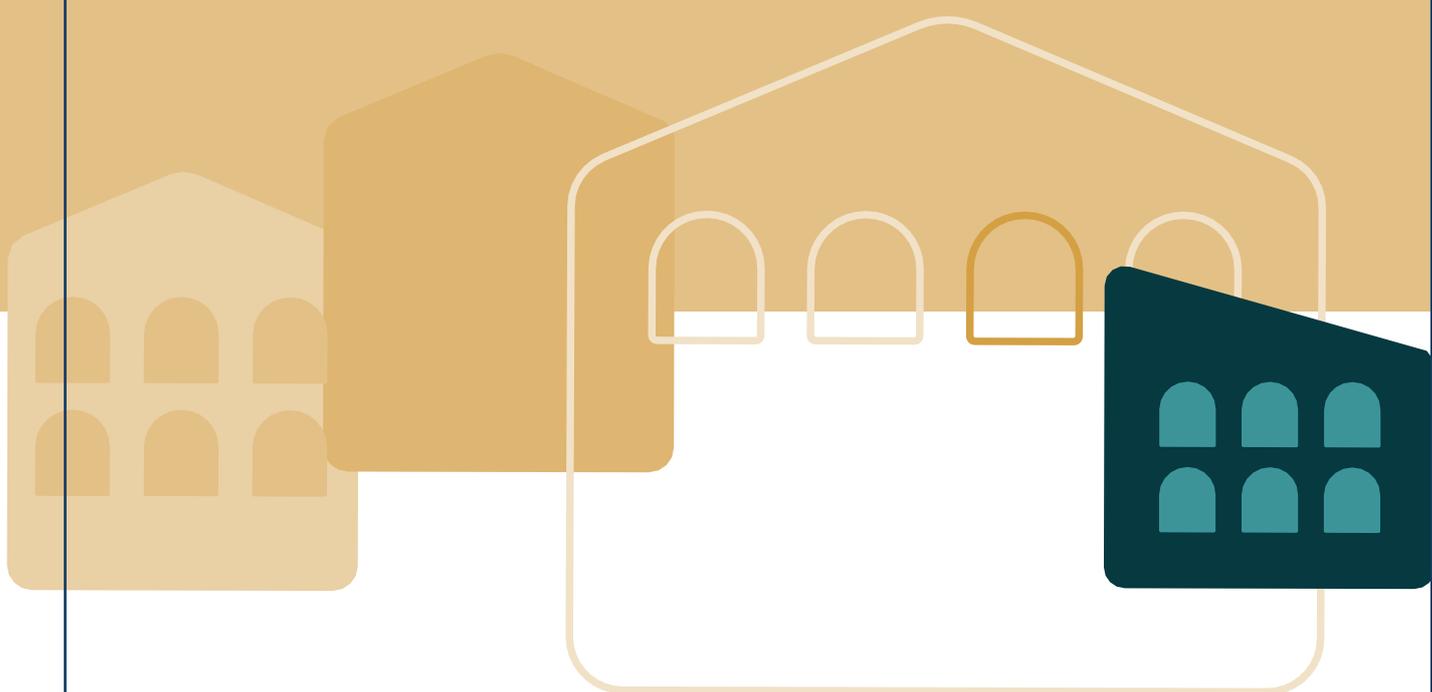


Pour une gouvernance partagée et inclusive : Collaborer et décider ensemble en logement social et communautaire en Chaudière-Appalaches



Février 2025

UQAR
Université du Québec
à Rimouski

 **CLIC**
LOCATAIRES
IMPLIQUÉES

Coordination, recherche et rédaction :

Marietou Niang, Ph.D., professeure régulière, Département de travail social et psychosociologie, Université du Québec à Rimouski, Campus Lévis

Marianne Pelletier, étudiante à la maîtrise en travail social, Université du Québec à Rimouski

Céline Bernier, coordonnatrice du Projet CLIC - Citoyens locataires impliqués et concertés en Chaudière-Appalaches

