
GRT	groupe de ressources techniques
HLM	habitation à loyer modique
OSBL	organisme sans but lucratif
OSBL-H	organisme sans but lucratif d'habitation
PARCO	Programme achat rénovation pour coopératives et OSBL
PSBL-P	Programme sans but lucratif privé
ROHSCO	Regroupement des OSBL d'habitation avec support communautaire de l'Outaouais
RQOH	Réseau québécois des OSBL d'habitation
SCHL	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ	Société d'habitation du Québec

INTRODUCTION

Depuis une quinzaine d'années, le secteur des OSBL d'habitation (OSBL-H) au Québec a connu une forte croissance avec plus de 15 000 logements créés au cours des 12 dernières années¹. L'offre de financements publics ciblés a favorisé l'émergence de nombreux projets dont les missions dépassent le simple logement, impliquant notamment des liaisons avec le secteur de la santé et des services sociaux.

Les défis de gouvernance des OSBL d'habitation deviennent, en conséquent, de plus en plus complexes : financement, partenariats, vieillissement des locataires, interfaces avec le secteur de la santé, entretien d'immeubles vieillissants, relève des administrateurs. Les enquêtes récentes sur les OSBL d'habitation au Québec et en Colombie-Britannique montrent que les principaux défis concernent la pérennité du parc et les besoins en services des locataires (Ducharme, 2008; Maranson, 2004). Cela implique, pour les administrateurs bénévoles et, le cas échéant, les gestionnaires, de pouvoir compter sur plusieurs types de compétences ainsi que sur des réseaux appropriés.

Cette recherche porte sur les pratiques de gouvernance des organismes sans but lucratif (OSBL) d'habitation au Québec. L'objectif de cette étude consiste à mieux connaître les conditions de gouvernance des administrateurs des OSBL d'habitation. Les questions posées sont les suivantes : Comment les administrateurs des OSBL d'habitation québécois font-ils face aux nouveaux défis de gouvernance de leur organisme ? Quelles sont les principales contraintes et possibilités inhérentes à leurs pratiques ? Ces conditions de pratique présentent-elles des défis spécifiques selon les milieux géographiques et sociaux ? À terme, la recherche vise à mieux comprendre les besoins des bénévoles du secteur sans but lucratif de l'habitation.

On connaît peu les besoins des administrateurs et les instruments spécifiques pour les appuyer sont encore rares. Cette situation s'explique en partie par l'essor tardif des fédérations d'OSBL d'habitation au Québec (Vaillancourt et Ducharme, 2002). Or, la gestion et la gouvernance de ces organismes se professionnalise, le renouvellement des bénévoles devient un enjeu et de nouveaux outils sont nécessaires pour faire face aux défis de gestion de leurs organismes.

Cette recherche examine les conditions d'exercice de la gouvernance des OSBL d'habitation au Québec. Nous avons cherché à mieux connaître la situation vécue par les membres des conseils d'administration afin de mieux connaître leurs besoins en matière d'appui, de formation et d'outillage. Il s'agit d'une recherche exploratoire qui documente une variété d'expériences, sans pour autant prétendre qu'elles sont généralisables à l'ensemble (ou prétendre les avoir toutes couvertes).

¹ RQOH (2010), *Les organismes sans but lucratif en habitation. La différence communautaire*. Brochure

Le rapport se divise en trois chapitres. Le premier présente les objectifs de la recherche et la méthodologie. On y présente de manière succincte l'univers des OSBL d'habitation au Québec à partir des résultats d'une étude antérieure (Ducharme, 2008) ainsi que la démarche de collecte et d'analyse des données de la présente étude. Le second chapitre présente les résultats en trois sections : administrateurs, dynamiques de gouvernance et modes de gestion. Le troisième chapitre apporte des éléments d'analyse et de discussion.

1 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE

1.1 La gouvernance comme perspective

Cette recherche vise à mieux cerner la situation vécue dans les conseils d'administration des organismes sans but lucratif d'habitation. Nous avons choisi de situer l'activité des conseils d'administration dans une perspective de gouvernance des associations. Une rapide recension des écrits a permis de voir que le concept de gouvernance, bien que polysémique, s'applique pour cerner la réalité des conseils d'administration d'OSBL d'habitation (Forget, 2008). On peut résumer la gouvernance comme étant l'ensemble des moyens par lesquels les organisations humaines, qu'elles soient publiques, privées ou civiles, prennent la barre pour orienter leur action. Au moins trois dimensions de la gouvernance peuvent être distinguées, soit la relation au management, la conduite des orientations et les rapports interorganisationnels, notamment avec l'appareil public.

De façon pragmatique, la gouvernance renvoie aux structures et aux processus qui assurent aux principaux intéressés d'être informés et de pouvoir participer à la conduite d'une action, d'un projet, d'une organisation, etc. Dans le cas des OSBL, les administrateurs sont élus par les membres, bénévoles et composés en partie de membres de l'association. Le conseil d'administration a trois fonctions : morale, légale et de planification (Malenfant, 2002).

L'une des dimensions centrales de la gouvernance est la relation entre le conseil d'administration et les gestionnaires (Cornforth, 2004). La gouvernance est indissociable de la gestion en ce qu'elle vise à répartir les pouvoirs et responsabilités entre ceux qui ont fonction de diriger des actions et les fonctionnements (les gestionnaires, directeurs, coordonnateurs) et ceux qui en valident leur cohérence avec la mission (les membres du conseil d'administration). C'est pourquoi nous nous intéresserons aussi dans cette étude aux différentes modalités de gestion des OSBL d'habitation.

Parce qu'il s'agit d'une question encore peu documentée, nous avons voulu donner à cette démarche un caractère large et exploratoire. En ce sens, les résultats ne prétendent pas à l'exhaustivité. Il en résulte plutôt une base de connaissance sur lesquelles nous appuyer pour des démarches de formation, d'encadrement et pour des recherches ultérieures.

1.2 L'univers des OSBL d'habitation

Les OSBL d'habitation sont des corporations constituées, pour la grande majorité, en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies du Québec (LRQ-chapitre c-38)² et, pour certaines, de la partie 2 de la Loi sur les corporations canadiennes. Les OSBL d'habitation au Québec gèrent des ensembles de logements locatifs destinés à des ménages dont une partie requiert aussi une offre de services aux personnes. Elles naviguent donc dans deux sphères d'activités, l'habitat et le soutien communautaire. Avec peu ou pas d'employés à leur service, une grande part des activités est assurée grâce à la participation de volontaires, notamment les membres du conseil d'administration.

Les OSBL d'habitation possèdent et gèrent des logements locatifs principalement destinés à des populations ayant de la difficulté à se loger sur le marché locatif privé : personnes âgées, familles monoparentales, personnes handicapées, personnes seules, etc. Les gouvernements fédéral et provincial ainsi que les municipalités jouent un rôle dans le financement et l'encadrement des OSBL d'habitation. Les programmes de subvention sont administrés par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) au fédéral, et la Société d'habitation du Québec (SHQ) au Québec. Les groupes de ressources techniques (GRT) agissent comme principaux accompagnateurs dans le développement des OSBL d'habitation. Depuis quarante ans, deux générations de projets ont vu le jour : ceux découlant des programmes et conventions de la SCHL (1968-1986) ; ceux découlant des programmes et conventions de la SHQ (1987-2009). Le parc actuel se distribue à parts égales entre les projets dits de première génération (SCHL) et de seconde génération (SHQ). Les municipalités et, pour la sélection de certains locataires, les offices d'habitation (des sociétés paramunicipales), le ministère de la Santé et des Services sociaux et ses agences (certification des résidences pour aînés, ententes de services, soutien communautaire) jouent également des rôles d'encadrement ou de partenariat auprès des organismes.

Une enquête réalisée en 2006 par le Réseau québécois des OSBL d'habitation a permis dégager un portrait d'ensemble des OSBL d'habitation du Québec et de ses administrateurs (Ducharme, 2008). En 2006, on recensait 800 OSBL d'habitation totalisant 31 530 unités de logement dont 29 500 offrant du logement permanent. La taille moyenne des ensembles d'habitation était de 36 logements. On trouvait des OSBL d'habitation dans toutes les régions du Québec, dans 309 localités distinctes.

Le parc d'habitation en OSBL se caractérise par une très grande variété de missions. Cela dit, la majorité des organismes s'adresse à des populations présentant des vulnérabilités sociales ou ayant des besoins particuliers. Près de la moitié des organismes s'adresse à des personnes âgées (avec ou sans perte d'autonomie) (47 %), les missions des autres organismes sont dédiées à des ménages à faibles revenus (sans besoins particuliers)

² Lois refondues du Québec, chapitre c-38

(14 %), à des personnes ayant des problèmes de santé mentale (8 %), à des personnes handicapées (7 %), à des personnes seules (6 %), à des femmes en difficultés (5 %), etc.

Notons que plus de 25 % des OSBL d'habitation fonctionnent sans employés, uniquement avec l'aide de bénévoles.

Les conseils d'administration des OSBL d'habitation

Les conseils d'administration des OSBL d'habitation du Québec sont formés de sept personnes en moyenne³ (Ducharme, 2008). On estime à environ 5 000 le nombre d'administrateurs bénévoles pour l'ensemble des OSBL d'habitation du Québec. Les administrateurs sont généralement des citoyens bien impliqués dans leur localité. Les conseils sont composés d'un mélange de locataires, de représentants d'organismes locaux ou de citoyens engagés, de parents et amis des résidents ou encore d'employés. En 2006, 67 % des OSBL d'habitation ont un ou des locataires à leur conseil d'administration. Leur présence aux conseils d'administration découle, dans certains cas, d'une obligation inscrite dans certaines conventions d'exploitation de programmes de subvention. C'est le cas des programmes AccèsLogis, PARCO et Programme sans but lucratif privé (PSBL-P) de la SHQ⁴. Dans les OSBL créés avec ces programmes, les conseils d'administration doivent compter au moins trois locataires. On constate que cette prescription n'est pas systématiquement observée dans les organismes subventionnés dans le cadre du volet 3 (hébergement transitoire) du programme AccèsLogis et de certains organismes subventionnés par le programme PSBL-P⁵ (ibid.). En revanche, la grande majorité (72 %) des organismes subventionnés par des programmes de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) comptent au moins un locataire à leurs conseils d'administration, même en l'absence d'obligation contractuelle avec l'organisme subventionnaire. Ceux qui comptent le plus fréquemment des locataires à leurs conseils sont les organismes destinés aux femmes (83 %), aux personnes seules et vulnérables (72 %) et aux personnes ayant des problèmes de santé mentale (71 %). On en trouve moins aux conseils d'administration des organismes destinés aux personnes handicapées (59 %).

On trouve des administrateurs externes (non-locataires) et issus d'organismes du milieu dans 66 % des conseils d'administration. Ce sont souvent des gens impliqués dans leur localité (paroisse, organismes communautaires, économie sociale, CSSS, centres d'action bénévole, voisins, parents, professionnels du milieu, AFEAS, Chevaliers de Colomb, caisses populaires, offices municipaux d'habitation, centres de loisirs, comités de locataire, etc.). Dans 38 % des cas (n=115 / 305), les conseils d'administration comptent des personnes issues d'organismes qui les ont déléguées à ce titre : organismes

³ Le nombre moyen de membres aux conseils d'administrations s'élève à 7, de même que la médiane.

⁴ PARCO (Programme d'achat-rénovation pour coopératives et OSBL, Société d'habitation du Québec)

⁵ La présence de « locataire » est en effet plus difficile à observer dans le cas de maison d'hébergement transitoire.

communautaires, secteur privé, établissements publics, municipalité et (incluant les caisses populaires) (Ducharme, 2008).

Les comités

Un peu plus de la moitié des OSBL d'habitation (55 %) déclare l'existence d'au moins un comité (*ibid.*). Il peut s'agir tout autant de comités ad hoc que de comités ayant des mandats à plus long terme. Ainsi, les OSBL d'habitation font assez fréquemment appel à des comités pour la gestion de l'organisme et aussi pour assurer l'animation du milieu de vie. Les comités les plus fréquents sont les comités de loisirs et les comités de locataires.

On trouve par ailleurs dans 16 % des cas des comités pour la sélection ou l'admission des locataires, pour l'entretien, pour le financement, pour les relations de travail, la gestion des plaintes ou l'alimentation. Bien qu'on trouve des comités dans tous les types d'organismes, la gestion par comité est tendanciellement plus présente dans les organismes financés dans le cadre du programme AccèsLogis et PSBL-P.

On remarque que les organismes qui comptent au moins un locataire au conseil d'administration sont davantage enclins à mettre aussi en place des comités. Notons que 34 % des OSBL d'habitation consacrent des ressources financières afin de soutenir la participation des locataires (Ducharme, 2008).

Tableau 1. Présences de comités selon le type dans les OSBL d'habitation (n=305)

Type de comité	Nb	%
Aucun comité	124	35%
Comité de loisirs	80	23%
Comité de locataires	77	22%
Autres comités	49	14%
ND	24	7%
total	354*	100%

Type de comité	Nb	%
Comité de locataires	77	25 %
Comité de loisirs	80	26 %
Autres comités	49	16 %
Aucun comité	124	41 %
ND	24	8 %

Source : Ducharme, 2008

*Note : Les OSBL-H peuvent avoir plusieurs comités.

1.3 Méthodologie

L'objectif de la recherche est de mieux connaître les défis de gouvernance dans les OSBL d'habitation. Les questions posées sont les suivantes :

- Comment les administrateurs des OSBL d'habitation québécois font-ils face aux nouveaux défis de gouvernance de leur organisme ?
- Quelles sont les principales contraintes et possibilités inhérentes à leurs pratiques ?
- Les conditions de pratiques présentent-elles des défis spécifiques selon les milieux géographiques et les types d'organisation ?

1.3.1 Groupes de discussions et entretiens individuels

Le but de l'étude est de documenter une variété de situations et d'en capter la diversité. Il ne s'agit pas de démontrer la prégnance plus ou moins forte d'une situation ou d'une autre. En ce sens, l'étude est exploratoire et se base sur une méthodologie qualitative.

Nous avons mené des groupes de discussion et des entretiens individuels auprès d'administrateurs d'OSBL-H et d'intervenants clés. Nous avons tenu 6 groupes de discussion et 3 rencontres individuelles pour les administrateurs⁶. Nous avons aussi rencontré 8 intervenants-clés. Ces intervenants-clés sont des coordonnateurs de fédérations d'OSBL d'habitation ou des conseillers en gestion de la SCHL ou la SHQ. Les coordonnateurs de fédérations d'OSBL d'habitation (au nombre de 5) ont participé à un groupe de discussion. Deux conseillers (SCHL et SHQ) ainsi qu'une directrice de fédération d'une autre province canadienne, nous ont accordé un entretien individuel.

À l'exception du groupe de discussion de la région de Québec, la planification des groupes de discussion a été organisée de manière à regrouper des administrateurs selon le type de programme de subvention dont ils ont bénéficié, c'est-à-dire des programmes exécutés par la SCHL (1968-1985) ou la SHQ (1986-2009). La taille des groupes se situe entre 5 et 10 personnes. Tous les groupes de discussion et les entretiens individuels ont été menés à l'aide de schéma d'entretien (voir en annexe no 2). Toutes les entrevues ont été enregistrées, transcrites et codifiées. Des données complémentaires ont été utilisées à partir d'écrits et de sources pertinentes, par exemple pour connaître la composition des conseils ou les taux d'adhésion à une fédération. Ces données sont principalement issues de la base de données du Réseau québécois des OSBL d'habitation et du portrait des OSBL d'habitation au Québec (Ducharme, 2008).

⁶ L'une d'entre elle était anglophone, les autres n'étaient pas disponibles pour des groupes de discussion.

Limites des groupes de discussion

La méthode des groupes de discussion permet l'expression de points de vue variés. Outre le fait que l'organisation d'entretiens de groupes permet d'économiser le temps et les ressources des chercheurs et des répondants, la discussion fait également ressortir des points de vue qui font relativement consensus. En contrepartie toutefois, la dynamique de groupe ne favorise pas toujours l'expression de points de vue radicaux ou marginaux. En somme, l'expérience nous montre que nous aurions peut-être gagné à combiner entretiens individuels et groupes de discussion.

1.3.2 L'échantillonnage

Nous avons estimé que les témoignages d'une quarantaine d'administrateurs ainsi que d'une demi-douzaine d'intervenants-clés seraient suffisants pour obtenir une variété de point de vue. Nous nous sommes surtout assurées que ceux-ci présentaient une variété de contextes d'administration sur le plan de la taille des organismes, leur mission, le programme de subvention et le territoire, d'une part, et sur les caractéristiques des administrateurs, d'autre part, selon leur âge, leurs fonctions, leur sexe, et leur expérience comme administrateur. Afin de faciliter l'expression des points de vue sur les dynamiques internes, nous nous étions soucies de recruter un seul représentant par organisme⁷. Quant aux intervenants-clés, nous les avons sélectionnés en fonction de leur connaissance de l'univers des OSBL-H, ce qui inclut des coordonnateurs de fédérations et des conseillers en gestion de la SHQ et de la SCHL. Notre stratégie d'échantillonnage s'est appuyée sur la coopération des coordonnateurs de fédérations régionales. En effet, compte tenu du temps et des ressources accordées, nous avons estimé que les contacts personnels restaient les meilleurs garants pour convaincre des personnes de se déplacer pour une demi-journée. D'autres personnes ont été recrutées directement, lors de colloques ou d'événements.

L'échantillon

Nous avons rencontré 44 personnes dont **36 administrateurs** et **8 intervenants-clé**. Les administrateurs représentent **33 OSBL-H distincts**. Parmi les 33 organismes, 19 ont des projets avec la SHQ, 10 ont des projets avec la SCHL et 4 ont développé des projets avec les deux sociétés d'État. Les organismes sont situés dans 25 municipalités et 8 régions distinctes du Québec. Nous estimons que l'échantillon des administrateurs reflète des profils assez variés pour refléter assez bien la population des administrateurs (Ducharme, 2008), tout en présentant certains biais, ce dont nous discutons plus bas. Des fiches signalétiques ont été distribuées lors des groupes de discussion pour connaître certaines caractéristiques des personnes (voir en annexe). Les tableaux ci-dessous

⁷ Toutefois, pour des raisons diverses (confort des administrateurs, mésinterprétation des coordonnateurs lors du recrutement) on trouve 6 doublons, c'est-à-dire des cas où les personnes provenaient des mêmes organismes. Nous estimons toutefois que ceci n'a pas affecté les échanges.

montrent les principales caractéristiques des administrateurs rencontrés et leurs organismes.

Les limites de l'échantillon

La principale limite de l'échantillon tient au fait que les organismes non-membres d'une fédération d'OSBL-H sont sous-représentés. Compte tenu de la stratégie de recrutement retenue les membres sont sur-représentés dans l'échantillon, ce qui était à prévoir. En effet, les OSBL-H du Québec présentent actuellement un taux d'adhésion à une fédération d'OSBL-H de 50 %. Notre échantillon présente 92 % d'organismes membres. Étant donné que l'affiliation à une fédération d'OSBL-H peut constituer une variable dans la gouvernance, nous devons en tenir compte dans l'analyse. L'autre limite possible tient à l'âge des participants. Bien que cette donnée soit impossible à vérifier, il est possible que les personnes retraitées soient légèrement sur-représentées dans l'échantillon puisque les rencontres se sont tenues le jour, à des horaires qui pourraient mieux convenir à des personnes retraitées.

Tableau 2. Age, genre et scolarité des administrateurs de l'échantillon

Tranche d'âge (administrateurs)	Nb	%
35 à 49 ans	3	8 %
50 à 64 ans	19	53 %
65 à 85 ans	14	39 %
total	36	100 %
Genre des administrateurs	Nb	%
Femme	21	58 %
Homme	15	42 %
total	36	100 %
Scolarité complétée	Nb	%
Secondaire	9	25 %
Collégial	8	22 %
Universitaire	17	47 %
Non disponible	2	6 %
total	36	100 %

Tableau 3. Distribution des administrateurs de l'échantillon selon la région d'origine

Région	total
Montréal	10
Bas-Saint-Laurent	8
Chaudière-Appalaches	6
Montérégie	6
Québec	3
Laval	1
Outaouais	1
Estrie	1
Total	36

Tableau 4. Distribution des organismes de l'échantillon selon la principale clientèle cible

Mission	Nb
Personnes âgées	19
Familles / mixte	6
Personnes handicapées / santé mentale	6
Femmes	2
Total	33

Tableau 5. Distribution des organismes de l'échantillon selon la taille

Taille de l'OSBL-H	Nb
Moins de 15 logements	6
15 à 29 logements	8
30 à 59 logements	9
60 et plus	7
Non disponible	3
Total	33

Tableau 6. Distribution des organismes de l'échantillon selon l'appartenance à une fédération d'OSBL-H

Statut des organismes	Nb
Membre depuis 5 ans et plus	14
Membre depuis moins de 5 ans	6
Membre depuis moins de 3 ans	9
Membre depuis moins d'un an	2
Non-membre	2
Total	33

1.4 L'analyse, l'éthique et la confidentialité

Nos principales dimensions d'analyse s'articulent autour des rôles et compétences des administrateurs, des dynamiques et contraintes découlant des structures des conseils et leurs ressources, de l'organisation des organismes, des modes de gestion. Certaines variables ont été considérées dans l'analyse des résultats telles l'ancienneté de l'organisme et les conventions s'y rapportant (SCHL ou SHQ), les missions, les milieux (urbains, ruraux) et la taille des organismes.

Toutes les personnes ayant participé l'ont fait sur une base volontaire. Elles ont pris connaissance des objectifs et conditions de la recherche ainsi que des coordonnées d'un responsable de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) pour des plaintes ou des informations (voir en annexe). À l'occasion des entretiens, tous les participants ont accepté de signer un formulaire de consentement. De manière à assurer la confidentialité des propos, tous les noms des personnes ont été remplacés par des codes. De même, le rapport de recherche ne contient pas de précision sur les personnes ou les organismes qui pourraient concourir à les identifier. Soulignons enfin le caractère partenarial de la recherche. L'étape d'analyse et de discussion a été précédée d'un examen des faits saillants de la part de membres du Réseau Québécois des OSBL d'habitation (RQOH). Il en va de même pour la professionnelle de recherche affectée à ce projet, qui agit également pour le compte du RQOH.

Savoir dans quoi on s'embarque

Monsieur Q-2 est depuis 4 ans administrateur d'un OSBL d'habitation destiné à des personnes handicapées. Il est maire retraité de son village. Le projet a été développé dans le cadre d'AccèsLogis.

Il croit que les administrateurs des organismes comme le sien ne sont pas toujours conscients des limites des services qu'ils sont en mesure d'offrir à leurs résidents. « *On ne savait pas dans quoi on s'embarquait* ». Il croyait obtenir davantage de ressources du secteur public de la santé. Il a souvent l'impression que son organisme est invité à devenir, sans en avoir les moyens, un centre d'accueil et un foyer pour personnes handicapées.

Il estime que sa structure actuelle n'est pas viable et ils sont à la recherche de solutions permanentes. Ainsi, ils ont une cuisine mais l'offre de services de repas est déficitaire car il s'agit d'un petit projet (11 unités de logement). « *On est toujours à faire des prouesses pour maintenir le bébé en vie* ». Cette situation a un impact sur le renouvellement du conseil d'administration.

« *Le recrutement est plus difficile lorsque les organismes n'ont pas de ressources pour assurer la gestion. Chez nous, à part les familles, je me demande qu'est-ce qui peut attirer des personnes dans notre organisme* ».

Il estime toutefois que la fédération régionale a été importante pour eux.

« *On a eu leur appui pour la gestion financière, pour aller chercher de l'information, pour savoir comment obtenir du soutien communautaire* ».

2 LES RESULTATS

Cette partie du rapport présente essentiellement les résultats de l'étude, qui sont organisés en trois sections. La première décrit ce qui caractérise les administrateurs qui ont participé à l'étude. La deuxième s'intéresse aux dynamiques de la gouvernance des OSBL-H. La troisième section s'intéresse aux aspects qui concernent la gestion. Il importe de rappeler qu'il s'agit ici de perceptions et d'opinions émises par nos répondants. En ce sens, ils sont illustratifs de cas réels mais ne sauraient faire l'objet de généralisation à l'ensemble.

2. 1 Les administrateurs

Cette première section des résultats s'intéresse aux administrateurs en tant qu'individus, c'est-à-dire à leurs caractéristiques personnelles, à leur trajectoire au sein des conseils, à leurs motivations. Qui sont les administrateurs ? Comment accèdent-ils aux conseils des OSBL d'habitation ? On s'intéresse également à l'ampleur de l'implication des administrateurs en examinant le nombre d'années d'expérience et les heures consenties en implication bénévole.

2.1.1 Les trajectoires des administrateurs

Au-delà de la diversité de leurs parcours et caractéristiques individuelles, le trait commun des administrateurs est sans doute d'être des citoyens engagés dans leur localité. Les administrateurs ont d'ailleurs souvent été sollicités à travers les filières qui sont traditionnellement associées à celle de l'habitation communautaire : organismes communautaires et associatifs, municipalités, paroisse, réseaux publics. Plusieurs sont aussi sollicités à travers les réseaux plus informels que sont la famille, le voisinage, les amitiés. Il s'agit de personnes intéressées et engagées, et qui ont été sollicitées pour leurs compétences. Ce sont des enseignants, des professionnels, plusieurs retraités, des commerçants, des ouvriers, des femmes au foyer, des personnes sans emploi, des intervenants communautaires, sans oublier les locataires eux-mêmes, etc. Parmi les administrateurs, un certain nombre sont les « fondateurs » de l'organisme. Ils ont participé à la réalisation du projet. Les autres administrateurs, qui s'intègrent à d'organismes déjà en opération, sont recrutés pour leur compétences, leur appartenance à des réseaux (communautaires, municipaux, d'affaires) ou encore au fait d'être locataire, parent ou amis de locataires. Plusieurs ont accédé au conseil par des circonstances et hasards de la vie: l'invitation d'un ami ou d'un parent; une retraite récente. Voici quelques exemples :

« Ma grand-mère avait besoin d'un endroit pour habiter. Il n'y avait rien dans le village. L'ancienne école normale était vacante. J'ai décidé d'utiliser un stage

dans le cadre de ma maîtrise pour développer ce projet. Vingt ans plus tard, mon stage n'est pas terminé ! » (Q-9)

« Notre organisme est locataire (il y a ses locaux) de l'OSBL-H et le règlement prévoit que nous ayons une fonction d'administrateur. Comme je suis coordonnatrice, c'est comme ça que je me retrouve au CA. » (Q-6)

«J'étais marguillier de ma paroisse. On avait envie de développer un projet. On a utilisé le presbytère qui était vide. C'était un peu par défi personnel. » (Q-8)

«Les règlements du conseil prévoyaient un poste pour un représentant de la municipalité. J'étais maire. Mon engagement est allé au-delà des attentes initiales et, finalement, je suis resté (au-delà du terme de mon mandat de maire) pour savoir ce que ça deviendrait. » (Q-2)

«J'étais déjà engagée dans un centre communautaire pour aînés dans mon quartier. J'ai une fibre militante et j'ai besoin d'être près des gens, les mobiliser, protester contre les prix des logements. J'ai été impliquée dès le début dans le projet et je suis fière d'avoir mobilisé 200 personnes. » (M-2)

« J'avais été approché par un gestionnaire de la SCHL à l'époque parce que l'immeuble était en difficulté. Ils regardaient les options : vendre ou le maintenir en OSBL. » (B-8)

« Je me suis d'abord engagée pour répondre aux besoins de mon frère traumatisé crânien. Ensuite, j'ai poursuivi parce que j'ai été sensibilisé aux besoins des autres personnes handicapées.»

« J'étais président d'un club social, les Lions (...) » (B-5)

On remarque que les occupations et les statuts des administrateurs sont forts variés. On trouve une bonne proportion de retraités. On trouve aussi un bon nombre de maires, d'enseignants, d'intervenants sociaux. Mais on trouve aussi une femme de chambre, un consultant en informatique, une hôtelière, un économiste, un électricien, une cuisinière, une designer de mode, un ouvrier carreleur, un quincaillier, des mères au foyer, des fonctionnaires, des vendeurs ou représentants, etc.

2.1.2 Les motivations des administrateurs

Les administrateurs nous ont parlé de leurs motivations. Celles-ci ont pu être classées selon trois grands types : le don, la volonté de participer à un changement social, la socialisation, le sentiment de devoir et d'obligation. Voici des exemples.

Le don

Le désir de contribuer à la société est souvent évoqué comme une expression de soi, de ses valeurs, au-delà de ses compétences spécifiques. Le don et la contrepartie sont des moteurs d'engagement. Voici quelques exemples illustratifs :

« C'est beau de recevoir des subventions, de payer des logements à prix modique, mais il faut rendre la pareille, s'impliquer. Rien n'est gratuit dans la vie » (M-7)

« Lorsque je suis arrivé dans cette localité, il y a une dizaine d'années, il m'était alors très difficile de trouver un logement adapté à mon handicap. J'étais pourtant prêt à y mettre le prix. J'avais un bon travail. Lorsque je suis arrivé ici, (...), où tous les logements sont adaptés, et où, de plus, on a accès à un terrain, j'étais très heureux. C'est formidable et c'est la raison pour laquelle, en retour, je m'implique. » (RS-4)

« Ayant eu la possibilité d'aller à l'école, de faire des choix tout au long de ma vie, j'essaie de rendre la monnaie de la pièce, que ce soit en faisant du social ou de l'entrepreneuriat. Même si je donne, je sais que je gagne aussi beaucoup. » (RS-5)

« Je suis devenu retraité. Et j'avais comme le goût de redonner à la société ce que j'avais reçu en travaillant et tout ça. De m'impliquer bénévolement dans des logements à loyer modique subventionnés par la SCHL. Si on peut aider les gens à être à l'aise dans leur habitat. » (B-3)

Le changement social

Pour certains, l'engagement dans un OSBL d'habitation prend une dimension plus sociétale; il répond à un désir de changement social et s'appuie, dès lors, sur un engagement plus militant. L'expression de ces valeurs sera souvent structurée par des appartenances (ou l'identification) à des mouvements sociaux ou à des secteurs associatifs extérieurs à l'OSBL d'habitation (mouvement de personnes handicapées, comités logement, FADOQ, groupes de femmes). Ces appartenances se reflètent dans leurs motivations :

« Ça fait un bon bout de temps que la question d'offrir des logements à prix modique me préoccupe. » (M-4)

Q-5 est engagée depuis plusieurs années dans le mouvement associatif des personnes handicapées. Elle est touchée personnellement par la cause en tant que mère d'un enfant handicapé.

« Je suis organisateur communautaire depuis plus de trente ans. J'ai toujours considéré que la question du logement était inévitable. J'ai passé beaucoup de temps à développer des projets, le premier ayant été mis sur pied en 1985. (» M-10)

« En ce qui concerne ma mission actuelle, en tant qu'administratrice, je tiens, en premier lieu, à être proche des résidents et à ce qu'ils paient des loyers abordables. C'est essentiel, surtout lorsqu'on prend en compte la hausse des prix à l'heure actuelle. Je me bats pour cela. Parfois, ça ne plaît pas à tout le monde. » (M-2)

La socialisation

Un certain nombre trouve dans cette implication une occasion de faire des apprentissages. C'est le cas de cette administrateur-locataire :

« Pour moi, il s'agissait d'abord d'avoir une meilleure compréhension des termes et des notions utilisés dans le « discours » administratif, que l'on ne comprend pas bien lorsqu'on est résident, et non membre du CA. Je trouve que cela manque, des personnes qui, (comme moi), établissent une passerelle, et se trouvent être en fin de compte des agents de liaison. J'ai toujours dit que les termes manquaient de simplicité. » (M-3)

D'autres y voient un moyen d'insertion ou de socialisation :

« Mon mari étant décédé, je me reprends en main... » (Q-3)

« A l'époque, je ne disais pas un mot. Je ne faisais rien, étant considérée comme inapte. C'est alors que j'ai décidé de faire quelque chose. Je suis rentrée au sein de l'administration, car j'ai des compétences dans ce domaine » (RS-7)

Obligations professionnelles, devoir, attachement à une cause

Enfin, une minorité des répondants déclare que c'est d'abord par obligation professionnelle qu'ils siègent à un conseil d'administration puisque leur organisation les y délègue (Q-6). D'autres y demeurent en partie par devoir ou par manque de relève (G-1; Q-8). DG-2 fait remarquer que le dévouement est souvent plus marqué chez les personnes sont impliquées dans des projets à clientèle particulière. À l'idée de logement abordable se greffe l'idée d'insertion, motivée par une approche d'empowerment, une stratégie novatrice d'insertion par le logement, donc le sentiment de participer à une intervention novatrice et efficace. Ils sont touchés personnellement par la cause. Un autre intervenant-clé fait aussi remarquer que l'attachement et la motivation sont parfois plus de profondeur lorsqu'il s'agit des « fondateurs » de l'organisme. Le sentiment d'appartenance y est plus fort (GD-7).

2.1.3 Années d'expérience au conseil et heures consenties

Les administrateurs que nous avons rencontrés ont généralement entre 5 et 10 années d'expérience au sein d'un conseil d'administration d'OSBL-H. Certains, toutefois, cumulent 20, 25 même 30 années au conseil (dans certains cas d'organismes plus anciens). Aux dires des répondants, la composition des conseils d'administration est

généralement assez stable. Le véritable problème serait même plutôt, dans certains cas, leur renouvellement.

Pour les participants à l'étude, le nombre d'heures consenties par mois est, en moyenne, de 14 heures. On peut constater que les personnes qui consacrent un grand nombre d'heures ont de la disponibilité, étant souvent des retraités, de prestataires de rentes ou encore de personnes salariées d'autres organismes communautaires. Dans ces derniers cas, leurs tâches d'administrateurs sont reconnues par l'employeur. Il s'agit souvent de travailleurs sociaux ou d'organismes communautaires.

2.1.4 L'apport des retraités

Le vieillissement de la population faisant son œuvre, les personnes retraitées ou prestataires⁸ sont nombreuses au sein des conseils d'administration. L'engagement des retraités s'explique du fait de leur plus grande disponibilité. Il n'est pas rare que certaines d'entre elles mettent 10, 20, jusqu'à 60 heures par mois en implication bénévole. Comme on l'a vu plus haut, les administrateurs ont tendance à vieillir avec leurs organismes, surtout lorsqu'il y a une stabilité d'occupation des résidents. Ce serait le cas de certains organismes plus anciens (programmes SCHL), en particulier dans des petites communautés rurales ou urbaines, où l'on tend à trouver davantage d'hommes retraités qui sont aussi les fondateurs de l'OSBL-H (GD-3; GD-2). Selon un conseiller de la SCHL (GD-3), le vieillissement peut affecter le modèle de gestion, surtout lorsque plusieurs tâches ont toujours reposé sur ces mêmes administrateurs :

« On le voit venir depuis un bout de temps, le vieillissement. C'est sympathique d'être bénévole lorsque tout roule, sinon... Même en impliquant la clientèle, le CLSC, d'autres ressources externes, ça ne devrait pas être suffisant. D'ici dix ans, vous connaissez les chiffres, tout le monde va vieillir en même temps. »
(GD-3)

Si l'âge est une préoccupation pour certains, pour d'autres, la retraite qui l'accompagne est un facteur de liberté. Ainsi, pour certains répondants, la retraite a été un moment propice pour s'impliquer, ce qui était impossible avant (RS-2; B-3; Q-2). Madame B-2, est présidente-fondatrice de son organisme d'un village rural. Elle croit, quant à elle, que « *si on n'était pas à la retraite, ce serait accablant, mais là, on a du temps à mettre* ». Peu inquiète pour la relève, elle suppose tout simplement que « *les autres prendront la place quand on sera parties* ». Contrairement à Monsieur G-1, qui dit peiner à assurer la relève et demeurer en place en partie par contrainte.

⁸ Incluant des personnes bénéficiaires d'assurances invalidité.

L'importance de soutenir les compétences pour faire face à de nombreux défis

M-11 est administrateur d'un OSBL-H de Montréal destiné à des personnes ayant des handicaps moteurs. Retraité du secteur bancaire, il œuvre bénévolement au conseil depuis plus de 20 ans. L'immeuble est sous convention avec la SCHL; il compte une centaine de logements. M-11 nous a parlé du défi de recruter des locataires au conseil, compte tenu du vieillissement de ceux-ci et de leur perte d'autonomie : *« ça prend des ressources pour soutenir la participation de ces personnes et on ne les a pas en ce moment »*.

Selon lui et les membres de son conseil, le fait de recruter des administrateurs avec des compétences suffisantes et de l'expérience représente un défi. Ils recherchent des compétences financières, sociales et de communication et des gens réseautés. M-11 estime surtout important d'avoir un leader qui a des compétences en communication pour maximiser l'apport de chacun. Il note que la crédibilité de leur président, un ancien président de banque, a facilité la relation avec la SCHL. Selon lui, le fait d'établir un bon rapport avec la SCHL est à la base de la gestion de leur projet : *« Un bon contact et une bonne relation »*. Récemment, grâce à une subvention du Centre local de développement, ils se sont engagés dans une démarche de planification stratégique.

Au-delà de la planification stratégique, la gestion courante représente beaucoup de tracasseries. Par exemple, la Régie du logement n'accepte pas que leur gestionnaire (employé) agisse comme représentant de l'organisme. Seul les administrateurs ou l'avocat du conseil sont reconnus. *« On n'a pas les moyens d'avoir un avocat et les administrateurs n'ont pas le temps pour ça. En raison du Plan de sécurité incendie, un de nos locataires a été menacé d'éviction parce qu'ils trouvaient qu'on avait trop de personnes handicapées dans l'immeuble. Ça s'est réglé devant la Commission des droits de la personne. La dynamique de l'immeuble et les services aux locataires représente de nombreux défis. [Il y a] ...des problèmes dans les appartements mêmes (consommation de drogue, sécurité, conflits). Ces problèmes retombent dans les mains de nos gestionnaires. »*

2.2 Les dynamiques de gouvernance

2.2.1 Les assemblées générales de membres et l'élection du conseil

Outre la Loi qui prévoit un nombre minimal de deux personnes pour tenir une assemblée, la structure du sociétariat est déterminée dans les statuts et règlements de chaque organisme. Potentiellement, l'assemblée des membres peut réunir toute personne ou groupe intéressé par la mission, incluant d'autres locataires et des résidents de la localité, des partenaires, d'anciens locataires, etc. Cela dit, la composition du sociétariat ainsi que les modes d'élection présente plusieurs variantes. Un premier modèle consiste en une assemblée formée de citoyens de la localité et de locataires de l'OSBL-H appelés à élire tout le conseil (G-1; Q-8; RS-4). Certaines assemblées sont formées exclusivement des locataires. Ceux-ci peuvent être tenus d'élire tout le conseil (M-3; M-4; M-2) ou une partie seulement (par exemple seulement les locataires) alors que les autres postes sont désignés par des partenaires extérieurs (GD-3; M-10;). Chez M-9, l'assemblée est formée exclusivement de locataires, mais l'usage fait en sorte que le conseil (formé majoritairement de non-résidents⁹) fait une recommandation à l'assemblée, qui l'endosse. Il arrive que l'assemblée des membres se limite au conseil d'administration. Le renouvellement des conseils s'opère alors sur invitation ou cooptation entre les assemblées (M-6). L'assemblée des membres peut être appelée à élire tous les membres du conseil, à l'exception d'un ou plusieurs membres désignés (ex. municipalité, partenaire communautaire). Un autre organisme, destiné à des femmes en difficultés, compte plusieurs catégories de membres : actifs, sympathisants, observateurs. M-5 explique :

« On est obligé de faire cette distinction, cette gradation, car il y en a qui ne seront jamais capables de s'impliquer (au CA) soit de par leur compétence ou leur motivation. Mais les réunions du CA sont accessibles à tout le monde. Quant aux membres de l'extérieur, on a des personnes d'un peu partout » (M-5)

Enfin, il arrive aussi que la formation de conseil soit prise en charge, en cours de route, par les organismes subventionnaires, en cas de tutelle ou de plan de sauvetage (B-4).

2.2.2 La composition et la taille des conseils

Les membres des conseils sont typiquement des gens impliqués dans leur localité. Leurs ancrages sont la paroisse, la famille d'un locataire, les milieux communautaires et d'économie sociale, les commerces, les milieux municipaux (conseillers, maires, employés), les CSSS, le voisinage, les clubs sociaux (ex. Lions), les caisses populaires, les offices municipaux, les mouvements sociaux (ex. comités logement). Le profil

⁹ Il n'est pas certain qu'une telle pratique soit conforme à la loi.

d'ensemble des conseils s'apparente aux missions des organismes. Ainsi, on trouve plusieurs parents dans les organismes abritant des personnes ayant des besoins particuliers (déficience intellectuelle, personnes âgées, personnes handicapées). Par ailleurs, il apparaît clairement que les administrateurs valorisent la diversité au sein de leur conseil tant au plan des compétences que des réseaux d'appartenance (communauté, locataires, municipalité, etc.)

Selon l'échantillon de cette étude, le nombre moyen d'administrateurs est de 7 par organisme. Les conseils de trop grande taille sont une contrainte pour les organismes de petite taille, surtout si la mission offre peu de services (GD-2) et on y rencontre davantage de postes vacants. Si certains le déplorent et cherchent à palier ce manque apparent (B-8; Q-6), d'autres s'en accommodent (B-1).

L'organisme de G-1, qui compte 20 unités, vient de modifier le règlement pour faire passer le nombre d'administrateurs de 7 à 5 :

« Parce qu'avec 7, on manquait souvent le quorum, c'était trop pour rien. »
(G-1)

D'autres témoignent des enjeux de compétences et de disponibilité:

« Neuf (9) administrateurs pour 20 logements... C'est difficile de coordonner des conseils nombreux. Et malgré le nombre, il n'y a pas nécessairement les compétences essentielles. » (GD-2)

« Dans notre cas, on est 5 mais il y a deux postes vacants. Ça convient parce qu'on a juste 6 logements. » (B-1)

2.2.3 Parité homme-femmes et féminisation des conseils

Un examen réalisé par la Ville de Montréal pour le compte du RQOH révèle que les femmes (47 %) et hommes (53 %) sont presque à parité parmi les administrateurs de OSBL-H¹⁰. Toutefois, la présente étude laisse voir que la présence de femmes est plus importante dans les organismes de création récente. En effet, une vérification des 25 organismes de notre échantillon montre que les organismes de la génération SCHL (1970-1985) comptent 2/3 d'hommes alors que les organismes de génération SHQ (1986- 2007) affichent 2/3 de femmes. Ce type de répartition est confirmé par des observateurs (GD-2; GD-3). On note aussi que les hommes seraient plus nombreux dans les organismes de première génération (SCHL) situés en milieux ruraux. Cette situation n'a pas été commentée par nos répondants.