Le comité de suivi de la recherche, formé des partenaires suivants, a participé à différentes étapes du processus de recherche :

Diane Argouin, locataire impliquée

Marie-Claude Brassard / Frédérique Lapointe, organisatrices communautaires, Centre de santé et de services sociaux (CISSS) Chaudière-Appalaches

Denise Lavallée, Locataire impliquée

Éric Lemieux / Sophie Garant, agent.e.s de planification, de programmation et de recherche – Logement social et communautaire, Service de promotion de la santé, prévention et organisation communautaire, CISSS Chaudière-Appalaches

François Roberge, directeur général, OMH de Lévis

Anik Leroux, organisatrice communautaire, Fédération des HLM du Québec

Éric Trudel, responsable des communications et de l'expérience aux membres, Fédération régionale des OBNL d'habitation de Québec Chaudière-Appalaches (FROHQC)

Delphine Riou, conseillère à la formation et à la vie associative, Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FECHAQC)

Citation recommandée : Niang, M., Pelletier, M., et Bernier, C. (2025, février). *Pour une gouvernance partagée et inclusive : Collaborer et décider ensemble en logement social et communautaire dans la région de la Chaudière-Appalaches*. Répéré

Remerciements : La production de cette recherche a été rendue possible grâce à la collaboration précieuse des membres des CA, des locataires qui ont participé à cette étude, ainsi que des organisateurs et organisatrices communautaires, les conseillères en gestion de la Société d'habitation du Québec et les fédérations régionales des logements sociaux et communautaires.

Financement :



Partenaires régionaux du soutien
communautaire en logement social et
communautaire de Chaudière-Appalaches



Community Housing
Transformation Centre
Centre de transformation
du logement communautaire

FONDS QUÉBÉCOIS
D'INITIATIVES
SOCIALES (PAGIEPS)

Certificat éthique : CISSS de Chaudière-Appalaches (#2023-993) et UQAR (#2023-244)

Pour plus d'informations : contacter le Collectif de recherche participative sur la pauvreté en milieu rural : crppmr@uqar.ca

Table des matières

Résumé	iii
Mise en contexte	1
Partie A : Description des LSC au Québec.....	3
<i>Les Offices d'habitation et les HLM.....</i>	<i>6</i>
<i>Les coopératives et OBNL d'habitation</i>	<i>6</i>
Partie B : La gouvernance participative : orientations pour cette recherche	7
<i>Gouvernance et LSC : des rapprochements</i>	<i>7</i>
<i>Définition de la gouvernance</i>	<i>9</i>
<i>Quelques enjeux et défis de la gouvernance dans les LSC.....</i>	<i>10</i>
Partie C : Objectifs de recherche	12
Partie D : Cadre théorique et d'analyse	13
Partie E : Méthodologie.....	15
<i>Devis de recherche.....</i>	<i>15</i>
<i>Échantillonnage et recrutement.....</i>	<i>15</i>
<i>Collecte des données.....</i>	<i>17</i>
<i>Résultats du recrutement.....</i>	<i>20</i>
<i>Animation et réflexivité.....</i>	<i>20</i>
<i>Analyse des données.....</i>	<i>22</i>
<i>Considérations éthiques</i>	<i>22</i>
Partie F : Résultats de l'étude	24
<i>Structure de gouvernance.....</i>	<i>26</i>
Fonctionnement et rôles et responsabilités du CA	26
Perceptions des rôles et responsabilités du CA par les locataires	29
Quelques faits saillants sur la structure de gouvernance des LSC :	31
<i>Collaboration et partage de pouvoir.....</i>	<i>32</i>
Collaboration entre les réseaux d'acteurs au sein du CA.....	32
Les pratiques de collaboration entre membres du CA	33
Collaboration entre le CA et les locataires.....	35
<i>Espaces et prises de décisions</i>	<i>36</i>
Moyens de prise de décision du CA	36
Participation des locataires dans d'autres espaces de prise de décision	37
<i>Relations entre les acteurs</i>	<i>38</i>
Relations entre les membres du CA.....	38