¹⁰ L'évaluation a été menée à partir de l'échantillon de 348 membres du RQOH, en examinant les prénoms des administrateurs tels qu'affichés aux Registraire des entreprises du Québec (gracieuseté de la Ville de Montréal, 2008).

Tableau 7. Répartition homme femme dans les CA de l'ensemble des OSBL-H au Québec

Administrateurs	Homme	Femme
Organismes (n=348)	53 %	47 %

Source : Registraire des entreprises du Québec, 2008

Tableau 8. Répartition homme-femme dans les CA de l'échantillon de cette étude

Administrateurs Convention de l'organisme	Homme	Femme
Convention SCHL (n=9)	66 % (28)	33 % (14)
Convention SHQ (n=16)	33 % (40)	66 % (80)

Source : Registraire des entreprises du Québec, 2009

2.2.4 Le rôle des administrateurs

2.2.4.1 L'appropriation de la fonction

Comment les administrateurs d'OSBL d'habitation conçoivent-ils leur rôle ? Il apparaît clairement que la conception du rôle d'administrateur s'affine avec l'expérience. C'est un processus qui s'élabore dans le temps, au fil des expériences acquises. Par ailleurs, la qualité de l'encadrement ressort aussi comme une variable clé. L'un des défis des leaders (présidents, fédérations) consiste à soutenir les nouveaux administrateurs. Il faut « (...) *les amener du flou vers une conception plus claire de leur devoirs et responsabilités* ». (GD-8) Il apparaît que l'une des erreurs fréquentes tient, pour certains nouveaux administrateurs, à se voir comme des sortes *d'aidants naturels* au service des locataires. Or, cette conception tend à changer avec l'exercice de la tâche, comme l'explique cette dirigeante de fédération régionale.

« Quand ils comprennent qu'ils ne sont pas là pour « aider le monde », mais plutôt pour gérer le trésor et pour s'occuper du bien collectif et non particulier, cela fonctionne. (...) mais en effet, cette transition est parfois difficile. » (GD-4)

« La compréhension de la mission (et son application) dépend de la provenance (des administrateurs). En général, dans les premières années, un administrateur pense avant tout à répondre au besoin de quelque chose, de quelqu'un qui est mal au sein de sa communauté (familles plus ou moins riches, personnes âgées, personnes ayant des problèmes divers). Beaucoup d'énergie est déployée afin de remplir cette mission " initiale ". » (GD-4)

« Au départ, il s'agit presque toujours de répondre à un besoin. Puis, ils continuent car, parallèlement au fait qu'ils conçoivent leur rôle comme important, leurs fonctions impliquent peu de participation (peu de réunions). » GD-3

D'autres administrateurs accèdent à des conseils avec une expérience professionnelle acquise dans divers organismes (retraités de la SHQ, de la SCHL, anciens directeurs d'institutions financières, de caisses). Ceux-là sont davantage au fait des rôles et des responsabilités légales des administrateurs et sont animés par une volonté de se rendre utile à la corporation.

**Sortir de la phase de démarrage.
Prendre la mesure de la complexité**

RS-1 est secrétaire d'un OSBL d'habitation et d'hébergement pour des personnes ayant des problèmes de santé mentale et des personnes ayant des limitations physiques. L'immeuble de 12 logements est issu du volet 3 d'AccèsLogis. L'organisme, dont la création est récente, est né de la concertation de plusieurs groupes communautaires locaux et du CSSS. Cinq (5) des 7 postes au conseil sont occupés par des représentants de ces organismes locaux.

En plus de leur fonction au conseil, ces intervenants et organisateurs communautaires donnent du temps pour le fonctionnement des comités et de la gestion. Ceux-ci sont conscients qu'ils doivent sortir de cette phase de démarrage. Ainsi, ils comptent modifier leurs règlements pour refléter une diversité fondée la base de compétences et non seulement des appartenances à des organisations.

Par ailleurs, les administrateurs ont identifié des tâches rémunérées qui pourront éventuellement être exécutées par des locataires.

2.2.5 Les administrateurs locataires

La présence des locataires aux conseils d'administration découle, dans certains cas, d'une obligation inscrite dans certaines conventions d'exploitation de programmes. C'est le cas pour les programmes AccèsLogis, PARCO et le Programme sans but lucratif privé (PSBL-P) de la SHQ. Dans ces organismes, les conseils d'administration doivent compter au moins trois locataires. Mais la présence de locataires dans les OSBL d'habitation relève davantage d'une pratique sociale que d'une obligation puisque que la majorité des conseils d'organismes soutenus par la SCHL comptent des locataires même si les conventions d'exploitation ne les y engagent pas. De façon courante, les répondants utilisent l'expression membres internes (locataires) ou externes (non-locataires) pour désigner le statut des membres du conseil. Cette expression traduit une conception

acquise et partagée sur la nature mixte des conseils des OSBL-H. La majorité des répondants trouvent importante la présence de locataires au conseil et apprécient cette présence. De façon générale, les locataires sont vus comme très utiles par les membres externes. C'est l'indispensable «son de cloche» du milieu (B-3; B-4). Un administrateur-locataire (M-4) préconise qu'à l'intérieur de son organisme, les locataires soient majoritaires et que seul un locataire puisse occuper la présidence. (Notons que cet administrateur est un ancien membre de coopérative d'habitation, où les conseils sont exclusivement composés de membres résidents).

« La raison pour laquelle je suis contre le fait qu'un président soit de l'extérieur, c'est que le nôtre ne connaît pas les résidents. C'est impensable. Moi, je suis là pour les représenter. Je parle en leur nom. (...) Au sein de notre CA, 4 sont des locataires, 5 sont des membres externes. Je vais me battre (...) J'aimerais que la tendance s'inverse et que 51 % des locataires soient au CA. » (M-4).

D'autres répondants estiment que la présence de locataire peut être source d'ennuis (B-1; B-2). Un autre y préfère un modèle de gestion axé sur des professionnels (M-8). D'autres s'en abstiennent tout en y étant, en principe, favorables. Ils expliquent cet état de fait sur la base d'une recommandation d'un conseiller de la SCHL (B-5; B-4). À ce titre, les messages venant des fédérations, d'une part, et venant de conseillers de la SCHL, d'autre part, semblent déterminants. Alors que les fédérations encouragent la présence de locataires, certains conseillers de la SCHL la déconseillent.

« Techniquement, la SCHL n'est pas vraiment d'accord pour qu'il y ait des locataires sur le CA. Une personne, c'est bien : c'est un intermédiaire pour ce qui est des récriminations, des demandes. Sinon, ce n'est pas une coop! Je sais que ça arrive dans les OSBL. L'image qu'on en a, c'est que cela pose plus de troubles qu'autre chose. » (GD-3)

« Moi, j'ai voulu amener une locataire au conseil d'administration. On voulait avoir le pouls parce qu'on ne sait pas ce qui se passe dans les logements. (...) J'ai amené des locataires au conseil d'administration, dans le projet SCHL. Ils nous ont dit de l'enlever. Une madame très compétente. Ce n'est pas ses compétences qui étaient en cause, c'était le fait qu'elle était locataire. » (B-5)

Cet autre organisme (B-4) est soumis à un plan de sauvetage de la part de la SCHL.

« Le monsieur (représentant de la SCHL) m'a dit il faut que je trouve 5 personnes... Et je demeure dans l'OSBL, ça fait que je n'avais pas le droit d'entrer parce que je fais partie des locataires. Alors, je leur ai dit : si vous voulez que je trouve du monde il faut que je sois sur le conseil. Alors, la SCHL a passé une dérogation. » (B-4)

Or, plusieurs fédérations soutiennent au contraire la présence de locataires au sein des conseils (GD-4; GD-4; GD-6; GD-8). L'une d'entre elles préconise même un modèle où les locataires peuvent être majoritaires aux conseils et y exercer beaucoup de pouvoir.

« On développe des modèles où les locataires sont prédominants sur le CA. Par exemple 5 sur 7. C'est le modèle dans notre région. Les locataires y sont motivés, allumés et leur stabilité au sein des CA est établie, malgré les difficultés des débuts (...). Ça dépend essentiellement de la qualité de la personne au CA, qu'elle soit membre externe ou interne. Certains membres externes ne sont absolument pas compétents ! Je veux juste remettre quelque peu en question le message dominant qui est que, lorsque les locataires sont sur le CA, ça ne fonctionne pas. Même si la transition au départ peut être difficile. » (GD-4)

Le rôle des locataires dans les conseils

En l'absence de balises internes ou externes bien définies, il semble qu'il revienne à chacun de définir le rôle que joueront les locataires au sein des conseils d'administration. La conception la plus souvent partagée est que les locataires doivent partager toutes les fonctions d'administrateur, tout en leur reconnaissant une compétence particulière pour donner le «son de cloche» de l'intérieur, qu'il s'agisse d'être porte parole, représentant ou témoin privilégié (B-3; B-4; M-4). Certains les voient au même titre que tout autre administrateur, sans de rôle particulier. D'autres organismes ont balisé ce rôle à celui de représentant des locataires (B-6) :

« Chez nous, la personne qui est locataire au conseil est une personne qui toute sa vie a été habituée de gérer. Elle a fondé une garderie. Mais on lui a précisé son rôle. Et elle est là pour représenter les locataires. S'il y a quelque chose qui ne marche pas, ils passent par elle. » (B-6)

« Lorsque les personnes sont résidentes, elles rencontrent, dans un premier temps, une part de difficultés, liées notamment au fait de passer du statut de locataire à celui de personne élue, mandatée par ces derniers afin de défendre divers intérêts, ce qui implique le développement d'une vision plus large (résolution de conflits, sanctions, installations matérielles...). Ils endossent ainsi un rôle d'intermédiaire, difficile à gérer, et sont nécessairement plus exposés que les autres locataires. Même si les rôles en AG sont clairement définis, c'est souvent vers ces personnes-là que se tournent les locataires pour transmettre des messages. » (GD-4)

2.2.6 Les administrateurs externes (non-locataires)

Une majorité des administrateurs ne sont pas des locataires. En général, les dirigeants des OSBL d'habitation recherchent, pour leur conseil, des personnes impliquées au sein d'institutions locales, que ce soit pour leurs compétences, les ressources et les réseaux de relations que ces personnes peuvent apporter. Comme on a pu le voir précédemment, on y trouve des personnes issues d'organismes partenaires ou d'organismes locaux. Certains de ces postes (partenaires locaux) sont réservés en vertu des règlements de l'organisme. Par exemple, un représentant de la municipalité ou de l'office d'habitation ou de l'association locale de personne handicapée, etc. Selon certains répondants, la présence de ces représentants pose des tensions potentielles entre la mission de l'OSBL-H et celles

des autres organismes qui participent à son CA. Un répondant soulève qu'il peut y avoir des enjeux d'imputabilité lorsque certains de ces membres sont cooptés par les autres membres du conseil et que, de ce fait, ils échappent au processus d'élection par l'assemblée des membres (GD-5).

La présence d'un trop grand nombre d'administrateurs issus d'une même filière ou du même organisme partenaire local entraîne le risque de teinter la gestion de l'organisme, voire d'entraîner un conflit d'intérêt. Un répondant cite le cas d'un organisme où presque tous les membres du conseil provenaient de la caisse populaire locale.

« (...) les placements, l'hypothèque, tout était à la Caisse. Il a fallu que deux nouveaux administrateurs en provenance d'autres réseaux arrivent pour que le lien « automatique » se défasse avec Desjardins. » (GD-3).

On peut aussi voir des conflits de rôle:

« J'ai l'impression que les membres de CA placés sous l'influence de groupes externes (MSSS, communautaires) perdent de vue la mission de l'organisme ainsi que leur propre rôle dans cette mission. » (GD-2)

« Il peut arriver qu'au sein d'un CA, il y ait un poste réservé à des instances comme la municipalité, l'institution bancaire. Cela vient influencer sur la dynamique de l'organisation dans la mesure où les personnes concernées par ces assignations apportent non seulement un regard extérieur, mais une pression et un mandat extérieurs. Par exemple, un délégué de la municipalité, administrateur au conseil, peut placer son veto lorsqu'il s'agit de résolutions relatives à la contribution financière de la ville dans les suppléments aux loyers (note : il s'agit d'une subvention à la personne). Cela influence non seulement sur la dynamique, mais aussi sur la mission. Dans d'autres cas, ça peut être un délégué d'une fondation quelconque, apportant son soutien financier en vue de l'élaboration d'événements, de développement de services... Ces gens ne sont pas élus en AG, mais reçus, et y arrivent munis d'un mandat. » (GD-4)

2.3 Les modes de gestion

Cette section présente les modèles et les outils de gestion des OSBL d'habitation ainsi que quelques enjeux qui interpellent les personnes qui ont la responsabilité de la gestion: la relève, la gestion financière, la relation au locataire et les réseaux.

2.3.1 Modèle de gestion : organisation des ressources

Dans les OSBL d'habitation, l'organisation de la gestion courante emprunte des formes très variées, combinant le recours à des employés, des contrats de services et des tâches bénévoles (voir le tableau 10). La taille est un élément déterminant dans le type de gestion des organismes de notre échantillon.

Les organismes ayant une trentaine ou une quarantaine de logements ont souvent un coordonnateur (à temps plein ou partiel). Plusieurs font appel à des contrats externes pour assurer une partie de la gestion administrative (tenue de livre, obligations administratives). Dans les organismes de plus grande taille (50 logements et plus), on embauche un coordonnateur à qui l'on confie des tâches de reddition d'ensemble à leur conseil d'administration.

Les organismes de taille moyenne (entre 20 et 50 logements) présentent souvent des formes hybrides où employés, administrateurs et contractuels se divisent certaines tâches.

Quant aux organismes de plus petite taille (20 logements et moins), leurs ressources sont réduites et les administrateurs sont très souvent impliqués dans la gestion courante. Les organismes de petite taille peuvent bien fonctionner sans employé à condition qu'ils disposent d'administrateurs compétents et disponibles (GD-4; GD-4). Ils peuvent parfois disposer d'un employé à temps partiel et ils désignent un locataire répondant en cas de difficultés. (GD-3)

Tableau 9. Exemples d'organismes de l'échantillon selon leur taille et l'organisation de leur gestion

Organisme	Taille Arrondi dizaine	Gestion courante de l'organisme (tenue de livre, contrats, entretien, relation locataires, coordination, etc.)
M-3	60	Une coordonnatrice et plusieurs employés. La gestion administrative ¹¹ est partagée avec l'organisme promoteur, un centre communautaire.
RS-7	60	Une coordonnatrice + un contrat de gestion administrative avec la fédération régionale
Q-9	60	La coordination et les activités aux résidents sont assurées par des employés. La gestion administrative et financière est confiée à une ressource contractuelle à raison de 12 000 \$ année.
M-1	50	Un coordonnateur et un concierge. Contrat de gestion administrative confiée à un GRT. Coordonnateur et contractuel sont présents lors des conseils.
M-5	50	Une coordonnatrice et des intervenantes. Seule la gestion administrative est confiée à la fédération régionale.
B-5	40	Une coordonnatrice assure la gestion administrative et sociale.

¹¹ La gestion administrative peut inclure la comptabilité, la gestion financière, les rapports au conseil et aux gouvernements.

M-4	20	Un seul concierge. Contrat de gestion avec la fédération régionale; le représentant de la fédération assiste aux réunions du conseil.
M-6	20	Un coordonnateur et un concierge à temps partiel. Le coordonnateur s'occupe surtout de gestion immobilière.
B-6	20	Un coordonnateur à temps partiel assure toutes les tâches administratives et sociales. Il s'agit d'un gestionnaire à la retraite.
Q-2	20	Une permanence à mi-temps assure la gestion administrative et sociale.
Q-6	20	Une coordonnatrice assure la gestion administrative et sociale.
Q-8	20	Un employé à temps partiel assume quelques tâches de gestion mais les administrateurs assurent plusieurs tâches de gestion au quotidien.
G-1	20	Les administrateurs assurent eux-mêmes la gestion. Un soutien administratif (tenue de livre) est confié par contrat à l'externe.
RS-1	20	Certains administrateurs (délégués d'organismes) sont dégagés pour assurer une partie de la gestion de l'organisme (entretien, finances, etc.)
RS-4	20	Les administrateurs assurent eux-mêmes toutes les tâches administratives.
RS-5	20	Une coordonnatrice assure les tâches de gestion, en collaboration avec l'organisme promoteur (un centre de femmes).
RS-6	10	Un seul employé à temps partiel qui assure la comptabilité. Certains administrateurs assurent des tâches de gestion courante.
B-1	10	Aucun employé, les administrateurs assument l'essentiel de la gestion.

Les organismes qui ne disposent pas des ressources pour déléguer les opérations courantes (comptabilité, achats, rapports) et sociale (premiers répondants auprès des locataires) sont fragilisés. Cette situation serait le cas pour environ le tiers des organismes administrés par nos répondants. Ceci se répercute sur les administrateurs qui consacrent alors une partie de leurs temps à des tâches journalières qui pourraient être confiées à des employés rémunérés. Notons que certains administrateurs s'adonnent à ces tâches par choix alors que d'autres agissent par contrainte. L'engagement plus ou moins contraint des administrateurs dans des tâches d'intendance peut avoir un effet dissuasif sur la relève et précipiter le départ d'administrateurs compétents.

La prise en charge exclusive de la gestion courante et sociale par un ou des administrateurs entraîne des risques de dérive. D'une part, les administrateurs plein de dévouement peuvent se mettre dans des situations où les attentes des locataires vont sans cesse croissant (coups de téléphone la nuit, etc.). Ceci peut aussi entraîner des problèmes liés à la vie privée des locataires et à leurs droits (GD-4). Le cas est encore différent lorsque les administrateurs sont les fondateurs du projet. L'expérience accumulée, la force du sentiment d'appartenance fait en sorte qu'ils ont souvent l'impression de «laisser tomber» leur projet s'ils partent. Leur départ risque alors d'être remis.

« La personne doit aussi savoir partir. » (DG-7)

On constate ainsi que la gestion et la gouvernance de plusieurs OSBL d'habitation sont dans une zone grise où se chevauchent tâches d'administration et tâches de gestion, activités bénévoles et activités rémunérées. Or, plusieurs administrateurs vieillissants éprouvent une lassitude mêlée d'incertitude quant à la suite de leur engagement dans des tâches bénévoles (G-1; GD-4; M-9). Une coordonnatrice estime qu'avec le vieillissement, d'autres solutions vont devoir être mises de l'avant car, au-delà de 30 logements, la présence de bénévoles seuls n'est pas suffisante (GD-4) :

« Certains organismes se sont habitués avec une permanence à temps partiel, [comblée par] un président qui, hors de ses heures de travail, répond à tout moment [aux appels qu'il reçoit] avec son téléavertisseur lorsque le secrétariat [de l'OSBL-H] n'est pas disponible. » (GD-4)

« Je ne vois pas comment une maison peut fonctionner sans gestionnaire. Certains le font, je ne sais pas comment. (...) je fais des choses bénévolement parce que j'aime ça, mais à un moment donné... » (M-9)

Le dilemme de RS-6 ...en pleine zone grise

RS-6 a été élu président il y a un peu plus d'un an, à la demande d'intervenants de la localité et suite à une reprise en main par la SCHL qui souhaitait opérer un certain redressement au plan de la gouvernance. RS-6 explique que des administrateurs précédents avaient pris un contrôle excessif sur la sélection des locataires « *et plus encore...* ». Il explique qu'il doit continuer à cohabiter pendant encore un an avec une personne qui se trouve être à la source du conflit.

« *...comme elle est membre fondatrice, je ne vais pas aller enquêter pour savoir si elle a pris 300 \$ pour ses petites dépenses alors qu'on paie actuellement 10 000 \$ pour une job qu'elle a fait bénévolement pendant 14 ans* ».

Des administrateurs réclament des compensations

C'est ainsi que certains administrateurs engagés dans des tâches courantes réclament une forme de compensation financière. C'est le cas de RS-4 qui aimerait être rémunéré, ayant récupéré la charge de la gestion comptable après que l'organisme eu mis un terme à son contrat de gestion avec le GRT.

« ...il devrait y avoir, soit par des jetons de présence, soit par une rémunération, une certaine somme accordée aux administrateurs, sans quoi ils risquent vite d'être découragés jusqu'au dernier. Quand on pense à la somme de travail à faire. Même moi qui suis motivé, il est vrai que j'aimerais toucher une forme de compensation. » (RS-4)

« Quand tu regardes les administrateurs des commissions scolaires, t'as une réunion par 6 mois puis ils sont payés 7000 \$ par année, t'sais !...puis on a jamais amené un compte de dépense. » (B-5)

« Je pense que ça demande souvent plus qu'on pense. Si on était rémunérés un peu, ça aiderait à la motivation. » (B-3)

2.3.2 Plans d'action, outils et styles de gestion

L'appropriation, par les administrateurs, des documents nécessaires à l'exécution de leur mandat procède selon trois modes. Certains conseils offrent des « kits » de documents dès l'arrivée des administrateurs. Dans plusieurs autres cas, les administrateurs prennent connaissance des documents, au fur et à mesure, au fil des événements. Dans les autres cas, l'information est transmise exclusivement de façon verbale. Ainsi, de nombreux documents restent entre les mains du président ou du directeur-coordonnateur.

Peu d'administrateurs se voient remettre une copie de la convention d'exploitation originale¹². Certains n'en connaissent même pas l'existence. Dans plusieurs cas, les administrateurs vont plutôt fonctionner avec les contrats de la SCHL et de la SHQ qui sont produits suite aux inspections périodiques. Plusieurs administrateurs confient ces documents au coordonnateur et supposent que celui-ci garde des copies des documents importants de la corporation. Il arrive que ce soit les agents de la SCHL ou de la SHQ qui aident les administrateurs à retrouver des documents importants, perdus au fil des ans. Dans un cas, les administrateurs on cru pendant plusieurs années ne pas avoir de règlements généraux, jusqu'à ce qu'un agent de la SCHL les dénichent dans les archives (GD-3). Ainsi, par manque d'information claire, des administrateurs se sont montrés incertains eu égard à leur statut de propriétaire (B-4). Quoi qu'il en soit, selon plusieurs, l'appropriation des multiples documents, plans et outils de travail se doit d'être graduelle et ne peut s'opérer que dans le temps, comme l'explique cet administrateur :

¹² Il s'agit de l'entente qui lie l'organisme à la société d'état qui en a subventionné la création, soit la SCHL ou la SHQ.

« En donner trop aux administrateurs dès leur arrivée est le meilleur moyen de les décourager ; il faut de la formation continue. » (RS-4)

Plans d'action

Peu d'organismes se dotent de plans d'ensemble à long terme ou de planification stratégique (GD-3). Lorsque les organismes utilisent des plans, ceux-ci sont plutôt parcellaires et concernent plus souvent les finances ou l'entretien de l'immeuble. Dans ce dernier cas, les recommandations des plans d'inspection de la SHQ et de la SCHL font plus souvent office de plan. Certains fonctionnent avec des plans financiers sur 3 ans (RS-6). Ceux qui sont le plus susceptibles de se doter de plans sont les organismes engagés dans le développement de nouvelles unités de logement, d'une part, et les organismes en plan de sauvetage, d'autre part. Il semble aussi que les outils de planification, lorsqu'il y en a, ne font pas mention des dimensions relatives à l'intégration et la gestion des ressources humaines (administrateurs, employés, bénévoles), relève, formation, etc.

Styles de gestion (transparence et démocratie)

Le fonctionnement des réunions, le recours à des comités de travail, les modes de communication et les relations avec les membres sont de bons indices des styles de gestion et aussi du degré de transparence des conseils. On constate que les directeurs-coordonnateurs assistent le plus souvent aux réunions du conseil. Dans le cas où l'organisme délègue une partie de la gestion à des travailleurs sous contrats, les modalités de présence au conseil varient. La présence de certains est requise en tout temps ou pour une partie de la réunion seulement (M-6). Le cas de M-5 est l'un des modèles les plus transparents puisque tous les membres (des locataires) de même que les employés sont invités à participer pour toute la durée de la réunion. Les réunions sont fréquentes, le travail est organisé en comité et la participation est à l'honneur. Chez M-2, une partie des rencontres du conseil est ouverte aux locataires, qui peuvent alors adresser leurs questions et commentaires.

Des tensions autour des conceptions de la gouvernance

M-3 est un retraité dans la soixantaine, locataire de son OSBL depuis quelques années. Il a aussi une expérience en tant que membre d'une coopérative d'habitation. Le conseil est composé de 5 membres externes et 4 membres internes (locataires). Un gestionnaire (contrat de gestion avec une fédération) assiste aux réunions. La dynamique du conseil de M-3 est, depuis quelques temps, marquée par des tensions. Les conflits portent surtout sur la structure du conseil. M-3 remet en question le mode de nomination des administrateurs du conseil. Il croit que les postes d'officiers (président, vice-président, trésorier et secrétaire) devraient être attribués par l'assemblée générale des membres. Il croit également que les locataires devraient être majoritaires au conseil. M-3 n'accorde pas sa confiance à la présidente actuelle, qu'il accuse d'être trop près de « *l'ancienne gang, celle qui contrôlait tout* ».

C'est donc dire que le climat des réunions est présentement tendu, marqué par l'opposition entre une partie des administrateurs externes et les administrateurs locataires. L'une des raisons alléguées porte sur le respect de la confidentialité lorsque sont traités les cas de certains locataires lors des réunions du conseil. Même si les conflits portent sur la démocratie, les tensions actuelles résultent en une méfiance entre administrateurs. Une partie des administrateurs, dont M-3, travaillent également sur la refonte des règlements, mais il semble que l'incompréhension mutuelle ait élu domicile dans cet OSBL d'habitation...

2.3.3 Relève, soutien aux administrateurs

Si les enjeux de relève ne sont pas les mêmes partout, ils constituent l'un des défis pour les années à venir pour les OSBL d'habitation. Le nombre élevé des organismes à l'étude ayant un ou plusieurs postes vacants à leur conseil en est un indice¹³. Les défis de relève concernent plus particulièrement les petites communautés rurales touchées par le vieillissement démographique, les organismes dont les leaders sont restés les mêmes

¹³ RS-3; RS-6; RS-5; Q-8; Q-6; M-4; B-1; B-8.

depuis plus de 15 ans et les organismes présentant des problèmes de gouvernance ou de gestion.

Les préoccupations liées au renouvellement des conseils demeurent variables. Si certains utilisent des mesures actives, d'autres laissent un peu aller les choses, laissant à d'autres qu'eux-mêmes le soin d'assurer leur propre relève (B-1; B-2). GD-3 anticipe des problèmes plus importants d'ici les prochains 10 ans, sous l'effet du vieillissement des administrateurs. En matière de relève, la solution proposée par B-5 a suscité l'intérêt de ses pairs au cours de la discussion. Cet organisme d'un petit village rural compte depuis longtemps sur l'appui du Club Lion local pour assurer le renouvellement au CA. Sans être formalisé, il s'agit néanmoins d'un engagement du Club de s'assurer de la poursuite des activités de cet organisme. Il s'agit en somme d'une formule de parrainage inter-communautaire.

La relève, le défi le plus important

Monsieur G-1 considère la relève comme le défi le plus important pour son organisme. Situé dans un village de l'Outaouais, ce président-fondateur assume ses fonctions depuis 24 ans. Il souhaite quitter mais ses collègues hésitent à prendre le relais sans lui. Ayant toujours assumé un leadership fort, il assume aussi depuis sa retraite plusieurs tâches administratives. Pour ses collègues, l'informatisation, les nouvelles règles et procédés dépassent les compétences et les ressources qu'ils peuvent bien y mettre « *...parce que le bénévolat a ses limites* ». « *On sort d'une période intensive de rénovation qui leur a fait peur (...)* Si je pouvais changer les fenêtres, je pourrais me sauver ». G-1 souhaiterait qu'une nouvelle génération dans le village prenne le relais mais l'engagement la volonté d'engagement « *n'est plus la même qu'avant* ». Pour G-1, les problèmes de relève passent par l'embauche d'une employée à temps partiel, à qui il souhaite transmettre ses compétences et responsabilités.

2.3.4 Compétence, soutien aux administrateurs

L'engagement personnel ne suffit pas à constituer un conseil d'administration compétent et garant de l'identité de l'organisme. Des compétences personnelles et interpersonnelles sont exigées afin de bien communiquer, de travailler efficacement en équipe entre gestionnaires et avec l'exécutif, etc. Les bénévoles doivent aussi posséder des compétences en gouvernance, soit en administration, en stratégie, etc. À cela s'ajoutent également la liste des compétences spécifiques, soit techniques (par exemple, la comptabilité) ou stratégiques (comme le réseautage, l'optimisation des ressources).

Les administrateurs d'OSBL-H sont conscients de ces défis. On peut résumer leurs propos par ces trois remarques :

1. plusieurs administrateurs trouvent que les compétences requises sont très élevées;
2. pour maximiser leurs compétences, ils recherchent une complémentarité parmi les membres du conseil ;
3. ils misent surtout sur l'expérience (acquise au fil des ans dans les organismes) pour rehausser leur compétence.

Voyons plus en détail la signification de ces remarques.

Les compétences requises jugées élevées

C'est au fil du temps, une fois engagés, que les administrateurs prennent conscience de ce que peut signifier l'administration d'un ensemble d'habitation, surtout lorsque l'organisme offre aussi des services aux personnes résidentes. Les compétences requises sont en effet multiples puisqu'il faut combiner gestion immobilière et services aux locataires. L'appropriation des différentes dimensions de la gestion fait peur (M-3; Q-6). L'absence d'encadrement et de formation peut constituer un frein à l'engagement, notamment chez les locataires (Q-3). De même, avec le fossé générationnel peut survenir le fossé numérique. Or, certains aînés ne savent pas comment travailler avec les nouveaux outils informatiques (G-1; GD-2). Au terme d'une discussion sur les différents aspects de la gestion immobilière, Q-7 conclue :

- « Je trouve que les compétences qu'on demande aux bénévoles sont très élevées. On a eu beaucoup de problèmes liés à la construction : ce sont des domaines qu'on ne connaît pas. C'est pareil concernant les garanties... » (Q-7)

La nécessaire complémentarité des compétences autour de la table du conseil

Pour plusieurs administrateurs, la solution réside dans la composition du conseil d'administration et la complémentarité des profils est recherchée. Selon certains, les compétences des uns rassurent les autres administrateurs lorsque ceux-ci sont moins expérimentés. Les compétences requises les plus souvent mentionnées sont : des connaissances en gestion financière et gestion en administrative notamment; posséder des réseaux de contacts et l'environnement des services; connaître les locataires et leurs besoins. Un conseiller en gestion d'une société d'État (GD-2) remarque que, si le dernier aspect est « bien respecté en général », les compétences liées à la gestion ne sont pas toujours présentes. Il ajoute :

Il s'agit d'un problème. Les OSBL d'habitation tendent à chercher des administrateurs qui ont à cœur la mission (sociale) de l'organisme. Mais dans les faits, ces candidats n'ont pas nécessairement les compétences requises pour

la tâche, du rôle qu'ils auront à jouer et des responsabilités qu'ils auront à tenir ni une bonne compréhension du temps à investir. (GD-2)

Il appert que les profils recherchés dépendent souvent du modèle de gestion, d'une part, et du type de mission de l'organisme (avec ou sans services aux personnes), d'autre part. Ainsi, la forte préoccupation à s'entourer de professionnels en gestion peut être le fait d'organismes disposant de moins de structures de soutien (de la part de ressources compétentes en la matière, attachées à fédération disponibles sous contrats de gestion, par exemple) (RS-4; B-6; Q-2; Q-6). Par ailleurs, les administrateurs d'OSBL-H qui mettent l'accent sur l'ancrage communautaire sont souvent aussi des administrateurs d'autres organismes communautaires ou publics. Ils sont membres de fédération et plusieurs disposent de contrat de gestion financière et immobilière à l'externe (M-5; RS-7; RS-1).

Le profil de compétence des promoteurs initiaux peut ne plus correspondre aux défis qu'entraîne la phase d'opération actuelle. Ainsi, RS-5 note que son conseil actuel est formé de «gens du communautaire» (des intervenants sociaux). Elle cherche présentement à intéresser des gens ayant une expérience en gestion. Pour M-5, un organisme destiné à des femmes en difficultés, ce qui est recherché pour les membres de l'extérieur, c'est l'expérience communautaire tandis que, pour les membres locataires, on cherche des gens qui s'impliquent, tout simplement. Pour ces derniers, c'est à la longue qu'ils deviennent compétents. Selon elle, ce qui distingue surtout les membres extérieurs des locataires, ce sont les contacts.

« Moi j'en ai de l'expérience, mais ce qui me manque, c'est des contacts quand vient le temps de mettre en œuvre des projets. » (M-5)

Le soutien et la formation des administrateurs

La pertinence d'accueillir des personnes a priori moins expérimentées n'est pas partagée par tous. Ici encore, tout est affaire d'approche et de philosophie. Dans certaines organisations qui centrent leur intervention sur l'empowerment des locataires et des partenaires, on mise sur les facteurs motivation et implication. Pour ces groupes, le développement des compétences dépend des investissements que les gens y mettent (GD-3). Selon GD-4, la compétence dépend essentiellement de la qualité de l'implication de la personne, qu'elle soit membre externe ou interne.

« Certains membres externes ne sont absolument pas compétents. Je veux juste remettre en question le message dominant à l'effet que lorsque les locataires sont au CA, ça ne marche pas. » (GD-4)

M-5 mentionne qu'elle n'y connaissait rien au départ mais qu'elle avait la volonté de s'impliquer. Elle dit avoir bénéficié d'une structure d'accueil fondée sur l'empowerment.

En revanche, pour M-2, même avec du soutien, l'absence de connaissance préalable peut être dommageable.

« Certains membres se font élire au CA et ne connaissent absolument rien, ni à l'administration, ni aux logements. Moi-même, je me suis fait élire présidente, je ne connaissais absolument rien et j'en suis arrivée avec une directrice qui me disait que c'était elle ma boss. » (M-2)

Des appriovissements multiples, des ressources bien minces...

Mme M-6 est, depuis 2006, membre du CA d'un OSBL d'habitation destiné à des aînés d'une importante communauté culturelle de Montréal. L'édifice est situé au centre-ville. Il s'agit d'un projet issu du programme AccèsLogis. Les locataires, souvent très âgés, sont allophones¹⁴. C'est par l'entreprise de l'église de la communauté que Mme M-6 est entrée au conseil. L'organisme compte deux employés, un coordonnateur et un concierge, tous deux à temps partiel. Jusqu'à récemment présidente, M-6 a laissé sa place pour devenir secrétaire, estimant que « *c'était trop de travail* ». Lorsqu'ils ont des difficultés ou des questions, leur premier réflexe est d'appeler l'agent de la SHQ. Hormis le budget, les administrateurs n'ont pas de plan d'action et pas de politique de fonctionnement. Les règles demeurent donc encore « *informelles, verbales* ».

Peu à l'aise en français, madame M-6 et ses collègues administrateurs doivent souvent faire traduire la documentation et plusieurs informations leurs échappent, dont les informations de la fédération régionale dont l'organisme est membre. Pour l'instant, c'est le comptable qui fait le plus souvent office de traducteur.

Cette année, l'augmentation des cotisations à la Commission de la santé et sécurité au travail (CSST) cause de véritables casse-tête aux administrateurs. Les coûts ont doublé et les budgets pour couvrir ces augmentations sont insuffisants. Le soutien aux locataires demeure lourd et les administrateurs sont souvent en situation de répondre à des urgences.

2.3.5 Relations et services aux locataires

Comme tout bon propriétaire, l'OSBL d'habitation a des responsabilités à l'égard des locataires. On doit établir les baux, collecter les loyers, assurer la paix des lieux. Mais plusieurs OSBL d'habitation ajoutent à ces tâches du soutien et des services aux personnes. L'offre de services se caractérise par une grande diversité, allant de la simple

¹⁴ Ni francophones, ni anglophones.

sécurité ou des loisirs occasionnels jusqu'à des démarches de soutien à l'insertion et des services médicaux. La double mission logement / services fait qu'un grand nombre d'organisme doit composer avec l'univers complexe du secteur public de la santé et des services sociaux. Les objectifs de la présente recherche ne couvrent qu'en partie cette dimension particulière et ils ne parviendront pas à épuiser la question du « *choc intersectoriel entre logement et services de santé* » (GD-4). Les propos recueillis confirment toutefois la préoccupation centrale que constitue la réponse aux besoins en accompagnement des locataires. Ces questions ressortent parmi les principaux défis des administrateurs.

Les principales difficultés relevées sont les suivantes :

1. les besoins croissants des locataires vieillissants ou en perte d'autonomie;
2. les difficultés à assurer le bon climat au sein des immeubles (conflits, crises), notamment parmi les OSBL d'habitation assurant des personnes fragilisées sur les plans psychosocial;
3. les difficultés liées au respect des obligations légales des locataires et, parfois, des OSBL d'habitation eux-mêmes envers les locataires (paiement des loyers, contentieux).

1) Les besoins des locataires vieillissants et l'impact sur les missions

Le vieillissement des locataires, les besoins relatifs à la perte d'autonomie et à l'état psychosocial de locataires vulnérables est, sans surprise, un thème fréquemment abordé. Cette situation suscite de l'inquiétude tant chez les administrateurs d'OSBL d'habitation destinés à des clientèles (jadis) autonomes que chez ceux dont la mission est de soutenir des personnes âgées en perte plus ou moins grande d'autonomie. Les commentaires laissent entrevoir des contextes en évolution parfois rapide, par exemple dans des OSBL destinés au départ à des aînés autonomes mais qui désormais réclament des besoins par ailleurs non suffisamment comblés par la famille ou le réseau de la santé (M-8).

Les pressions peuvent provenir de l'interne, c'est-à-dire en raison des besoins des locataires eux-mêmes. Elles peuvent provenir de l'externe, par le biais de nouvelles réglementations et de demandes de collaborations des organismes publics de santé et services sociaux. Ainsi, M-4 se surprend que son organisme, destiné à des aînés autonomes, soit soumis à la nouvelle certification de résidences pour aînés. On trouve aussi le cas d'administrateurs guidés par l'altruisme qui ont ouvert la porte en répondant eux-mêmes à des interventions qui pourraient être prises en charge ailleurs (famille, CLSC), comme RS-6 qui craint maintenant d'être « *constamment accaparé par des appels interminables* ». Monsieur Q-3, de son côté, s'est lancé dans la recherche de chaises roulantes pour un de ses locataires vulnérables. B-5, faute d'avoir pu frapper à la bonne porte, a confectionné lui-même une rampe d'accès pour un locataire devenu handicapé. En somme, l'organisation des soins et services aux personnes âgées en perte

d'autonomie demande souvent des prouesses aux OSBL d'habitation... et à leurs administrateurs qui les organisent eux-mêmes !

Enfin, certains répondants ont évoqué les difficultés de tracer la ligne, lorsqu'on est à cheval sur l'intervention reliée à la dynamique d'ensembles de logements offrant du soutien communautaire, d'une part, et sur l'intervention psychosociale, d'autre part (RS-5). C'est le cas de RS-1 (administrateur d'organisme destiné à des personnes handicapées physiques et mentales), qui trouve difficile de jauger les limites de leur intervention compte tenu de leur double mission misant sur la réadaptation par le logement.

La certification de conformité dans les résidences pour aînés

La nouvelle réglementation sur le statut de résidences pour aînés avec services constitue un élément structurant. Elle concerne plus de 60 % des OSBL d'habitation destinés aux aînés (G-D-4). L'adaptation à cette nouvelle réalité demeure variable. Ainsi, certains organismes plus anciens et « *sans services* » en sont venus à adapter leurs mission de manière à accompagner des locataires aînés le plus longtemps possible, ce qui ne figurait pas dans leur mission au départ (M-10; Q-9; GD-4).

L'un de ces organismes, représenté ici par un organisateur communautaire, bien au fait de l'évolution de cette tendance, a pu faciliter la transition de son organisme (vers plus de services) (M-10). D'autres, comme ce président d'un OSBL-H (G-1), ont maintenu le cap sur la vocation logement. Ils misent sur les services du CLSC et quelques organismes communautaires avec lesquels les relations sont « *très bonnes* » :

« La mission n'a pas tellement changé (...) Le gros de la mission est de maintenir les acquis et d'entretenir la bâtisse à long terme. Le besoin original est resté le même : assurer un lieu sécuritaire, près des services, à des personnes vieillissantes, souvent des veuves de cultivateurs pour qui une grande maison au fond d'un rang ne convient plus. » (G-1)

En revanche, d'autres administrateurs d'organismes « pour aînés autonomes » composent mal avec l'évolution des besoins et un environnement institutionnel qui semble peu adapté (M-4). Monsieur M-8, administrateur d'un OSBL destiné à des vétérans (SCHL) commente :

« (...) c'est le manque de cohérence de la part du gouvernement à long terme. Quel rôle veulent-ils remplir au regard de tout le secteur social ? Nous autres, on est juste un petit bout de l'échiquier et on se fait balloter d'un bord à l'autre. Est-ce qu'on est un œuf, une poule ou quelque chose entre les deux ? » (M-8)

Même chose pour ce président d'un OSBL-H, à une question sur les besoins des locataires vulnérables :

« Je pense qu'il n'y a pas de place à la SCHL pour ça. On a des gens qui sont devenus handicapés dans nos logements. Ça fait vingt ans qu'il [un de ses

locataires] reste là, puis là, il dit qu'il faut que je lui fasse une rampe d'handicapé pour [qu'il rentre chez-lui] » (B-5)

Le problème des préposées aux soins

Q-9 est administratrice et fondatrice d'un OSBL d'habitation destiné à des aînés en perte d'autonomie. L'organisme embauche des préposés aux soins et, fait rare pour le milieu communautaire, ceux-ci sont syndiqués. En dépit de cela, l'OSBL d'habitation se trouve en concurrence directe avec le CHSLD voisin où les salaires sont beaucoup plus élevés et les conditions de travail meilleures. L'incapacité d'offrir des salaires concurrentiels a des conséquences importantes. Selon elle, l'organisme sert littéralement de lieux de stage pour les meilleures préposées qui, après avoir été formées, quittent pour le secteur public.

Les ententes de services avec le réseau de la santé : un facteur clé

Les rapports avec le secteur public de la santé et des services sociaux sont déterminants, notamment la qualité des ententes. C'est le cas évoqué par RS-2 qui se réjouit de l'entente de service établie avec le CSSS de sa région. Celui-ci assure les soins et services médicaux pour une trentaine de personnes âgées en perte d'autonomie.

« Elles [les employées du CSSS] sont sur place, elles nous aident beaucoup et ça ne nous coûte pas un sous. » (RS-2).