<i>Relations entre les membres du CA et les locataires</i>	39
Relations entre les CA et les Fédérations.....	39
<i>Communication</i>	40
Mécanismes de communication entre les membres du CA	40
Mécanismes de communication entre CA et locataires	41
<i>Leviers et obstacles des pratiques de gouvernance inclusive</i>	43
Conclusion et recommandations	47
<i>Recommandations</i>	48
<i>Forces de la recherche</i>	52
<i>Limites de la recherche</i>	52
Références	54
Annexe A	57
Annexe B	58
Annexe C	59
Annexe D	60
Annexe E	62
Annexe F	65
Annexe G	66
Annexe H	67
Annexe I	69

Résumé

Au Québec, les logements sociaux et communautaires (LSC) offrent un accès à des logements abordables pour les individus et familles à faible revenu ou en situation de vulnérabilité sociale, physique ou psychologique. Ils contribuent ainsi à la réduction des inégalités sociales. Proposant un modèle de gouvernance différent des logements privés, les LSC sont orientés essentiellement vers une démarche collective qui implique les locataires dans la conception, la gestion et les prises de décision concernant leur habitation. Les pratiques innovantes en LSC devraient reposer sur une gouvernance partagée et inclusive qui stimule et génère l'action collective ainsi que des transformations sociopolitiques dans le cadre de vie des personnes qui y résident. Si cet idéal de gouvernance est reconnu et encadré par des normes et politiques, il demeure que sa mise en pratique n'est pas toujours facile. Les locataires, les membres des conseils d'administration (CA) ainsi que les gestionnaires ne sont souvent pas suffisamment outillés pour sortir des cadres de gestion immobilière traditionnelle.

Ainsi, cette recherche a pour but de documenter les pratiques et les leviers d'action favorisant une gouvernance participative et inclusive dans les trois types de LSC de la région de Chaudière-Appalaches, notamment les habitations à loyer modique (HLM) de même que les coopératives et les organismes à but non lucratif (OBNL) d'habitation. La collecte des données a été menée dans six LSC, dont trois offices d'habitation (OH), deux coopératives d'habitation (COOP) et un OBNL d'habitation. Au total, douze entretiens de groupe ont été réalisés, impliquant soixante-cinq personnes participantes, dont trente-et-une personnes avec les décideurs des CA et trente-quatre personnes avec les locataires non impliqués dans le CA.

Les résultats de cette étude suggèrent que les pratiques de gouvernance diffèrent grandement selon les deux grands modèles de LSC existants. Le premier modèle concerne les logements sociaux publics, les HLM, encadrés par le gouvernement à travers la Société d'habitation du Québec (SHQ) et gérés par les OH. Ce modèle gouvernemental repose sur des pratiques de gouvernance, souvent perçues par les membres des CA et par les locataires, comme étant rigides et de type « top-down ». Bien qu'il existe des mécanismes mis en place dans les OH pour impliquer les locataires, par l'intermédiaire de représentant.e.s des locataires dans les CA ou encore des espaces d'implication comme les associations de locataires (ADL) et les comités consultatifs de résidents (CCR), l'implication effective des locataires dans les prises de décision reste limitée. Les principales limites relevées dans cette étude sont le manque de

leviers pour les représentant.e.s des locataires à collectiviser les besoins individuels des locataires et, ensuite, à les traduire en propositions pouvant influencer les décisions du CA. Une autre limite observée est le flou qui existe sur la façon dont le CA, en tant qu'instance décisionnelle, peut collaborer efficacement avec les espaces d'implication des locataires pour éclairer ou prendre des décisions collectivement. Le plus grand défi de ce modèle gouvernemental réside également dans l'organisation territoriale des OH, qui dessert depuis quelques années un vaste territoire, à la suite du regroupement des OH. Cette réalité organisationnelle a créé une distance physique et sociale entre les organes décisionnels de l'OH et les structures d'implication participative des locataires se trouvant dans les milieux d'habitation. En conséquence, les pratiques de gouvernance prenant en compte les différentes réalités des résidents des HLM deviennent de plus en plus difficiles à mettre en œuvre.