Avec l'adoption du Cadre national de gestion sur le soutien communautaire en logement social¹⁵, plusieurs administrateurs déclarent bénéficier depuis peu de ressources additionnelles et soulignent l'impact positif sur leur milieu (M-10; RS-1). Les interventions en soutien communautaire dans le logement social sont destinées à favoriser la stabilité résidentielle et le pouvoir d'agir des locataires dans leur milieu de vie. GD-5 estime que les nouvelles subventions destinées au soutien communautaire en logement social ont permis à certains organismes de s'ouvrir davantage sur leurs milieux. On remarque toutefois des problèmes d'application dans certaines régions, notamment dans Québec-Chaudières-Appalaches où les administrateurs se sont montrés indignés à l'endroit de l'Agence de santé et de service sociaux et des CSSS (Q-6 ; Q-7 ; Q-9). Dans cette région, les subventions ont été accordées à des intervenants communautaires ou de CLSC plutôt qu'à des organismes d'habitation (comme le prévoit le cadre). Personne n'a reçu le soutien financier depuis si longtemps attendu.

¹⁵ Survenu en 2007

D'autres critiques sont adressées au ministère de la Santé et des Services sociaux et à ses composantes : manque de coordination, demandes et attentes irréalistes à l'endroit des organismes, attitude de désengagement de la part du secteur public. Q-1, dont l'organisme abrite des personnes handicapées, est souvent témoin du manque de coordination entre les différents intervenants qui se relaient auprès de ces personnes. L'organisme de Q-6 accueille une majorité des personnes âgées. Q-6 raconte que, tout en s'étant fait refuser des fonds pour du soutien communautaire, des gens de son CSSS l'ont approché afin que son organisme développe de nouvelles unités pour des personnes âgées en perte d'autonomie. L'offre a été déclinée devant ce qu'elle considère être du « délestage ».

2) Le maintien d'un bon climat dans les immeubles

La prise en charge des locataires difficiles est rendue ardue en raison des délais jugés « interminables » de la Régie du logement « Quand tu as un locataire délinquant, ça peut être embêtant » (RS-4). RS-3 regrette de ne pas avoir appelé la police plus tôt dans le cas d'un locataire (affligé de problèmes de santé mentale) et qui troublait la paix. Même les plus belles subventions ne suffisent pas à palier les problèmes de comportement de certains. Que faire avec « *les personnes en crise qui se désorganisent tout le temps* » ? (M-9). Pour cette dernière, une trop grande concentration de personnes en détresse finit par user les intervenants et les milieux de vie en soi.

3) Le respect des obligations légales mutuelles entre locataire et OSBL d'habitation

Les demandes relatives à des changements de logement ont quelques fois été évoquées. Moins centrale que la question du soutien, elles n'en semblent pas moins lancinantes pour certains. RS-4 estime ainsi que les règlements de la SHQ ne tiennent pas suffisamment compte des besoins des personnes handicapées physiques en appliquant à la lettre la règle du 3 1/2 pièces pour une personne seule car « *l'espace accordé est souvent insuffisant* ». L'obtention d'un 4 1/2 passe par des ententes de gré à gré, une bureaucratie jugée tatillonne. Il en va de même pour M-2. Leur demande de dérogation actuelle auprès de la SHQ concerne une veuve désireuse de conserver son 4 1/2 pièces. Devant le refus de la SHQ, son conseil envisage de faire circuler une pétition. Enfin, les rapports avec la Régie du logement sont cités comme problématiques pour plusieurs (non-paiement de loyers, maintien de la paix). Une des difficultés tient à l'impossibilité, pour les administrateurs, d'être représentés à la Régie du logement par un employé (M-11). D'autres déplorent le fait que la Régie ne reconnaît pas le statut particulier (sans but lucratif) des propriétaires. « *On est traités comme des méchants propriétaires* ». (M-8; M-7)

Logement ou hébergement ?

RS-5 est impliquée dans un organisme destiné à des jeunes mères en Montérégie. L'organisme, ouvert en 2008, est né du volet 3 d'AccèsLogis. RS-5 trouve délicates les limites de l'intervention dans un organisme où les intervenantes sont à la fois les représentantes du propriétaire et des personnes ressources pour les questions touchant l'habitation. Les demandes peuvent alors se multiplier. Où se trouve alors la limite entre le logement et l'hébergement ?

De même, la limitation des durées de séjours a entraîné des recours devant les tribunaux, les locataires y plaidant le droit au maintien dans les lieux en vertu du bail.

2.3.6 Gestion financière et immobilière

La saine gestion financière des organismes de même que l'entretien et la rénovation des immeubles sont au cœur des préoccupations des administrateurs. Des difficultés particulières découlent des conséquences d'un parc d'immeuble vieillissant dans le cas des projets issus des programmes de la SCHL. Certains organismes doivent s'attaquer à des plans de rénovations parce que les administrations précédentes ont tardé à faire les travaux d'entretien nécessaires (B-4).

Les problèmes de conception

Des administrateurs d'immeubles doivent assumer les conséquences de projets qu'ils considèrent mal conçus. M-8 gère un immeuble de plusieurs centaines d'unités à Montréal. Il explique que la construction date de 1976. « *Parce que c'était l'année des Jeux Olympiques, la qualité a écopé et il y a beaucoup de défauts de construction* ». Les défauts de construction sont aussi repérés dans des projets plus récents (SHQ). Ainsi, sitôt leur immeuble ouvert, les administrateurs de l'organisme de RS-1 ont dû s'attaquer à des défauts de conformité liés à des installations alimentaires d'un organisme avec lequel ils partagent l'immeuble. Les problèmes de conceptions peuvent concerner la viabilité même de l'offre de services. C'est le cas d'organismes de petite taille offrant des services de salle à dîner. Q-1 est administrateur d'un OSBL-H destiné à des personnes handicapées physiques et intellectuelles. L'offre de service comprend notamment un service de repas mais les 12 unités couvrent à peine les frais d'opération de celle-ci. Ici, c'est la conception même du projet, en amont, qui est remise en cause.

Le fait de devoir s'adresser à de nombreux problèmes immobiliers et financiers en même temps oblige à délaissier d'autres priorités liées aux services. Il arrive aussi qu'on soit contraint de trouver de nouveaux financements suite à des coupures de budget durant la

construction. « *Au lieu de couper dans l'aménagement ou la décoration, il a enlevé les gouttières. On cherche encore de l'argent pour payer des gouttières* » (Q-2).

Les nouveaux défis de l'entretien

Les besoins en entretien exigent des ressources financières et des compétences qui dépassent souvent les capacités de l'organisme et de ses administrateurs. Un cas décrit par nos répondants concerne l'entretien des ascenseurs et des autres systèmes. Chez Q-2, l'entretien des ascenseurs est désormais requis non pas une mais deux fois par année de même que pour les extincteurs. « *On apprend ça au fil du temps. Si ce n'était du mécanicien d'ascenseur, on ne l'aurait pas su, personne ne nous l'avait dit* ». Un autre cas, l'organisme de Q-1, connaît d'importantes difficultés suites à des rénovations mal faites. C'est sans ressources et sans soutien que les administrateurs s'apprentent à intenter une poursuite judiciaire. Ils aimeraient pouvoir être accompagnés et sont à la recherche de ressources qui pourraient les aider. Enfin, plusieurs administrateurs ont fait mention des budgets trop peu élevés alloués par la SHQ pour la gestion et l'entretien (RS-1; RS-6). À cet effet, certains formulent des attentes à l'endroit des fédérations pour les guider dans les différentes démarches liées à l'entretien et à la rénovation :

«...on est toujours à prospecter pour des produits, des contracteurs, des firmes, des architectes sans avoir nécessairement de connaissances préalables. » (Q-6)

D'autres difficultés ont trait aux normes et aux budgets d'entretien prévus dans les conventions des programmes de la SHQ. De fait, il semble que ceux qui ont bénéficié du soutien de conseillers (SCHL-SHQ), des formations d'une fédération ou de gestionnaires compétents (GRT) tout en s'engageant activement dans l'appropriation de ces recommandations, se tirent mieux d'affaire. Enfin, RS-5 déclare que :

«...poursuivre les entrepreneurs relève d'une compétence que l'on n'a pas. »
(RS-5)

La gestion des contrats immobiliers

L'attribution et la supervision de contrats, que se soit pour la gestion ou l'entretien des immeubles, constitue une part importante du travail des administrateurs. Les règles de fonctionnement que se donnent les organismes peuvent varier. L'attribution des contrats d'importance concernant l'immeuble passe obligatoirement, en vertu des normes de la SCHL et de la SHQ, par des appels d'offre¹⁶. RS-4 estime que les administrateurs sont sur leur garde, s'agissant de gestion immobilière, surtout quand les administrateurs n'ont pas de beaucoup de compétences en la matière. Les autres contrats peuvent aller pour la comptabilité ou l'administration en général. Ces contrats sont accordés à des individus, des firmes privées, des GRT ou des fédérations d'OSBL qui offrent ce type de services. Certains directeurs-coordonnateurs sont également embauchés sous contrat.

¹⁶ En vertu des normes édictées par la SCHL et la SHQ. Les seuils minimum varient entre 5 000 \$ et 10 000 \$.

Le conseil d'administration de G-1 s'est donné les règles de fonctionnement suivantes : Les travaux de moins de 2000 \$ sont accordés de gré à gré; les travaux de 2000 \$, à 4 999 \$ entraînent une évaluation préalable (quelques appels téléphoniques); les contrats de 5000 \$ et plus entraînent un appel d'offres avec un minimum de trois soumissions.

Dans les milieux ruraux et les petites villes, l'attribution de contrat revêt une importance particulière pour certains administrateurs qui ont l'impression de participer à l'économie locale et de l'encourager. Parmi nos répondants, plusieurs administrateurs issus de localités rurales ou semi-rurales disent privilégier d'abord les fournisseurs et entrepreneurs locaux (B-5; B-3; Q-1; Q-5). Certains constatent toutefois que l'application des pratiques d'achat local est rendu plus contraignante en raison de la raréfaction des contracteurs dans sa région (Q-1; B-5) :

« Il n'y a plus de compétition parce que tous les contracteurs sont les mêmes. On fait deux ou trois soumission et en remontant l'organigramme, on se rend compte que c'est le même gars en haut. » (B-1)

La fin des conventions d'exploitation avec la SCHL

Un bon nombre d'organismes communautaires québécois et canadiens arrivent au terme des contrats d'exploitation qui les lient à la SCHL. Parmi nos répondants, les quelques administrateurs concernés et qui ont abordé ce sujet sont peu inquiets par l'imminence de cette échéance et certains y voient même une occasion de se libérer d'une hypothèque et d'investir dans des rénovations (M-8). On parle aussi de se libérer des contraintes réglementaires et de jouir de plus de souplesse dans la gestion (M-10). Les administrateurs reconnaissent cependant que tout cela est conditionnel au bon état général des immeubles et des finances de l'organisme. Les administrateurs ne semblent pas aussi bien informés d'une région à l'autre. Ainsi, pour certains de nos répondants d'une région rurale, la fin des conventions d'exploitation recèle encore plusieurs mystères et plusieurs questions sont encore sans réponses. Par exemple, la question de la propriété des immeubles demeure, pour eux, ambiguë. Certains se sont fait dire que l'immeuble retournait à la municipalité au terme de la convention, d'autres laissent entendre que celui-ci pourrait être «privatisé» (i.e, vendu à un propriétaire commercial). En somme, plusieurs répondants considèrent que les réponses tardent à venir et lorsqu'elles viennent, elles ne sont pas claires (B-2; B-5).

Les réseaux

L'importance des réseaux semble varier selon l'appartenance à un territoire, selon qu'il est peu ou fortement densifié (urbain, semi-urbain, rural), selon le dynamisme interne du conseil ainsi que selon l'appartenance à une fédération¹⁷ (GD-4; GD-2). Nos

¹⁷ Notre échantillon présentant une forte présentation de membre de fédérations d'OSBL-H, il présente un biais qui nous garde de bien évaluer les écarts entre affiliés et non-affiliés.

répondants d'organismes appartenant à des milieux ruraux ou à de petites villes sont généralement moins enclins à entretenir des réseaux multiples. Les distances à parcourir pourraient présenter des contraintes. (GD-2). Selon GD-2, les organismes de Montréal et de Québec qui réussissent à tisser des alliances sont clairement avantagés. « *En s'associant, on acquière une expertise, ce qui est plus facile à faire en milieu urbain* » (GD-2). L'examen des témoignages confirme cette tendance. Ainsi, les organismes des administrateurs de Montréal et Québec entretiennent des liens multiples avec des organismes locaux et régionaux, qu'il s'agisse d'une popote roulante, de tables de concertation, du CLSC ou encore d'autres OSBL-H ainsi que des organismes régionaux (fédération, autres associations), alors que certains organismes en région demeurent peu réseautés (B-1; B-8; B-3). L'une des répondantes, B-1, est une administratrice de longue date qui affirme avoir entretenu des liens avec d'autres organismes mais ne plus en ressentir le besoin. Une autre, B-3, est un nouvel administrateur qui exprime plus d'intérêt: « *C'est un peu mon intérêt d'être venu à cette rencontre. Je suis curieux de mieux connaître les ressources* ». Il en va de même pour B-4, qui trouve de l'intérêt à la création de la nouvelle fédération dans sa région. Jusqu'à maintenant, elle entretenait des liens avec les résidences privées pour aînés. Elle trouve que l'adhésion à cette fédération coûte moins cher que la cotisation à l'association des résidences privée, tout en offrant des services intéressants (efficacité énergétique, bulletin, etc.). Les administrateurs externes sont souvent le point de contact avec les réseaux. Ceux qui ont un profil professionnel ou qui appartiennent à des élites locales bénéficient de contacts qui constituent un avantage pour l'organisme d'habitation (GD-2).

Les relations avec des organismes pairs

Certains organismes bénéficient du soutien d'un autre OSBL-H, ce qui leur permet de « bénéficier de l'expérience, l'un de l'autre » (B-8). D'autres organismes entretiennent des rapports plus lâches. GD-3 donne l'exemple d'un milieu semi-rural :

« Oui, ils se connaissent, mais on ne peut pas dire qu'ils se fréquentent. »
(GD-3)

M-9, quant à lui, accorde beaucoup d'importance aux réseaux : « *Etre administrateur, ça prend du temps mais ça prend aussi et surtout des liens* ». Elle estime que sa fédération régionale est très importante pour son organisation.

Les organismes d'habitation entretiennent des liens réguliers, surtout avec des organismes communautaires (M-9; M-5; M-1; M-2; M-4; M-10; RS-1; RS-5; RS-7; Q-3; Q-6) et, dans une moindre mesure, avec des gestionnaires, des contracteurs ou des professionnels des milieux financiers ou municipaux (M-8; M-11; RS-4; Q-1; B-3). Les OSBL-H ont tendance à demeurer près des organismes qui les ont fait naître. Ce sont, selon le cas, l'une des sociétés d'État, des milieux municipaux, des organismes communautaires, des milieux institutionnels en santé, des GRT, etc.

« Ce qui est important pour nous, en matière de gestion, c'est la SCHL; un bon contact. » (M-11)

Le rôle des fédérations régionales d'OSBL d'habitation

Actuellement, le RQOH compte 425 OSBL d'habitation membres soit, près de la moitié des OSBL-H au Québec. L'arrivée de 5 fédérations régionales et une fédération nationale au cours des dernières années a certainement contribué à dynamiser et à soutenir des organismes qui se trouvaient, autrement, plus isolés (G-1) Le taux d'adhésion des organismes est passé de 26 % à 48 % au cours des 5 dernières années¹⁸ ce qui témoigne d'une phase de développement intensif. (voir tableau 11).

Tableau 10. Fédérations d'OSBL d'habitation selon leur année de fondation

Fondation	Fédération	Territoire
1987	FOHM	Montréal
1995	FROHQC	Québec-Chaudière-Appalaches
1998	ROHSCO	Outaouais
2000	FROH	Saguenay-Lac-St-Jean-Côte-Nord
2000	RQOH	Québec (Province)
2003	FLOH	Laval-Laurentides
2004	FROHMCQ	Mauricie-Centre-du-Québec
2008	FOGBI	Bas-St-Laurent-Gaspésie-les-Iles

Source : RQOH

La nature des adhérents

Les organismes membres sont généralement ceux dont les projets d'habitation sont plus récents, donc issus des programmes de la SHQ. De fait, on compte deux fois plus d'OSBL-H liés par des conventions SHQ que d'organismes liés par des conventions avec la SCHL. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet écart. D'abord, les conventions de certains programmes de la SHQ rendent obligatoire l'adhésion des organismes d'habitation communautaire à une fédération de leur choix. Par ailleurs, les conseils plus anciens peuvent éprouver moins de besoins en matière de support et ne cherchent pas à changer le fonctionnement qu'ils connaissent depuis plusieurs années, sans fédérations dans le décor. À l'inverse, les conseils ayant des projets récents connaissent souvent déjà l'existence des fédérations régionales et ou nationale de même que leurs services et activités.

¹⁸ Rapports annuels RQOH, 2003-2004 / 2007-2008

Tableau 11. Distribution des membres selon l'organisme en convention d'exploitation

	Nb OSBL-H	Nb membres	Taux pénétration
Convention SCHL	233	55	24 %
Convention SHQ	537	300	56 %
Hors programme ou non-déterminé	120	ND	ND

Source : Base de données du RQOH, 2009

Les raisons de l'adhésion¹⁹

L'intérêt des membres envers la fédération nouvellement créée dans la région Bas-St-Laurent-Gaspésie les Îles est un indice des besoins qu'elles ressentent (B-5; B-4). Les services offerts directement par le regroupement québécois (RQOH) (assurance, efficacité énergétique, bulletin) ainsi que les services de certaines fédérations régionales (gestion, soutien organisationnel, formation, information) sont bien souvent les premiers services utiles aux les administrateurs. Par la suite, ceux-ci sont susceptibles de découvrir d'autres ressources offertes au sein des fédérations tels les colloques, la participation à des réseaux d'entraide, etc. Les organismes non-membres ayant participé à nos discussions ont évoqué le manque d'argent (RS-1) ou le manque d'intérêt (B-1). Une partie importante de la fonction des fédérations régionales tient à leur rôle d'interface entre l'État et les organismes membres (conseils d'administration). Les changements institutionnels (lois, règlements) sont nombreux et il revient souvent aux employés des fédérations à les aider faire le tri, vulgariser et transmettre de nouvelles informations. (GD-4)

Les formes d'adhésion

Plusieurs des administrateurs que nous avons rencontrés sont des membres récents de leur fédération régionale, ce qui atteste de la croissance du membership. La nature des liens avec la fédération régionale influe sur la gouvernance des OSBL-H. Dans le cas d'organismes dont la gestion est prise en charge par la fédération, cela se traduit par des relations très organiques entre les deux types d'organisations. Les administrateurs reconnaissent le rôle et l'apport indispensable de la fédération régionale pour soutenir la gouvernance et, pour certains, la gestion courante de leur organisme. La fédération les a formés, encadrés, guidés, et elle continue de le faire. Dans d'autres cas, l'adhésion se résume à quelques services et les liens sont plus ponctuels. Bien qu'ayant des liens plus occasionnels avec ses employés, G-1 estime, quant à lui, que la gouvernance de son organisme s'est améliorée du fait de son adhésion à sa fédération régionale. Les

¹⁹ On se rappelle que les témoignages que nous avons recueillis au cours des focus reflètent le point de vue d'administrateurs généralement sympathiques à leur fédération. Bien que ceux-ci soit d'intérêt, ce biais doit être pris en compte dans le résultat d'ensemble des propos.

principaux points d'appréciation portent sur les formations, les informations (bulletin, courriels) et les services.

Les modèles d'organisation des fédérations

Le type de services offerts et le niveau d'encadrement des organismes par les fédérations varient entre les fédérations. Alors que certaines se concentrent sur la liaison et le soutien des organismes pour des dossiers précis, d'autres offrent aussi une gamme de services de gestion administrative, sociale et immobilière.

« À la Fédération (...), les organismes sont mobilisés autour de dossiers, notamment le financement du soutien communautaire et l'application du cadre national de gestion. » (GD-4)

Par ailleurs, l'offre de services peut-être limitée en raison de la grandeur des territoires. Ce nouveau membre de fédération régionale fait part de ses attentes :

« Je trouve que les gens de (...) sont chanceux. Il faudrait répartir l'offre de services sur le territoire. Parce qu'en se réunissant et en mettant à profit nos expertises pour les autres, ça pourrait être drôlement bénéfique. Et puis, on peut aussi se payer des services (commun). Quant à l'offre de service, il faut qu'il y ait une certaine proximité ou un réseau satellite. » (RS-1)

Les difficultés d'accès à certains services s'observent en milieu rural, bien sûr, mais aussi dans les fédérations de Montréal et de Québec où les territoires demeurent étendus.

Les attentes envers les fédérations régionales

En dépit des acquis, dont certains plus récents, que représentent l'implantation des fédérations régionales, certains défis actuels ont été identifiés par les participants. On souhaiterait une offre de services plus uniforme pour l'ensemble des fédérations (RS-1; Q-8; Q-1). On souhaiterait aussi que les fédérations en milieux urbains tiennent davantage compte des administrateurs allophones (M-6).