Le deuxième modèle concerne les logements communautaires, qui sont gérés de manière autonome par les locataires ou les collectivités, comme dans les coopératives et les OBNL d'habitation. Dans ce modèle, contrairement au précédent, la force de la gouvernance réside dans la proximité des locataires avec le CA. Les deux coopératives et l'OBNL ayant participé à cette recherche sont des organisations de petite taille situées en milieu rural. Cette proximité semble faciliter les relations entre les différents réseaux d'acteurs et permettre une meilleure consultation des locataires sur les décisions concernant leur milieu d'habitation. Bien que le cadre réglementaire du CA de ces organisations soit perçu comme étant souple et offrant plus de flexibilité pour les membres, ces petits milieux doivent composer avec le manque de ressources humaines compétentes et de financement, constituant une limite importante pour les actions que peut mener le CA. De plus, l'impératif de participation active des locataires à la gouvernance, à la gestion de l'immeuble et même au développement de nouveaux logements dans les coopératives et l'OBNL présente des limites considérables. Dans ces milieux d'habitation, notamment ceux où les locataires sont des personnes âgées, il a été observé que leur participation peut être limitée en raison d'incapacités physiques et psychologiques. Sur ce point, nous soulignons que les situations de handicap des résidents ont été une raison principale de refus de participation des OBNL dans le cadre de cette étude. Par ailleurs, dans les coopératives et OBNL ayant un.e gestionnaire, sans droit de vote au CA, les membres du CA ont apprécié l'apport aidant de cette ressource dans la gestion quotidienne du logement. En revanche, ces derniers ont déploré les pratiques de gestion verticale, au détriment de pratiques participatives, appliquées par cette personne gestionnaire.

Dans les deux modèles de LSC, sociaux et communautaires, des résultats transversaux ont été relevés, notamment la faible participation des locataires dans les instances décisionnelles, telles que le CA, les comités ou les associations, ainsi que dans les activités de mobilisation communautaire, surtout depuis la pandémie. Cette situation peut être expliquée par plusieurs facteurs interconnectés. D'abord par le manque de connaissances des locataires concernant la nature et le fonctionnement de ces espaces de participation. Ensuite, par la diversité de situations de vie des locataires dans ces logements (handicap, faible niveau de littératie, vieillissement). Ces facteurs modulent souvent la capacité et la motivation des locataires à s'impliquer, surtout quand les espaces de participation et les activités communautaires ne sont pas bien adaptés à leur réalité.

Ces résultats nous conduisent à formuler plusieurs recommandations afin :

1. De valoriser l'action collective par des pratiques de solidarité et de prise de décision collective au sein des LSC.
2. De faciliter l'apprentissage social entre les différents réseaux et partenaires concernés, notamment les locataires, qui sont les premiers concernés par ce type de logement.
3. De mettre en action la transformation sociopolitique dans les pratiques de gouvernance en favorisant la participation, la consultation et, idéalement, la co-construction avec les résidents dans les différentes actions et décisions concernant leurs milieux de vie.

Il est essentiel de développer le pouvoir d'agir et la participation sociale des locataires en renforçant leurs connaissances des instances et des mécanismes de gouvernance dans leur logement et de promouvoir le vivre ensemble à travers des activités sociales et communautaires. De plus, les membres des CA auraient besoin de leviers pour mieux concrétiser la gouvernance participative et inclusive. Des formations sur leurs rôles et responsabilités ainsi que sur des pratiques innovantes et inclusives seraient des moyens pour améliorer leurs compétences en matière de gouvernance. Les représentant.e.s des locataires dans les OH devraient également être mieux outillé.e.s, tant dans les CA que dans les autres espaces de participation sociale, pour pouvoir assurer une représentativité collective des locataires et proposer des transformations dans les pratiques de gouvernance de leur CA.