Les relations avec les conseillers de la SCHL et SHQ

La relation avec les agences que sont la SCHL et la SHQ sont incontournables du fait des conventions d'exploitation associées aux programmes d'aide financière gérés par ces deux sociétés d'État. C'est à travers les Conseillers en gestion que ces sociétés s'assurent du respect du budget, de la qualité de l'entretien (inspection, entretien préventif), du respect des règles de gouvernance, etc. En plus du respect de la convention (surveillance), certains conseillers en gestion peuvent assumer des fonctions de facilitateurs et de soutien par des conseils et de l'information. Dans le cas où les organismes ont des directeurs-coordonnateurs ou dans le cas où ils ont des contrats de gestion, les relations entre les administrateurs et les conseillers de la SHQ et de la SCHL sont le plus souvent indirectes, du moins « lorsque tout va bien » (GD-3; B-4). Bien qu'il

soit plus rapide et aisé de s'en tenir à des rencontres avec les gestionnaires, l'expérience a appris au conseiller de la SHQ (GD-2) à être davantage présents lors des réunions de conseils, histoire de prendre le pouls de la dynamique entre les membres, d'identifier les leaders, leurs comportements, leur implication, leur influence. Il estime qu'à travers ces rencontres directes, les administrateurs y trouvent leur compte et lui aussi, dans la mesure où chacun en ressort mieux informé. Si certains administrateurs apprécient les rencontres avec les conseillers, d'autres préfèrent s'en tenir aux rapports que leur en donne leur gestionnaire, qui agit comme «tampon» entre eux et la société d'État (B-8). *« On est moins surveillé lorsqu'il y a un gestionnaire parce qu'il s'occupe de donner toute l'information à la SCHL »* (B-8).

L'appréciation des relations avec les conseillers de la SHQ et de la SCHL traduit bien leur double fonction surveillance / conseil. *« ...ça dépend toujours du conseiller, on espère toujours mieux qu'il nous conseille qu'il nous mette des bâtons dans les roues »*. Certains perçoivent certaines interventions des conseillers comme des tentatives de s'immiscer dans les décisions de l'organisme (B-5). Engagé dans un plan de sauvetage avec la SCHL, B-3 estime que la relation avec la SCHL laisse peu de pouvoir aux administrateurs.

« Notre responsabilité est de trouver des soumissionnaires. Mais c'est la SCHL qui évalue et qui nous dit d'aller avec telle firme ; on n'a pas vraiment le choix, on n'a pas grand pouvoir » (B-3). G-1 apprécie les relations avec la conseillère de la SCHL, qu'il voit comme une personne-ressource, une personne de confiance. La relation est continue depuis plusieurs années. Il lui téléphone fréquemment pour recevoir des recommandations et des informations. C'est à la lumière de ces recommandations (et d'autres) qu'il établit ses plans sur 5 ans. M-8 voit en la SCHL le partenaire le plus formidable qu'il pourrait souhaiter, bien que sur certains points *« on a du mal à opérer »*.

Cela comporte des avantages pour les membres en termes d'allègements de tâches mais également des dangers pour des administrateurs avec qui le lien peut devenir abstrait.

RS-4 trouve que les règlements et le manque de flexibilité de la SHQ dans le cadre du programme sans but lucratif privé (PSBL-P) finissent par affecter leur gouvernance (budget, attribution des logements, sélection).

3 QUELQUES ELEMENTS D'ANALYSE ET DE DISCUSSION

L'examen des résultats de cette recherche nous permet d'aborder certains des principaux enjeux que vivent les administrateurs des OSBL d'habitation de façon plus synthétique. Notre étude fait notamment découvrir un secteur d'activité en croissance, touché par des changements en matière de demande sociale et de bassin de ressources et, donc, appelé à se renouveler. Vu sous l'angle de la gouvernance, ce renouvellement doit pouvoir tabler sur des acquis de plus de trente années d'expérience du mouvement mais aussi sur de nouvelles manières de faire qui tiennent compte des conditions actuelles dans lesquelles les OSBL-H exercent leur mission. Nous revenons ici sur quelques éléments d'analyse et nous formulons des enjeux ainsi que des recommandations.

3.1 Les conditions d'exercice de la gouvernance dans les OSBL d'habitation

Les caractéristiques des organisations que nous étudions ici ont une influence sur les pratiques de gouvernance. D'abord, il s'agit souvent d'organisations de taille petite ou moyenne, qui regroupent des ménages à faible revenus, des personnes âgées, des familles monoparentales, des personnes handicapées, des personnes qui vivent seules, etc. Ce qui amène souvent à développer une vocation supplémentaire de services aux personnes. Dans les faits, les responsables de ces organismes, qu'ils soient membres du conseil, gestionnaires ou professionnels d'accompagnement, constatent tous que les besoins vont croissants chez les populations qui vivent dans ces ensembles immobiliers, dû au vieillissement, à l'appauvrissement et à l'augmentation de difficultés personnelles qui sont liées au chômage, à la maladie ou à l'exclusion. Fonctionnant souvent avec peu de moyens (un quart des OSBL-H n'ont pas du tout de personnel), les organismes font néanmoins preuve de débrouillardise et ils font l'objet d'un important apport de la part des membres bénévoles aux conseils d'administration.

La gouvernance des OSBL d'habitation est confrontée à certains défis mais il ne faut pas perdre de vue qu'elle présente aussi quelques atouts qu'il importe de souligner. Ainsi, la variété des compétences, des provenances et des expériences dans la composition des conseils représente une richesse qui peut même, selon certains (GD-1; GD-2) constituer un avantage par comparaison aux coopératives d'habitation dont les conseils sont composés exclusivement de résidants. Par ailleurs, la plupart des membres de conseils d'administration d'OSBL-H sont en liens rapprochés avec les milieux locaux, ce qui leur procure une légitimité et un accès potentiel aux ressources. Ensuite, ajoutons que le fait que les conseils se composent également d'hommes et de femmes peut être vu comme un atout, les forces des uns et des autres contribuant à une complémentarité riche. Notons que les femmes se trouvent en proportion plus nombreuses au sein des organismes de

seconde génération (i.e. financées par la SHQ). On peut avancer deux explications à ceci. La première tient au phénomène général de féminisation de l'espace public au cours des dernières décennies (Cohen, 2004; Fortier et Harel-Giasson, 2007). Le second pourrait être attribué à l'évolution même des missions de ces organismes qui incluent les services aux personnes, un champ d'activité déjà investi par les femmes.

De la même manière, on peut aussi voir l'apport bénévole des personnes retraitées comme une riche contribution en matière d'expérience. Avec le vieillissement de la population, il s'agit d'une force sur laquelle il faudra de plus en plus compter. Bien que plusieurs équipes formant les conseils d'administration apparaissent comme stables, d'autres équipes éprouvent des problèmes de relève et un grand nombre en sont préoccupés. Or, la stabilité des administrateurs demeure un atout précieux permettant d'accumuler compétences et savoirs. Les motivations des administrateurs d'OSBL-H de notre enquête sont semblables à celles des bénévoles canadiens (Ridley et Barr, 2006). Les administrateurs sont généralement mus par l'envie de donner et par le souhait de participer à un changement social. Ce type d'engagement, plus affectif en comparaison aux engagements de type normatif ou lié à des gains sociaux, demeure la meilleure garantie du respect de la mission des organismes (Preston et Brown, 2004).

3.2 Enjeux de gouvernance

On peut résumer les principaux défis de gouvernance des OSBL d'habitation de la manière suivante. Au plan de la structure des conseils d'administration des OSBL-H, on observe des configurations parfois inadaptées (taille, profil des membres). Au plan des rôles et missions : certaines méconnaissances ou incertitudes concernant les rôles et les responsabilités des administrateurs ainsi que des organismes; des problèmes de renouvellement et de postes vacants pour plusieurs; un environnement social et institutionnel changeant (à l'externe) et des besoins accrus de la part des locataires (à l'interne), ce qui exerce une pression sur les organismes et appelle une transformation de leur mission (vers plus de services notamment). Au plan de la gestion, les administrateurs peuvent se sentir dépassés par la complexité que représentent les différents aspects de la bonne marche des OSBL d'habitation. Les autres défis sont de l'ordre des ressources et des compétences. Ils concernent l'insuffisance des ressources humaines, les délicates relations avec les locataires, la gestion immobilière et l'entretien. Les organismes de petite et moyenne taille (moins de 50 unités) paraissent plus fragiles au plan des ressources. Voyons plus en détail quelques enjeux de gouvernance et des recommandations qui peuvent en découler.

3.2.1 Les mandats et les rôles des administrateurs

Tout en veillant à la mission de la corporation et en en assurant la bonne marche, le conseil d'administration assume des fonctions morale, légale, de planification et de

représentation (Malenfant, 2006). Le conseil agit comme mandataire de la corporation et comme fiduciaire de ses biens. Même si les conseils d'administration d'OSBL d'habitation sont, sur le plan formel, imputables à leurs membres, nous observons ici la pratique d'une gouvernance dite élargie c'est-à-dire un « ensemble complexe de relations d'imputabilité requérant de multiples perspectives » (Romzek, 1996, cité par Ospina, Diaz et O'Sullivan, 2002). C'est ce que Morrison et Salipante (2007) appellent une « imputabilité négociée », qui va au-delà de l'institution formelle. Cette situation tient au fait que les conseils d'administration des OSBL-H sont composés de personnes qui proviennent souvent d'autres organismes du milieu local (municipalité, église, caisse populaire, etc.). Ceci peut avoir un effet de renforcement des responsabilités de l'administrateur, celui-ci devant aussi rendre des comptes à l'organisme externe dont il est issu.

Mais encore faut-il que les administrateurs disposent d'une compréhension claire de la mission de l'organisme et de leur propre rôle comme administrateur. Nous avons, à cet égard, noté des défis particuliers pour les dirigeants des OSBL d'habitation. Premièrement, et c'est le cas pour plusieurs types d'OSBL, l'énoncé des missions des OSBL-H n'est souvent pas bien détaillé et ce flou rend alors l'évaluation de la performance plus subjective (Malenfant, 2002). Deuxièmement, le nouveau contexte propre aux OSBL d'habitation (partenaires du développement local, interfaces avec la santé) concourent à l'élargissement et la complexification des activités initiales des organismes, ce qui appellerait une mise à jour de l'énoncé de mission, à tout le moins une prise de conscience de cette évolution par les conseils d'administration et de sa prise en compte dans un exercice de planification stratégique.

Recommandation

Dans un contexte changeant, les administrateurs des OSBL d'habitation sont conviés à l'exercice périodique d'élucidation et de mise à jour de la mission de l'organisme et du rôle des conseils dans la gouvernance. Les fédérations d'OSBL-H et les sociétés d'État d'habitation (SCHL, SHQ) de même que les présidences des organismes peuvent aider à soutenir activement les membres des conseils par le biais de formations sur la gouvernance et la gestion, notamment l'introduction à la planification stratégique et aux outils de gestion adaptés aux OSBL-H.

L'examen des conseils d'administration eux-mêmes révèle la grande diversité des structures et des modes de gestion parmi les OSBL d'habitation. La multiplicité des liens de partenariats et l'ancrage dans les milieux locaux les engagent dans une gouvernance « élargie et négociée », qui va au-delà des membres et des locataires. Les OSBL d'habitation sont issus de la communauté et ils y sont en quelque sorte redevables. Les organismes doivent, en ce sens, rester attentifs aux besoins de la communauté tout en ne sacrifiant pas à l'exercice de leur mission.

Dans des conseils de type *multistakeholders*, et plus particulièrement lorsque les élus sont désignés par des partenaires issus d'autres organisations, les administrateurs doivent pouvoir exercer leur fonction à l'intérieur de limites claires, en différenciant les types d'imputabilité et en les raisonnant. Ainsi, les critères vont varier selon qu'on s'adresse aux membres de la corporation (démocratie, légalité), à l'État (conformité aux ententes, lois et règlements), aux bailleurs de fonds (résultats financiers), à la communauté (développement local), aux locataires (finalités sociales, mission). Les rôles d'un administrateur sont à cet égard multiples, allant de contrôleur à facilitateur, arbitrant entre la réduction des risques et le besoin d'en prendre pour innover (Cornforth, 2004).

Certains de nos répondants ont souligné le défi de dépasser des conceptions qui font d'eux des aidants au service des locataires ou, dans certains cas plus rares, au service du gestionnaire. Certains ont pu noter les ambiguïtés liées au rôle de représentants issus d'organismes partenaires ou encore celui de représentant des locataires. Le danger de voir certaines catégories de membres comme des représentants des intérêts de leur organisme ou de leur commettant est réel car il entraîne potentiellement des risques de conflits d'intérêt, surtout lorsque la mission de l'organisme est mal comprise ou mal balisée. Ce cas a été évoqué concernant les administrateurs issus des milieux de la santé, soucieux de trouver des formules pour répondre aux besoins de «leurs populations» ou encore de certains édiles municipaux, eux-mêmes partie prenante dans le développement et le financement de projets. Or, même si les statuts et règlements des organismes peuvent prévoir l'élection par certaines catégories de membres (locataires, région, etc.), et même si ceux-ci peuvent prévoir certaines qualités de membres, une fois élus, ils ne doivent défendre ni l'intérêt du groupe de membres qui l'a spécialement désigné, ni celui de la majorité des membres à qui il doit son élection, ni même celui de la totalité des membres (Martel, 2003 : 11-15). À ce titre, les administrateurs des OSBL-H ne sauraient défendre les intérêts des locataires, de la municipalité, du partenaire ou de quelque autre groupe mais bien ceux de l'OSBL-H.

Recommandation

Les fédérations d'OSBL-H et les sociétés d'État d'habitation (SCHL, SHQ) sont invitées à soutenir le développement d'outils et de formations sur les mandats et fonctions de gouvernance adaptés aux OSBL-H (en fonction des missions, tailles, ressources, valeurs). Les promoteurs (en collaboration avec les GRT) sont invités à considérer, en amont de la réalisation des projets si possible, les modèles les plus appropriés. Les outils et formations pourront notamment traiter des thèmes suivants : cadre légal, rôles et responsabilités (administrateurs, gestionnaires), conflits d'intérêt, etc.

3.2.2 Les modèles de gestion

La réalité concrète de la gouvernance, en particulier dans de petites structures qui recourent à très peu d'employés directs, est que les administrateurs sont souvent aussi parties prenantes de la gestion courante des opérations. Cela pose entre autres la question des potentialités et limites de l'action bénévole dans le contexte d'entreprises de services matériels (l'habitation) et immatériels (soutiens divers aux résidants).

Les plus petits OSBL d'habitation comptent 6 unités et les plus importants en comptent plusieurs centaines. Ces disparités rendent impossible l'établissement d'un modèle de gestion uniforme. La taille des organismes détermine souvent les ressources financières ainsi que les rapports entre le conseil et le gestionnaire (lorsqu'il y en a un). Pour les organismes de petite taille et certains organismes de taille moyenne, les défis des administrateurs consistent souvent à devoir combiner, faute de ressources suffisantes, les tâches de gestion courante et de gouvernance. La porte y est alors ouverte aux amalgames entre les deux types de fonction. Toutefois, la première semble souvent se faire au détriment de la seconde. Il peut en découler des manquements à la vigilance ou à l'alourdissement de la tâche. À titre d'exemple, le traitement, en principe confidentiel, du dossier des locataires s'opère parfois directement devant tous les membres du conseil. On voit aussi des présidents ou membres de conseils d'organismes répondre à toute heure du jour aux appels des locataires. En somme, il importe que toutes les conditions soient mises en œuvre afin de passer, comme le formulait récemment un gestionnaire de l'habitation, «de l'intendance à la gouvernance»²⁰.

Les modes d'élection, la taille des conseils, leur composition et leur organisation présente d'autres enjeux de gouvernance. D'abord, il apparaît que les préoccupations des dirigeants à l'effet de recruter des administrateurs en fonction de leur compétence et d'autres administrateurs en fonction de leur appartenance à certains réseaux locaux, laisse apparaître une forme hybride entre les modèles de conseil de représentation et le conseil d'experts. Ensuite, on peut observer dans quelle mesure les cultures manageriales teintent les modèles de fonctionnement et les priorités (Chaves, 2004). Ainsi, à un bout du spectre, se trouvent des OSBL d'habitation fortement centrés sur l'*empowerment* des locataires et de la collectivité et les alliances fondées sur le militantisme; à l'autre bout du spectre, des organismes guidés par un management plutôt comptable, centré sur les compétences professionnelles des administrateurs et gestionnaires.

²⁰ Propos tenu à l'occasion du Symposium sur l'habitation communautaire tenu le 11 novembre 2009 à Montréal à l'initiative de l'Alliance de recherche communauté-université en économie sociale-Cap habitat.

Recommandation

Les sociétés d'État d'habitation (SCHL et SHQ) sont invitées à palier la croissance des besoins des organismes en ressources humaines pour la gestion et la coordination, notamment dans les organismes de petite et de moyenne taille. Les promoteurs des OSBL-H (GRT, organismes caritatifs, etc.) et les conseils d'administration des OSBL-H sont invités à intégrer dans leur planification, des moyens d'évaluation sur leur modèle de gestion, notamment la gestion des relations avec les locataires (portée et limites, confidentialité au sein du conseil, etc.).

3.2.3 Les compétences

Plusieurs administrateurs ont souligné l'ampleur et la complexité de la tâche des conseils, une complexité souvent insoupçonnée au départ. Les compétences requises vont de la gestion financière et immobilière, aux assurances, en passant par l'entretien préventif, les recours juridiques et les services aux locataires. Les administrateurs cherchent à réunir autour de la table des personnes aux aptitudes complémentaires. Les capacités des personnes à l'entrée sont déterminantes mais elles ne suffisent pas. Des apprentissages de fond au fil du temps et de nouvelles ressources doivent être mobilisées lorsque les besoins évoluent. Tous les membres d'un conseil ne doivent pas nécessairement posséder des compétences très avancées mais un conseil doit assurément pouvoir compter sur quelques personnes qui ont des qualifications particulières. À cet effet, les membres des conseils verront leurs compétences bonifiées par une formation adéquate ou complémentaire à leur expérience personnelle (McDonell, 2007). Ces compétences peuvent être acquises par les membres alors qu'ils sont déjà en fonction. Les formations assurent l'efficacité des membres, d'une part, et renforce leur sentiment d'accomplissement. De plus, la mobilisation encouragée par des activités sociales contribue à l'implication des bénévoles dans les conseils ainsi qu'à une motivation axée progressivement sur le progrès communautaire, plus productive pour l'organisme, plutôt que sur les acquis individuels, souvent à l'origine de l'initiative du bénévole (Simmons et Birchall, 2007).

Recommandation

L'instauration d'une culture de formation continue dans le secteur des OSBL d'habitation s'impose. Un plan à long terme doit être considéré tant chez les organismes que pour les fédérations. Une telle culture repose néanmoins sur des ressources suffisantes au sein des OSBL-H et des organismes en mesure de proposer de telles formations.

Les conseils des administrateurs sont invités à considérer l'apport et les compétences des locataires pour l'accomplissement de certaines tâches (bénévoles ou rémunérées), par exemple pour l'administration, l'entretien ou le soutien communautaire.

3.2.4 Les ressources

Les difficultés, pour les conseils, à déléguer des tâches de gestion courante à des employés, le manque d'accès à des ressources compétentes, les heures de travail non rémunéré affectent directement les modes de gouvernance. Le manque de ressources humaines rémunérées pour assurer l'intendance des OSBL d'habitation est telle qu'on peut la qualifier de structurelle.

Les travaux majeurs dus au vieillissement des immeubles ou à des défauts de conception, les besoins et les attentes accrues en matière de soutien aux locataires (soutien communautaire aux personnes) et la complexification des processus administratifs de gestion appellent des ressources accrues. Une partie des solutions peut-être dégagée à partir des ressources existantes des organismes, en améliorant leur organisation. D'autres solutions peuvent être engendrées par la mise en commun des ressources, notamment via les fédérations d'OSBL-H ou les ressources locales (achats groupés, partage de personnel, centres de compétences). Les autres solutions passent forcément par la reconnaissance du problème par les politiques notamment de la part de la SHQ et de la SCHL. D'où l'importance de l'implication active des conseils dans des enjeux plus généraux (macros) de l'intervention en habitation.

Certains administrateurs ont avancé l'option de la rémunération. Contrairement à une croyance courante, celle-ci n'est pas interdite. Toutefois, l'engagement des administrateurs dans des tâches rémunérées est une source potentielle de conflit d'intérêt, surtout si ces pratiques se généralisent. Par ailleurs, Martel (2003) souligne que : « *la rémunération des administrateurs entraîne des responsabilités et que les collègues sont plus sévères si vous êtes payés que si vous agissez gratuitement* » (p. 29).

Recommandation

Il est recommandé que les instances gouvernementales concernées accroissent les ressources consacrées à la gestion des OSBL d'habitation et à leur encadrement de même que pour le financement du soutien communautaire en logement social accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux.

3.2.5 La relève

La composition des conseils d'OSBL-H reflète une gamme variée de compétences dans le but d'assurer une réponse aux différents besoins des organismes et de leurs locataires. Ils

assurent aussi des contacts avec des ressources externes. Le recrutement des administrateurs se fait surtout localement, par le biais de réseaux informels des membres en place. Certains sont déjà impliqués par leur profession (ex. maire, travailleurs sociaux) et leurs heures sont comptabilisées dans leur emploi mais d'autres agissent sur une base entièrement volontaire. Il demeure que plusieurs manifestent une inquiétude quant à la difficulté de recruter une relève, en particulier dans les localités touchées par le vieillissement et le déclin démographique.

Une autre des raisons qui expliquent cette inquiétude est aussi la complexité de la fonction, en particulier dans les organismes qui offrent aussi des services aux personnes (appelé organismes avec «support communautaire»). Le vieillissement des locataires et leur perte progressive d'autonomie constitue l'un des enjeux majeurs de même que le maintien d'un bon climat social là où logent des personnes fragilisées au plan psychosocial. Sans compter les obligations à rencontrer concernant la relation propriétaire-locataire (baux, collecte des loyers, etc.), l'entretien et les réparations, la gestion financière, etc. Il faut dire que plusieurs tâches relevant de la gestion sont, dans les organismes de petite taille (20 logements et moins), principalement ou entièrement assumées sur une base bénévole par les membres du conseil. Cependant, très peu d'organismes de notre enquête présentent cette situation, la forte majorité ayant recours à des employés à temps partiel pour les assister dans la coordination et l'administration. Toutefois, environ un tiers des répondants affirment ne pas disposer de ressources suffisantes pour la comptabilité, les achats, la rédaction de rapports, etc. À ces tâches s'ajoutent les situations difficiles vécues par les résidents et pour lesquelles les membres de conseil sont amenés à recourir à de l'aide à l'externe ou, à défaut, à devoir s'y impliquer personnellement.

Les difficultés de recrutement de personnel compétent est aussi un obstacle, le réseau public offrant de meilleures conditions de travail et constituant un débouché pour ceux qui se sont formés dans les OSBL-H. La coordination avec le réseau public de la santé et des services sociaux, même si elle est meilleure qu'auparavant, demeure dans bien des cas un élément à améliorer. L'enjeu est de taille puisque, au Québec, la capacité d'accueil des personnes ayant perdu leur autonomie ne suffit pas à la demande, toujours croissante. Le secteur de l'habitation court donc le risque de devenir un lieu de «délestage» du trop-plein du secteur public sans qu'on y mette les ressources nécessaires.

Les difficultés qu'éprouvent plusieurs organismes à renouveler leur conseil peuvent aussi être liées à la taille trop importante de celui-ci, à des leaderships déficients, à l'insuffisance de leurs réseaux ou à d'autres facteurs qui concernent l'ensemble des organismes à base volontaire. À ce titre, les OSBL d'habitation ne sont pas seuls. Dans certains milieux ruraux, on constate que le vieillissement et la dépopulation ont des impacts sur le bassin de bénévoles disponibles. Au Québec, c'est plus de 65 % des organismes qui affirment avoir des problèmes de relève (Bussièrès, et al, 2006;

Bénévoles Canada, 2001). Certains secteurs de l'économie sociale et de l'action communautaire ont déjà pris les choses en main en menant des campagnes de recrutement de manière ponctuelle ou à travers les activités régulières des fédérations. Ces moyens sont très peu développés voire même inexistantes dans les OSBL d'habitation. Par ailleurs, avec l'influence des baby boomers, les pratiques bénévoles connaissent des transformations desquelles les organismes doivent prendre la mesure : professionnalisation du bénévolat; désintérêt pour les engagements continus au profit des mandats ponctuels, vieillissement, concurrence entre les groupes (Michaud et Pagé, 2005). L'incidence sur les OSBL d'habitation est donc directe. Les dirigeants du secteur doivent donc rendre l'engagement au sein des conseils des OSBL-H attrayant et valorisant.

Recommandation.

Les fédérations d'OSBL et les sociétés d'État d'habitation sont invités à se pencher sur la valorisation et la reconnaissance des administrateurs et des gestionnaires. Des plans d'action devraient être proposés au niveau des organismes eux-mêmes et des fédérations (prix, meilleures pratiques, activités de ressourcement, prix, etc.). Il est également à envisager des campagnes de recrutement de la relève à l'échelle régionale ou nationale.

Un autre phénomène qui concerne la relève est la fin des conventions d'exploitation qui lient les organismes à la SCHL. Les OSBL-H sont en effet engagés à respecter des règles de gestion imposées par la société d'État et contrôlées par elle jusqu'au terme de la première hypothèque. Une fois cette échéance passée, il y a fort à parier que les organismes continueront d'appliquer des règles de saine gestion immobilière et financière. Il y a toutefois un risque que les bonnes pratiques se perdent, en particulier s'il y avait un renouvellement massif des administrateurs sur une courte période.

Recommandation

Des outils et des formations sont à considérer, particulièrement en ce qui concerne les enjeux touchant les fins de convention d'exploitation avec la SCHL.

3.2.6 Les réseaux

L'une des fonctions de la gouvernance est de mobiliser, lorsqu'il y en a besoin, des ressources externes via un réseau de relations plus ou moins formelles avec d'autres organismes. Un premier type de réseau est constitué des autres organismes d'habitation sans but lucratif, leurs fédérations régionales et leur réseau québécois (RQOH), ainsi que les équipes de support au développement les groupes de ressources techniques (GRT). Ce type de réseau sert à informer et à former les organismes membres et à les mettre en

relation entre eux voire à les représenter dans des causes qui les concernent tous. L'adhésion à un regroupement fédératif est obligatoire pour les projets nouvellement conçus pour une période minimale déterminée par les programmes publics québécois. Ainsi, plus de la moitié des organismes de nos répondants sont membres d'un regroupement depuis moins de cinq ans. Le Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH) est de création relativement récente dans l'histoire du secteur, fondé en 2000 sur la base des fédérations régionales existantes, et ayant contribué à la création de nouvelles fédérations régionales depuis. Les répondants mentionnent que les regroupements facilitent l'accès aux ressources et le réseautage. Ils ne font pas état de leurs rapports de représentation (processus de délégation, analyse du positionnement du secteur, relations avec les décideurs publics, etc.). Notre étude ne permet donc pas de documenter très amplement la fonction régulation exercée par les conseils d'administration des OSBL-H ou par leurs rapports avec les instances qui ont pour mandat politique de les représenter.

Un deuxième type de réseau est celui des organismes publics et communautaires de santé et de services sociaux, du monde municipal, bref, d'instances qui peuvent fournir des ressources utiles ou même critiques dans la conduite de la mission des OSBL-H. Ce type de réseau est très fortement représenté au sein des conseils d'administration d'OSBL-H : deux tiers des conseils d'administration d'OSBL-H ont un ou des administrateurs qui proviennent d'organismes externes tels des établissements publics, des organismes communautaires, des municipalités, de la paroisse, des commerces locaux, de clubs sociaux (ex. Lions), de la caisse populaire, de l'office municipal. D'autres viennent de la famille d'un locataire, du voisinage, de mouvements sociaux (ex. comités logement) (Ducharme, 2008). Dans une majorité de cas, les conseils comptent aussi des locataires. La participation au conseil des résidents et celle de professionnels d'organismes partenaires est une manière de mieux répondre aux besoins des locataires et d'internaliser des ressources complémentaires. Dans un cas comme dans l'autre toutefois, le risque de conflit de rôle – voire d'intérêt – est évoqué pour refléter des situations où un administrateur-résident agirait comme un représentant de locataires pour défendre leurs intérêts particuliers ou lorsqu'un administrateur-partenaire chercherait à influencer l'organisme dans l'intérêt d'une autre entité (institution financière, centre de services sociaux et de santé, etc.). Ce risque est inhérent à la multiplicité des rôles des administrateurs, qui doivent sans cesse trouver un équilibre entre leur qualité de représentants des membres et leur qualité d'experts, entre leurs devoirs vis-à-vis de la performance de l'organisme et ceux de veiller à la conformité à la mission, entre la surveillance des gestes posés par les gestionnaires et le soutien à leur offrir (Cornforth, 2004). Il serait probablement encore plus risqué pour un organisme de se déconnecter complètement de ses locataires ou, a contrario, de ne se compter que sur eux pour assurer en la gouvernance.

Un troisième réseau est celui des agents des sociétés d'État d'habitation (Société d'habitation du Québec, Société canadienne d'hypothèques et de logement), qui

fournissent conseil et encadrement des activités des OSBL-H en fonction des exigences des programmes d'aide publique dont ils ont bénéficié. Ces relations s'établissent avec des agents de programmes et conseillers de la SCHL et de la SHQ. Ces liens ci sont d'autant plus cruciaux que les agents exercent à la fois une fonction de surveillance et de conseil au sujet des éléments centraux du fonctionnement de l'immeuble (hypothèque, entretien, gouvernance).

Si le rôle des fédérations d'OSBL (tant régionales que nationale) a pu s'accroître au cours des dernières années, les rapports entre les conseils d'organismes et les sociétés d'État d'habitation sont parfois plus lâches. Il en découle une méconnaissance des uns et des autres qui ne va pas sans conséquences : manque d'information des membres de conseils sur les conventions d'exploitation et sur les responsabilités respectives de la corporation et de la société d'État; méconnaissance des réalités des OSBL d'habitation de la part des agents de la SHQ et de la SCHL (sur le rôle des locataires, sur les fins des conventions d'exploitation). Cette situation traduit l'absence de canaux d'information efficaces, notamment pour les projets de la SCHL.

Recommandation

La formation des conseillers de la SHQ et de la SCHL attitrés aux OSBL d'habitation devrait inclure des modules spécifiques aux OSBL-H. Les conseillers devraient aussi participer aux activités des fédérations régionales et nationale (colloques, séminaires, formations) et s'abonner à leur bulletin.

La présente étude ne n'est pas penchée de manière très approfondie sur les relations des OSBL-H avec leurs regroupements fédératifs non plus qu'avec les groupes de ressources techniques, les autres réseaux d'habitation sociale (coopératives, HLM), ou les réseaux d'organismes communautaires, etc. Une étude de ces relations et de leur fonctionnalité dans la prise en charge de la gouvernance des organismes de la base serait utile pour mieux cibler et agir sur les zones plus faibles de ce maillage réticulaire (nous y revenons plus loin).

3.3 La gouvernance comme perspective

Nous avons choisi de situer l'activité des conseils d'administration dans une perspective de gouvernance des associations. Ceci implique de porter une attention à la capacité des conseils de voir au bon fonctionnement de l'organisme mais aussi d'orienter sa mission et de collaborer à sa réalisation. La gouvernance implique également des relations avec d'autres organisations, soit parce qu'elles sont du même secteur d'activité (autres OSBL-H), soit parce qu'elles ont des activités complémentaires (ex. autres organismes communautaires) ou parce qu'elles fournissent les cadres légaux et financiers pour agir (ex. sociétés d'État d'habitation). Ces deux dimensions de la gouvernance,

organisationnelle à l'échelle micro et interorganisationnelle à l'échelle méso, sont utiles pour mieux saisir le processus dans lequel les administrateurs bénévoles des organismes sans but lucratif d'habitation exercent une fonction qui dépasse la seule surveillance et le contrôle mais s'inscrit dans la coproduction d'un service d'intérêt général (Bouchard, 2005). Ainsi, la gouvernance renvoie-t-elle à tout ce qui facilite la coordination entre parties prenantes internes et externes de l'organisation, et elle implique aussi ce qui concerne l'orientation de la mission des organisations ainsi que la régulation du secteur d'activité, pouvant aller jusqu'à la coconstruction des politiques ou des programmes.

Tableau 12. Les niveaux et les fonctions de la gouvernance

Fonction Niveau	Coordination	Régulation
Organisation (échelle micro, parties prenantes internes)	Contrôle et surveillance	Orientation de la mission
Secteur (échelle méso, parties prenantes externes)	Coproduction du service Relations intersectorielles	Coconstruction de la politique

La notion de gouvernance, lorsqu'elle est appliquée aux associations d'économie sociale, implique aussi une recherche d'équilibre entre des pôles qui sont naturellement en tensions entre les dimensions économiques de l'activité et sa mission sociale, entre la dynamique du volontariat et celle des professionnels, entre l'autonomie de l'organisme et son ancrage dans une (ou des) politique publique. Dans le cas des organismes sans but lucratif d'habitation, s'ajoutent des enjeux liés à la pérennité des organisations et au croisement de services matériels (habitat) et immatériels (services aux personnes).

Une autre dimension importante de la gouvernance concerne les relations entre l'État et les organisations qui orientent leur activité en tout ou en partie vers des objectifs d'intérêt général (Monnier et Thiry, 1997). C'est le cas des OSBL d'habitation, qui produisent du logement social dans le cadre d'organisations privées, sans but lucratif, contrôlées par des membres de la société civile sur une base volontaire. La reconnaissance par l'État de leur action passe par des subventions mais aussi des contrôles. L'extension de la mission habitation vers les services nécessaires aux populations vulnérables qui y logent mène aussi les OSBL-H à être en relation avec un réseau public et communautaire du secteur de la santé et des services sociaux. Ce qui mène à des partenariats mais provoque aussi des tensions.

Enfin, les organismes se regroupent au sein de réseaux et de fédérations sectorielles, qui leur fournit une offre de services mais qui constitue aussi un espace de débat et de médiation sociale avec l'appareil public (Dacheux, 2003).

Cherchant à mieux cerner les situations concrètes vécues au quotidien par les administrateurs d'OSBL-H, cette recherche s'est surtout penchée sur la gouvernance

comme mécanisme de coordination à l'échelle organisationnelle. Nous avons en conséquence moins ciblé les questions qui concernent la coordination du secteur et celles qui s'intéressent la gouvernance comme processus de régulation. Toutefois, de nombreux témoignages font état d'enjeux reliés à coordination du secteur, tels la coproduction de services avec d'autres instances sans but lucratif ou publiques, qui impliquent la coordination d'acteurs de différents secteurs d'activités. Le secteur serait donc peut-être plus en cause que ce qu'en témoignent nos répondants lorsqu'interrogés au sujet de la gouvernance des organisations de base.

Il y a aussi des indications que les enjeux de régulation sont plus importants qu'il n'en paraît de prime abord. Ainsi, certaines questions interpellent directement la relation entre la gouvernance et la mission des organismes : ex. la composition des conseils d'administration (inclusion ou non des usagers, conflits de rôles des membres délégués par des organismes «partenaires», etc.), les compétences requises pour assumer les différents rôles (entre contrôle de la mission et production directe de services de gestion et d'aide aux personnes). D'autres sont indicatives d'un enjeu de positionnement du secteur et de sa relation à l'État: ex. les tracas bureaucratiques et administratifs connus (ex. frontière poreuse entre logement et hébergement) et méconnus (ex. qu'arrive-t-il à la fin de la convention). Une autre étude serait nécessaire toutefois pour mieux comprendre la relation entre la gouvernance des OSBL-H et celle de leurs regroupements, de même que pour mieux saisir les liens entre les défis auxquels sont confrontés les organismes de la base et les activités proposées par les autres réseaux qui les entourent (organismes communautaires, réseau public de la santé et des services sociaux, sociétés d'État d'habitation, politiques publiques, etc.).

Recommandation

Partant des résultats de cette recherche exploratoire de la gouvernance des organismes sans but lucratif d'habitation, une étude des mécanismes et processus de gouvernance du secteur de l'habitation sans but lucratif permettrait d'analyser les interfaces entre les organismes de la base et les réseaux qui accompagnent leur création et leur développement, leur accès à des ressources complémentaires ainsi que leur connexion avec les instances décisionnelles supérieures (fédératives et étatiques).

CONCLUSION

Visant à mieux connaître les réalités et les défis vécus par les administrateurs d'organismes sans but lucratif d'habitation (OSBL-H), cette recherche a permis de prendre le pouls auprès de plus d'une quarantaine de personnes qui agissent comme administrateur ou qui accompagnent ceux-ci dans leur activité. Bien que nous ayons opté pour une méthode exploratoire et qualitative, les résultats de l'enquête peuvent sans aucun doute s'appliquer à de nombreux administrateurs d'OSBL-H voire même à des administrateurs d'autres types d'organismes volontaires et sans but lucratif.

Les questions qui ont orienté cette recherche sont les suivantes :

- Comment les administrateurs des OSBL d'habitation québécois font-ils face aux nouveaux défis de gouvernance de leur organisme?
- Quelles sont les principales contraintes et possibilités inhérentes à leurs pratiques?
- Les conditions de pratiques présentent-elles des défis spécifiques selon les milieux géographiques et sociaux?
- À terme, la recherche veut mieux comprendre les besoins des bénévoles du secteur sans but lucratif de l'habitation, à mieux y répondre, notamment par le biais de leurs regroupements, ainsi qu'à mieux cibler le recrutement.

Il est difficile de résumer les résultats de l'étude puisque sa richesse consiste justement dans la variété des situations décrites. On peut néanmoins voir des tendances fortes. Ainsi, on observe une implication importante des femmes et de personnes retraitées au sein des conseils d'administration. Les principaux défis évoqués par nos répondants sont liés aux nouvelles contraintes externes (sociales et institutionnelles) et internes (par exemple, le vieillissement des locataires), qui se traduisent par une pression accrue sur les administrateurs. Les besoins se multiplient et les tâches et sont en conséquent de plus en plus nombreuses et complexes. Les administrateurs soulignent le haut niveau de compétence exigé pour exercer correctement cette fonction. Plusieurs se disent dépassés par la complexité de la tâche, insoupçonnée au départ. D'où l'importance de disposer de ressources et de compétences complémentaires au sein du conseil: gestion administrative, enjeux politiques, relations avec les locataires, gestion des immeubles, partenariats locaux, etc. Les exigences quant aux qualifications attendues des administrateurs sont plus grandes dans le cas d'OSBL-H avec services aux personnes. Enfin, plusieurs administrateurs sont engagés dans des tâches d'intendance courante faute de ressources ou d'organisations appropriées. Cette situation affecte environ le tiers de nos répondants et concerne surtout les organismes de petite et moyenne taille. Des recommandations visant le soutien des administrateurs et leur formation continue concluent d'ailleurs le rapport.

Peu de recherches s'intéressant au secteur de l'habitation sociale et communautaire l'ont fait sous l'angle des administrateurs et des conseils. En ce sens, le présent rapport offre un point de vue original. La recherche met en lumière l'importante contribution des administrateurs dans le secteur des OSBL d'habitation. Leurs visions et leurs préoccupations montrent l'importance de valoriser et de soutenir l'exercice de cette fonction. Il importe pour ce faire d'adapter constamment les outils à l'évolution des contextes et des nouveaux besoins. Les fédérations d'OSBL et les partenaires du secteur auront un rôle important à jouer à cet effet. Ces fédérations connaissent depuis 10 ans une croissance tant du nombre de membres que de la quantité des ressources, ce qui permet d'envisager des avenues de solutions pour certains des problèmes exposés dans cette recherche. Espérons que cette étude pourra servir de base pour le développement d'outils pour venir en soutien aux conseils d'administration. Elle pourrait aussi agir comme tremplin pour de futures recherches sur les rapports de gouvernance entre les entités de la base et les réseaux auxquels elles sont associées, insistant cette fois davantage sur une perspective de gouvernance-régulation du secteur sans but lucratif d'habitation. Enfin, cette recherche pourra inspirer aussi les autres secteurs qui comptent sur l'apport de bénévoles pour assumer la gouvernance d'organismes sans but lucratif qui ont à charge la production de services d'intérêt général.

BIBLIOGRAPHIE

- Alliance de recherche université communauté en économie sociale (ARUC-ÉS) (2001), *Rapport annuel*, Montréal, 24 pages.
- Bénévoles Canada (2001), *Perspectives bénévoles : nouvelles stratégies pour favoriser la participation des adultes plus âgés*, Ottawa, 30 pages.
- Bernier, Luc, Marie J. Bouchard et Benoît Lévesque (2003), «Attending to the General Interest : New Mechanisms for Mediating Between Individual, Collective and General Interest», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 74, no 3 (septembre), p.321-347.
- Bouchard, Marie J. (2005), «Introduction : nouvelles formes de régulation et de coordination dans la gouvernance des entreprises collectives», in : M. J. Bouchard (dir.) *La gouvernance des entreprises collectives*, numéro thématique de la revue *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 76, no 4, décembre 2005, p. 581-584.
- Bouchard, Marie J. (2006), «De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, no 2, p.139-166.
- Bouchard, Marie et Marcellin Hudon (dir) (2008), *Se loger autrement au Québec*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 232 pages.
- Bussièrès, Denis, Chartrand, Sébastien, Cucumel, Guy, Jolin, Louis, Richard Nicol et Yves Vaillancourt (2006), *Les organismes à but non lucratif au Québec : Faits saillants régionaux de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Ottawa, Imagine Canada, 80 p.
- Chaves, Rafael et Antonia Sajardo-Moreno (2004), «Les gestionnaires de l'économie sociale : entre les valeurs et l'enracinement», *Économie et solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 65-80,
- Cornforth, Chris (2004), «La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles: une perspective de paradoxe», *Économie et Solidarités*, vol. 35, no 1-2, p.81-99.
- Dacheux, Éric (2003), «Un nouveau regard sur l'espace public et la crise démocratique », *Hermès*, no 36, p. 195-204.
- Ducharme, Marie-Noëlle avec la collaboration de Lucie Dumais (2008), *Les OSBL d'habitation au Québec, l'offre et les besoins en soutien communautaire*, Cahier du LAREPPS no 08-06, Montréal, LAREPPS (UQÀM), 133 p.
- Forget, Amélie sous la direction de Marie J. Bouchard et Marie-Noëlle Ducharme (2008) *Revue de littérature, Défis de gouvernance dans les OSBL d'habitation, Rapport d'étape remis à la Société canadienne d'hypothèques et de logement*, 60 pages
- Fortier, Isabelle et Francine Harel-Giasson (2007) « Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion » dans *Recherches féministes*, vol 20, no 1, 1-26.