Une autre recommandation essentielle consiste à prendre en compte le portrait géographique de Chaudière-Appalaches, qui regroupe des milieux urbains et ruraux. Il serait important d'adapter les décisions et les services offerts dans les LSC en fonction de cette réalité. Outre l'aspect physique du territoire, il a été constaté que les profils des locataires ne sont pas

homogènes, les LSC regroupant parfois des populations en situation de pauvreté, de handicap ou d'autres formes de précarité. Ces situations modulent grandement les capacités de participation, d'implication et d'action communautaire, qui sont au cœur du modèle de gouvernance des LSC. Par exemple, le vieillissement des locataires est un élément important qu'il convient de prendre en compte, en pensant à des actions favorisant une participation adaptée aux réalités et conditions de vie des locataires, ainsi qu'à des services facilitant le maintien et la stabilité résidentielle.

Enfin, il est crucial de mettre en place un apprentissage social entre les différents modèles de LSC, afin de promouvoir une vision commune qui place la qualité de vie des locataires au cœur des actions et décisions.

Mise en contexte

Le projet de recherche présenté dans ce rapport est mené en collaboration entre l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et l'Office municipal de Lévis (OMH-Lévis), ainsi que ses partenaires, dont la Direction de santé publique du CISSS de Chaudière-Appalaches. Ce projet est né d'un besoin exprimé par les partenaires régionaux pour le soutien communautaire en logement social et communautaire (LSC), en lien avec les résultats de la phase I du projet CLIC (Citoyens locataires impliqués et concertés en Chaudière-Appalaches) déployé dans la région, de 2021 à 2024.

La première phase du projet CLIC consistait à coconstruire avec les locataires un plan d'action, lequel a abouti à l'identification de cinq priorités, dont celles d'une gouvernance plus participative et inclusive dans les LSC. La deuxième phase, qui a débuté en janvier 2022, vise à soutenir la création d'espaces d'échanges et de collaboration entre locataires, gestionnaires et partenaires (Bergeron et al., 2024). Ces espaces permettent de valoriser et de croiser les savoirs et expériences qui y sont exprimés par l'ensemble des parties prenantes. Dans cette perspective, le projet de recherche sur la gouvernance en constitue un élément incontournable.

Ce projet de recherche a pour objectif de mieux comprendre les pratiques et les leviers d'action favorisant une gouvernance participative et inclusive dans les LSC de la région de Chaudière-Appalaches. Il s'agit de développer une compréhension des pratiques de gouvernance dans chaque mode de LSC, permettant ainsi une implication équitable des différentes parties prenantes dans les espaces décisionnels des LSC.

Dans le cadre d'une collaboration constructive avec le projet CLIC et pour répondre aux objectifs de cette recherche, un comité de suivi a été mis en place. Il était composé de la chercheuse principale, la coordonnatrice du projet CLIC, du directeur de l'Office municipal d'habitation (OMH) Lévis, d'un agent de la direction de santé publique, d'une organisatrice communautaire et de deux locataires de LSC. Des représentants des trois fédérations des LSC ont été invités de manière ponctuelle afin de bonifier certaines discussions et réflexions du comité.

Ce comité a constitué un espace de réflexion tout au long de la démarche du projet. Il s'est réuni à plusieurs reprises à différentes étapes importantes de la recherche pour définir et adapter les actions en fonction des réalités institutionnelles des LSC, tout en s'appuyant sur les

connaissances des membres du comité. Au début de ce projet de recherche, le comité a été impliqué dans la définition des orientations et questions de recherche, ainsi que dans l'élaboration de la démarche de recherche (discussion sur les approches méthodologiques et éthiques). Par la suite, il a été consulté durant les phases de collecte et d'analyse des données, ainsi que dans la diffusion des résultats.