- Malenfant, Roméo (2006), «La motivation des administrateurs», p.9-17, dans Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique : Guide no 5 Les Administrateurs, coll. «Série Gouvernance», Montréal, Éditions D.P.R.M.
- Malenfant, Roméo (2002), *La gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif*, s.l., Éditions D.P.R.M., 346 p.
- Marason Management Limited In Partnership with The BC Non-Profit Housing Association (2004), *Sustaining the non-profit housing sector in British Columbia, Submitted to Canada Mortgage and Housing Corporation*, Vancouver, 42 pages.
- Martel, Paul (2003), *Administrateurs de corporations sans but lucratif : Le Guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Wilson&Lafleur Martel Ltée, 2003, 117 p.
- McDonell, Lynn, «Bâtir un conseil d'administration compétent», *Association* (octobre-novembre 2007). En ligne : http://www.csaec.com/public_fr/public_fr.asp?WCE=C=47|K=226392
- Michaud, Annie et Suzanne Pagé (2005), *État de la participation dans un bénévolat en mouvance au Québec : motivations et démotivations des personnes bénévoles âgées de 55 ans ou plus*, Québec, Conseil des aînés, 72 pages
- Morrison, J. Bart et Paul Salipante (2007), «Governance for Broadened Accountability: Blending Deliberate and Emergent Strategizing», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 2 (1er juin), p.195-217.
- Ospina, Sonia, William Dià et James F. O'Sullivan (2002), «Negotiating Accountability: Managerial Lessons from Identity-Based Nonprofit Organizations», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, no 1, p.5-31.
- Preston, Jennifer Bright et William A. Brown (2005), «Commitment and performance of nonprofit board members», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 15, no 2, p.221-238.
- Ridley, Elizabeth et Cathy Barr, *Board Volunteers in Canada : Their Motivations and Challenges : A Research Report*, Toronto, Knowledge Development Center, Imagine Canada, 26 p.
- Saxton, Gregory D. (2005), «The Participatory Revolution in Nonprofit Management», *Public Manager*, vol. 34, no 1, p.34-39.
- Simmons, Richard et Johnston Birchall (2007), «Tenant Participation and Social Housing in the UK: Applying a Theoretical Model», *Housing Studies*, vol. 22, no 4, p.573-595.
- Vaillancourt, Yves et Marie-Noëlle Ducharme (2002), *Portrait des organismes sans but lucratif d'habitation sur l'île de Montréal*, Cahier du LAREPPS no 02-05, Montréal, LAREPPS (UQÀM), 80 p.

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1** Schéma d'entretien à l'intention des administrateurs
Fiche signalétique à l'intention des administrateurs
Lettre à l'intention des administrateurs
- Annexe 2** Plan de discussion à l'intention des administrateurs et experts
Schéma d'entretien à l'intention des experts-gestionnaires
Lettre d'invitation et consentement à l'intention des gestionnaires-experts

ANNEXE 1

Schéma d'entretien à l'intention des administrateurs

Fiche signalétique à l'intention des administrateurs

Lettre à l'intention des administrateurs

Annexe 1

Schéma d'entretien et fiche signalétique à l'intention des administrateurs

Présenter les partenaires de recherche et chercheurs-animateur du focus group

Dans le cadre d'une recherche portant sur les défis des administrateurs dans les OSBL-H, les partenaires ont décidé de procéder à des groupes de discussion (*focus group*) auprès d'administrateurs tel que vous. La sélection des bénévoles a été effectuée de façon à tenir compte d'une variété de contextes (milieu géographique, mission, programmes).

Rappel des objectifs :

- mieux vous connaître vous, en tant qu'administrateur
- mieux connaître vos contextes d'intervention
- mieux connaître vos difficultés, vos besoins, vos attentes.

- Durée : environ 2 heures
- Règles du jeu : discussion libre; respect des opinions;
- Rappel anonymat et confidentialité sur personnes et organismes

- Enregistrement de la discussion

- Avez-vous des questions ?
- Discussion en 3 blocs. Voyez votre feuille.

Présentation des objectifs de la recherche et tour de table (5 minutes)

D'abord, un rapide tour de table. J'aimerais que vous vous présentiez en donnant votre nom, celui de votre organisme, votre fonction actuelle au CA.

BLOC 1 (15 minutes)

Ce premier bloc vise à décrire votre expérience et la mission de l'organisation. À titre d'exemple, voici des sujets qui peuvent être abordés dans le Bloc 1 :

Identification des participants

1. Depuis quand exercez-vous une fonction dans votre organisme ?
2. Qu'est-ce qui vous a amené à vous impliquer dans cet organisme ?
3. Quel sens donnez-vous aujourd'hui à cet engagement ?
4. Avez-vous d'autres implications au plan local ?

Conception de la mission

5. Conception de la mission de l'organisme
6. Pluralité de missions
7. Évolution de la mission au cours de dernières années

BLOC 2. Fonctionnement (30 minutes)

Dans cette partie de la discussion, j'aimerais qu'on regarde comment fonctionne l'organisme et ses instances décisionnelles. À titre d'exemple, voici des sujets qui peuvent être abordés dans le Bloc 2 :

Le conseil d'administration et les comités

8. Composition du conseil d'administration
9. Taux de roulement aux CA
10. Fréquence des réunions du CA
11. Comités de travail reliés au CA
12. Division des rôles entre administrateurs et employés
13. Rôle des locataires au CA
14. Planification stratégique ?
15. Plan d'action annuel ou sur plusieurs années ?
16. Politiques internes (gestion, sélection)
17. Y a-t-il des zones floues? Si oui, quelles en sont les causes? Si non, à quoi attribuez-vous cette clarté?

Réseaux

18. Quels liens votre organisme entretient-il avec la communauté locale ? avec d'autres organismes régionaux ou nationaux ? À quoi servent ces liens ?
19. Comment ces liens sont-ils apparus ? Quelle est leur importance aujourd'hui ?
20. Avez-vous l'impression que les décisions qui se prennent sont en accord avec la mission de l'organisme ?

BLOC 3. Défis (30 minutes)

Dans cette dernière partie de la discussion, abordons ce qui vous semble être les défis qui sont posés aux administrateurs des OSBL d'habitation aujourd'hui. À titre d'exemple, voici des sujets qui peuvent être abordés dans le Bloc 3 :

21. Quels sont les changements internes qui ont le plus affecté l'organisme au cours des dernières années ?
22. Quels sont les changements de l'environnement qui ont le plus affecté l'organisme au cours des dernières années ?
23. Y a-t-il des exigences aujourd'hui auxquelles vous avez plus de difficulté à faire face ?
24. Quels sont les domaines dans lesquels l'organisme vit le plus de problèmes ? sentez-vous que vous avez les capacités d'y faire face ? pourquoi ?

Par exemple...

- a Juridique,
 - b Finances,
 - c Programmes d'habitation,
 - d Entretien du bâtiment,
 - e Gestion du personnel,
 - f Relations de voisinage,
 - g Services aux personnes,
 - h Démarrage de nouveaux projets, nouveaux développements.
25. Comment les organismes pourraient-ils améliorer leur capacité à résoudre ces problèmes ?
 26. Y a-t-il d'autres défis qui s'en viennent dans un avenir plus ou moins rapproché ?

CONCLUSION

Avec-vous des questions ou des commentaires à formuler ?

Merci beaucoup!

Fiche signalétique

À l'attention des administrateurs
auprès des OSBL d'habitation du Québec

Dans le cadre de la recherche portant sur la gouvernance des OSBL d'habitation au Québec, nous procédons à des groupes de discussion auprès d'une cinquantaine d'administrateurs.

Ces fiches complètent les groupes de discussion. Elles visent à recueillir certaines informations sur le profil des bénévoles. Vous êtes invitée à compléter ces fiches et à les remettre aux responsables de la recherche.

- 1) Dans quelle municipalité ou quartier résidez-vous ?
(dans le cas de Montréal et Québec, veuillez aussi indiquer le quartier) :

- 2) Le nom de l'organisme (ou des organismes) :

- 3) Votre âge (cochez une case) :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entre 15 et 24 ans | <input type="checkbox"/> Entre 45 et 54 |
| <input type="checkbox"/> Entre 25 et 34 | <input type="checkbox"/> Entre 55 et 64 ans |
| <input type="checkbox"/> Entre 35 et 44 | <input type="checkbox"/> 65 ans et plus |

- 4) Votre sexe (cochez une case) :

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Homme | <input type="checkbox"/> Femme |
|--------------------------------|--------------------------------|

- 5) Votre scolarité complétée :

- Diplôme secondaire
- Collégiale, précisez le domaine d'étude
- Universitaire, précisez le domaine d'étude
- Autre, précisez le domaine

- 6) Quel emploi occupez-vous actuellement ?

- Ne s'applique pas

7) Vos principales expériences professionnelles et/ou autre

Occupations No. 1 : _____

Occupation No. 2 : _____

8) Quelle sont vos principales fonctions comme administrateur dans votre organisme en habitation ?

9) Combien d'heures consacrez-vous par mois à votre OSBL d'habitation ?

_____ (*en moyenne*)

10) Comment avez-vous été recruté ?

- Ami
- Parenté
- Réseaux professionnels ou sociaux
- Appel
- Autre (précisez)

11) Nombre d'années d'expérience à titre d'administrateur dans un OSBL d'habitation

12) Désirez vous un résumé des résultats de la recherche ?

- Non
- Oui ; Indiquez votre adresse : _____

13) Si vous avez des commentaires ou des observations, inscrivez-les ici

14) Votre nom (*facultatif*) : _____

Merci de votre collaboration !

Marie J. Bouchard, Chercheure principale
Marie-Noëlle Ducharme, professionnelle de recherche



Université du Québec à Montréal
Pavillon Saint-Denis, Local AB-9250
Case postale 8888, succ. Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3P8

Montréal, 9 février 2009

Madame, Monsieur,

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale mène en partenariat avec le Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH) une recherche sur les défis que vivent aujourd'hui les administrateurs d'OSBL d'habitation au Québec. La recherche est subventionnée par la SCHL.

L'objectif poursuivi par cette recherche est de mieux connaître les conditions dans lesquelles la gouvernance des OSBL d'habitation s'exerce aujourd'hui, les défis que rencontrent les administrateurs, les besoins qu'ils ont en termes de soutien, de contacts, d'information, etc. Cette étude vise entre autres à renseigner les regroupements fédératifs régionaux et national afin qu'ils puissent éventuellement améliorer leur offre de soutien aux administrateurs d'OSBL d'habitation.

Nous vous remercions de votre participation à cette recherche et vous invitons à communiquer avec nous pour toute question la concernant.

La nature de votre participation

Vous êtes invité[e] à participer à un groupe de discussion avec d'autres administrateurs et des gestionnaires d'OSBL d'habitation différents. Cette rencontre durera environ deux heures. Vous serez également invité à compléter une fiche signalétique (confidentielle et anonyme). Les questions porteront sur les thèmes évoqués plus haut. Elle sera animée par Marie J. Bouchard [et ou] Marie-Noëlle Ducharme.

Caractère volontaire et confidentiel

Votre participation est volontaire et vous avez la possibilité de vous retirer en tout temps sans inconvénients de notre part. De même, les propos tenus lors des rencontres sont

confidentiels et anonymes. Les participants, dont vous-mêmes, seront invités à signer un formulaire de consentement, lequel précisera l'obligation de confidentialité auquel tous les participants seront tenus. Les résultats de la recherche ne feront pas mention des noms des participants ou de leur organisme. Les autres informations ou recoupements d'information susceptibles de vous identifier seront également évités dans le rapport ou toute autre publication issue de la recherche.

Compensation

Une compensation financière de 25 \$ est prévue à titre de compensation pour les frais encourus pour la participation à cette recherche.

Information

Le rapport final de la recherche sera publié par la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL), qui finance en partie l'étude. Il sera également rendu disponible par l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), la Chaire de recherche du Canada en économie sociale et le Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH). Une copie du rapport final sera remise aux participants qui en feront la demande.

Pour toute information concernant ce projet, n'hésitez pas à communiquer avec Marie J. Bouchard (514-987-3000, poste 4474) ou Marie-Noëlle Ducharme (1-514-846-0163).

Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique ou pour formuler ou pour formuler une plainte ou un commentaire, vous pouvez contacter le président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph, Josy Lévy au numéro suivant (514) 987-3000 (7753) ou au courriel suivant : levu.joseph_josy@uqam.ca.

Votre collaboration est essentielle à la réussite de ce projet. Nous vous remercions très sincèrement à l'avance. Recevez, Madame, Monsieur, l'expression de nos plus cordiales salutations,

Marie J. Bouchard,
responsable scientifique
514-987-3000 (4474)
Titulaire, Chaire du Canada en économie
sociale
Co-responsable CAP Habitat communautaire,
ARUC en économie sociale
Professeur titulaire, Département
d'Organisation et des ressources humaines
UQAM

Marie-Noëlle Ducharme,
professionnelle de recherche
Responsable de la recherche
Réseau québécois des OSBL d'habitation
866-846-0163

Formulaire de consentement

Défis des administrateurs dans les OSBL d'habitation

SIGNATURES :

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet. Je comprends que ma participation à cette recherche m'engage à préserver la confidentialité de l'information concernant des personnes ou des organismes que je pourrais avoir obtenue dans le cadre de cette étude.

Signature du sujet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du chercheur responsable ou de son, sa délégué(e) :

Date :

Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.

ANNEXE 2

Plan de discussion à l'intention des administrateurs et experts

Schéma d'entretien à l'intention des experts-gestionnaires

Lettre d'invitation et consentement à l'intention des gestionnaires-experts

Groupe de discussion

Les défis des administrateurs dans les OSBL d'habitation

Guide à distribuer aux administrateurs lors du groupe de discussion

Plan de l'entretien

Bloc 1 : Identification

- Identification des participants
- Raisons de l'implication
- Mission de l'organisme

Bloc 2 : Fonctionnement

- Conseil d'administration et comités
- Rôle des administrateurs
- Réseaux

Bloc 3 : Défis

- Évolutions récentes, changements
- Organisation
- Juridique
- Financement
- Entretien
- Gestion du personnel
- Services aux personnes
- Développement de projets

Schéma pour les Groupes de discussion (experts)

Nouveaux défis des administrateurs des OSBL-H au Québec

- Présenter les partenaires de recherche et chercheurs-animateur du *focus group*

Dans le cadre d'une recherche portant sur les défis des administrateurs dans les OSBL-H, les partenaires ont décidé de procéder à des groupes de discussion (*focus group*) auprès de gestionnaires ou d'experts tel que vous.

Rappel des objectifs

- mieux vous connaître les administrateurs des OSBL d'habitation
- mieux connaître leurs contextes d'intervention
- connaître leurs difficultés, leurs besoins, leurs attentes

- Durée : environ 2 heures
- Règles du jeu :
 - respect des opinions
 - confidentialité
 - enregistrement
- Avez-vous des questions ?
- 3 blocs, une vingtaine de questions

Présentation des objectifs de la recherche et tour de table (5 minutes)

D'abord, un rapide tour de table. J'aimerais que vous vous présentiez en donnant votre nom, celui de votre organisme, votre fonction actuelle au CA.

BLOC 1 (15 minutes)

Ce premier bloc vise à décrire votre expérience et le contexte où vous oeuvrez. À titre d'exemple, voici des sujets qui peuvent être abordés dans le Bloc 1 :

Tour de table, identification

1. Fonctions dans l'univers des OSBL-H

Mission de l'organisme

2. Votre conception de la mission des OSBL-H
3. La conception des administrateurs en regard de la mission des OSBL-H
4. Votre conception du rôle des administrateurs dans les OSBL-H
 - Évolution au fil des années
5. Différence de conception entre administrateurs et employés-directions

BLOC 2. Fonctionnement (30 minutes)

Dans cette partie de la discussion, j'aimerais qu'on regarde comment fonctionnent l'organisme et ses instances décisionnelles. À titre d'exemple, voici des sujets qui peuvent être abordés dans le Bloc 2 :

Le conseil d'administration et les comités

6. Fonctionnement des conseils d'administration
7. Votre jugement sur le fonctionnement des conseils
8. Problèmes de relève
9. Liens et rôles entre les membres des conseils
10. Rôles entre membres des conseils et direction
11. Qu'est-ce qui contribue à l'accroissement des capacités des administrateurs ?
12. Comment les gestionnaires/direction conçoivent-ils le rôle des administrateurs ?

Les rôles, les réseaux, les décisions

Plan d'action ? Planification stratégique ?

13. Politiques internes (gestion, sélection, règlement d'immeuble, etc.)
14. Y a-t-il des zones floues? Si oui, quelles en sont les causes? Si non, à quoi attribuez-vous cette clarté?
15. Liens entre les administrateurs et localité, mouvement fédératif, etc.
 - a. Comment ces liens sont-ils apparus ?
 - b. Quelle est leur importance aujourd'hui ?
16. Décisions en accord avec les missions ?

BLOC 3. Défis (30 minutes)

Dans cette dernière partie de la discussion, abordons ce qui vous semble être les défis qui sont posés aux administrateurs des OSBL d'habitation aujourd'hui. À titre d'exemple, voici des sujets qui peuvent être abordés dans le Bloc 3 :

17. Quels sont les changements internes qui ont le plus affecté l'organisme au cours des dernières années ?
18. Quels sont les changements de l'environnement qui ont le plus affecté l'organisme au cours des dernières années ?
19. Y a-t-il des exigences aujourd'hui auxquelles les administrateurs ont plus de difficulté à faire face ?
20. Quels sont les domaines dans lesquels les administrateurs éprouvent le plus de problèmes ? comment y font-ils face ?
 - a. Juridique,
 - b. Finances,
 - c. Programmes d'habitation,
 - d. Entretien du bâtiment,
 - e. Gestion du personnel,
 - f. Relations de voisinage,
 - g. Services aux personnes,
 - h. Démarrage de nouveaux projets, nouveaux développements
21. Comment les organismes, les fédérations et les administrateurs pourraient-ils améliorer leur capacité à résoudre ces problèmes?
22. Y a-t-il d'autres défis qui s'en viennent dans un avenir plus ou moins rapproché ?

CONCLUSION

Avec-vous des questions ou des commentaires à formuler ?

Merci beaucoup!



Université du Québec à Montréal
Pavillon Saint-Denis, Local AB-9250
Case postale 8888, succ. Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3P8

Montréal, mars 2009

Madame, Monsieur,

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale mène en partenariat avec le Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH) une recherche sur les défis que vivent aujourd'hui les administrateurs d'OSBL d'habitation.

L'objectif poursuivi par cette recherche est de mieux connaître les conditions dans lesquelles la gouvernance des OSBL d'habitation s'exerce aujourd'hui, les défis que rencontrent les administrateurs, les besoins qu'ils ont en termes de soutien, de contacts, d'information, etc. Cette étude vise entre autres à renseigner les regroupements fédératifs régionaux et national afin qu'ils puissent éventuellement améliorer leur offre de soutien aux administrateurs d'OSBL d'habitation.

Nous vous remercions de votre participation à cette recherche et vous invitons à communiquer avec nous pour toute question la concernant.

La nature de votre participation

Vous êtes invité[e] à participer à un entretien ou un groupe de discussion. Cette rencontre durera environ deux heures. Vous serez également invité à compléter une fiche signalétique (confidentielle et anonyme). Les questions porteront sur les thèmes évoqués plus haut. Elle sera animée par Marie J. Bouchard [et ou] Marie-Noëlle Ducharme.

Caractère volontaire et confidentiel

Votre participation est volontaire et vous avez la possibilité de vous retirer en tout temps sans inconvénients de notre part. De même, les propos tenus lors des rencontres sont confidentiels et anonymes. Les participants, dont vous-mêmes, seront invités à signer un

formulaire de consentement, lequel précisera l'obligation de confidentialité auquel tous les participants seront tenus. Les résultats de la recherche ne feront pas mention des noms des participants ou de leur organisme. Les autres informations ou recoupements d'information susceptibles de vous identifier seront également évités dans le rapport ou toute autre publication issue de la recherche.

Information

Le rapport final de la recherche sera publié par la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL), qui finance en partie l'étude. Il sera également rendu disponible par l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), la Chaire de recherche du Canada en économie sociale et le Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH). Une copie du rapport final sera remise aux participants qui en feront la demande.

Pour toute information concernant ce projet, n'hésitez pas à communiquer avec Marie J. Bouchard (514-987-3000, poste 4474) ou Marie-Noëlle Ducharme (1-514-846-0163).

Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique ou pour formuler ou pour formuler une plainte ou un commentaire, vous pouvez contacter le président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph, Josy Lévy au numéro suivant (514) 987-3000 (7753) ou au courriel suivant : levu.joseph_josy@uqam.ca.

Votre collaboration est essentielle à la réussite de ce projet. Nous vous remercions très sincèrement à l'avance.

Recevez, Madame, Monsieur, l'expression de nos plus cordiales salutations,

Marie J. Bouchard,
responsable scientifique
514-987-3000 (4474)
Titulaire, Chaire du Canada en économie
sociale
Co-responsable CAP Habitat communautaire,
ARUC en économie sociale
Professeur titulaire, Département
d'Organisation et des ressources humaines
UQAM

Marie-Noëlle Ducharme,
professionnelle de recherche
Responsable de la recherche
Réseau québécois des OSBL d'habitation
866-846-0163

Formulaire de consentement

SIGNATURES :

Je _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet. Je comprends que ma participation à cette recherche m'engage à préserver la confidentialité de l'information concernant des personnes ou des organismes que je pourrais avoir obtenue dans le cadre de cette étude.

Signature du sujet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du chercheur responsable ou de son, sa délégué(e) :

Date :

Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.