Partie A : Description des LSC au Québec

Les LSC au Québec ont pour rôle de mettre à la disposition des personnes non-proprétaires et celles à faible revenu une habitation de qualité à loyer modique, adaptée à leurs besoins. Ils résultent de programmes mis en place par le gouvernement ou la société civile afin de répondre aux revendications de la population aux enjeux d'inaccessibilité et de démocratisation des logements pour certaines couches de la population (Bouchard, 2006). Les LSC représentent un ensemble d'innovations sociales qui proposent de nouveaux modes de gestion et de gouvernance des logements, différents du secteur locatif privé (Bergeron-Gaudin et Jetté, 2021). Leur finalité est sociale et non économique (Gouvernement du Québec, 2022).

Au Québec, il existe trois tenures de logements qui peuvent être classées en deux catégories : logements **sociaux publics** - HLM et logements **sociaux communautaires** - coopératives et OBNL d'habitation (Bouchard, 2006; Bouchard et Hudon, 2005; Brady et Bergeron-Gaudin, 2016). Ces trois tenures ont pris leur essor au fil des années - respectivement en 1960, 1970 et 1980 (Bergeron-Gaudin et Jetté, 2021; Desrochers, 2002).

Tableau 1 :

Principales caractéristiques des LSC au Québec

	HLM (OH)	Coopératives	OBNL
CLIENTÈLE CIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • Ménage à faible revenu • Aînés, familles, personnes seules ou ayant des besoins particuliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Ménage à faible ou modeste revenu • Possibilité de PSL* 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes à faible revenu ayant des besoins particuliers • Possibilité de PSL*
PROPRIÉTÉ	Publique : Société d'habitation du Québec (SHQ)	Privée: sans but lucratif	Privée: sans but lucratif
COMPOSITION du CA	5 à 15 membres dont: <ul style="list-style-type: none"> • Représentants municipaux • Groupes socio-économiques • Au moins 2 locataires élus par leurs pairs • Gestionnaire, sans droit de vote 	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 3 locataires élus par leurs pairs • Gestionnaire (le cas échéant), sans droit de vote 	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 3 membres, par ex.: locataires, famille, représentants du milieu, acteurs communautaires • Gestionnaire (le cas échéant), sans droit de vote

AUTRES IMPLICATIONS DES LOCATAIRES	OBLIGATOIRE :	OBLIGATOIRE	OBLIGATOIRE
	Comité de sélection Comité consultatif des résidents (CCR)	Comité de sélection	
	FACULTATIF:	FACULTATIF:	FACULTATIF:
	Association de locataires (ADL) Autres comités ad hoc	Autres comités ad hoc	Autres comités ad hoc

**PSL: Programme de supplément au loyer permet d'offrir aux ménages à faible revenu un loyer estimé à 25% de leur revenu, comme en HLM.*

Les Offices d'habitation et les HLM

Les logements sociaux publics, notamment les HLM, sont destinés aux ménages à faible revenu, avec un loyer estimé à 25 % de leur revenu (Société d'habitation du Québec (SHQ), sd). Le choix des locataires est basé sur le statut socio-économique (Ouellet et Lemieux, 2006), sans tenir compte des capacités d'engagement dans leur milieu de vie (Desrochers, 2002). Ces logements peuvent accueillir des personnes âgées de 50 ans et plus, des familles ainsi que des personnes seules ou ayant des besoins particuliers.

Étant la propriété de la Société d'habitation du Québec (SHQ), la gestion et l'entretien des HLM relèvent de la responsabilité des offices d'habitation (OH) qui sont des organismes publics à but non lucratif. Le conseil d'administration (CA) d'un OH est généralement composé entre cinq et quinze administrateurs, dont deux à trois locataires élus par leurs pairs et trois autres représentants des groupes socio-économiques nommés par le ministre de l'Habitation (Société d'habitation du Québec (SHQ), sd). Une personne assurant la direction, sans droit de vote et relevant directement du CA, est embauchée pour gérer l'OH, encadrer le personnel et fournir des services aux locataires (FLHLMQ, sd).

Depuis la modification de la loi sur la SHQ en 2002, les locataires ont le droit de former des associations de locataires reconnues (ADL) ou des comités consultatifs de résidents (CCR), qui sont des espaces démocratiques leur permettant de s'impliquer dans la gestion de leur logement (FLHLMQ, 2018). Ces espaces doivent permettre aux locataires de jouer un rôle important dans la gouvernance de leur milieu de vie ; par exemple, un CCR pourrait formuler des recommandations au CA sur les politiques qui touchent les locataires, ou encore participer à l'évaluation du personnel de direction des OH. Les OH ont le devoir de mettre en place et de soutenir ces espaces démocratiques (FLHLMQ, 2018). En collaborant avec ces comités et le personnel de la direction et du CA, l'OH a également pour rôle de favoriser le développement social à travers des activités communautaires et l'exercice de la pleine citoyenneté des locataires dans leur milieu de vie (Morin, 2007).

Les coopératives et OBNL d'habitation

Quant aux logements communautaires, leur gestion est assurée par des coopératives et des OBNL d'habitation. Dans ces types de logements, une gestion démocratique est mise en place, impliquant plusieurs comités où les membres-locataires s'engagent bénévolement pour

assumer diverses tâches, telles que l'administration, la gestion financière et la sélection des nouveaux membres, parmi d'autres fonctions (Breault, 2021).

Les OBNL d'habitation sont généralement destinés aux personnes rencontrant des difficultés particulières pour se loger, comme les personnes seules, âgées, en situation d'itinérance, en légère perte d'autonomie ou les familles monoparentales (Gouvernement du Québec, 2022). Leur objectif est d'offrir des logements à faible coût à ces populations ayant un revenu faible ou modeste, ainsi que de fournir un soutien communautaire à leurs membres (Bouchard et al., 2010). Le CA est composé de locataires, d'acteurs communautaires et de représentants administratifs du milieu.

Les coopératives d'habitation, quant à elles, sont des entreprises privées sans but lucratif qui ont pour mission sociale de rendre la propriété accessible (Gouvernement du Québec, 2022). Dans ce type de logement, il est obligatoire pour les personnes souhaitant obtenir un logement de s'impliquer dans la gestion et les activités de la coopérative. Sauf exceptions inscrites dans les règlements internes, le CA est composé uniquement de membres-locataires.

Ainsi, les logements communautaires mettent l'accent sur l'aspect collectif du logement et la gestion démocratique, reposant essentiellement sur la participation active de leurs membres dans les prises de décision, l'établissement des cadres administratifs des logements, de même que le développement de nouveaux logements (Bouchard et al., 2010).

Enfin, tant dans les coopératives que dans les OBNL d'habitation, les locataires à faible revenu peuvent bénéficier du programme gouvernemental de supplément au loyer (PSL) pour payer un loyer représentant 25% de leur revenu, similaire à ce qui est proposé dans les HLM.

Partie B : La gouvernance participative : orientations pour cette recherche

Gouvernance et LSC : des rapprochements

La mise en place de LSC au Québec a été réalisée dans une perspective visant à proposer de nouvelles façons de penser et d'habiter le logement, plaçant ainsi la question de la gouvernance au cœur des préoccupations. Étant une notion polysémique et multiscale, la gouvernance était auparavant assimilée à une forme de régulation et de contrôle vertical sur l'action publique (Andrew et Cardinal, 2001). Ce modèle a d'ailleurs été appliqué à l'origine des LSC dans les

années 1950-1960, durant lesquelles leur planification, leur mise en œuvre et leur gestion étaient menées dans une approche centralisée et bureaucratique, sous l'unique responsabilité du gouvernement (Bouchard et Hudon, 2005).

L'échec constaté de ce type de gouvernance, la pression exercée par les mouvements sociaux (Bouchard et Hudon, 2005) ainsi que l'émergence de nouvelles formes de partenariat et de collaboration entre le politique et l'économique (Gaudin, 2002) ont conduit à de nouvelles façons de concevoir la gouvernance dans la sphère publique.

Aujourd'hui, la gouvernance renvoie à une répartition horizontale du pouvoir entre différents acteurs d'un système donné (Moreau Defarges, 2015), proposant ainsi une gestion fondée sur la confiance et le dialogue, dans le but de trouver des solutions à divers problèmes (Bouchard, 2006; Provan et Lemaire, 2012). Son caractère multiscalair fait référence à la complexité des prises de décision, qui ne sont plus concentrées au niveau des institutions gouvernementales, mais s'étendent à de multiples sphères d'influence et de pouvoir (Galego et al., 2022).

Certaines recherches utilisent les concepts de gouvernance participative, gouvernance partenariale ou même gouvernance partagée pour désigner des processus de gestion et de régulation équilibrés, où les accords sont négociés entre le pouvoir public, le secteur privé et la communauté, notamment concernant les rôles et les responsabilités de chacun (Jean et Bisson, 2008). Dans ce type de gouvernance, il s'agit de répondre au besoin de démocratiser les espaces d'action collective, permettant ainsi de passer d'une démocratie directe à une démocratie d'interaction, mettant l'accent sur les relations entre les différents acteurs concernés et l'expression des droits (Andrew et Cardinal, 2001).

Bien qu'il existe une richesse de pratiques dans la gouvernance des LSC, peu d'études explorent ce qu'est réellement la gouvernance et ce qui la favorise ou la défavorise. Souvent, la définition de la gouvernance de ces logements est simplement réduite au concept de gestion (Ouellet et Lemieux, 2006). Cela semble très limitatif, considérant que la gouvernance implique des règles, des normes, des valeurs et des processus orientés vers des procédures démocratiques, ainsi que la distribution des pouvoirs et des responsabilités (Bouchard et al., 2010) ou encore la pratique de la prise de décision collective (Galego et al., 2022).

Définition de la gouvernance

Dans cette recherche, dans le but de dépasser une considération purement gestionnaire (planification et réalisation des activités, administration et entretien) des LSC, nous adoptons la définition suivante, qui semble plus appropriée dans le domaine étudié :

La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lesquels les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir. (Lacroix et St Arnaud, 2012, p.26)

Cette définition est pertinente dans le contexte de la gouvernance des LSC, qui propose de nouveaux types de régulation partenariale et collaborative basés sur des réseaux incluant l'État, le marché et la société civile (Bouchard et al., 2010). Il existe des normes et des règles qui, avec quelques différences selon les trois types de LSC, permettent de baliser la collaboration, la négociation et même la concurrence entre les différents acteurs impliqués ou en partenariat (Lacroix et St-Arnaud, 2012)

La gouvernance participative constitue donc un levier pour améliorer la gestion de ces logements, en reconnaissant l'implication des locataires, mais aussi pour favoriser le développement du pouvoir d'agir, tant individuel que collectif, des locataires et des gestionnaires (Bouchard et Hudon, 2005). En ce sens, le savoir-être et le savoir-faire des locataires, ainsi que leurs capacités à développer certaines compétences, sont indispensables, surtout dans les coopératives d'habitation, pour assurer une bonne gestion des logements (Breault, 2021).

La gouvernance peut être située dans une boucle rotative impliquant trois dimensions : (1) l'action collective, qui engendre de nouvelles dynamiques de solidarité et de prise de décision collective pour rééquilibrer les rapports de pouvoir et pour lutter contre les inégalités sociales, (2) l'apprentissage social, permettant l'émergence de connaissances renforçant les relations sociales entre différents réseaux et partenaires concernés ; et (3) la transformation sociopolitique, favorisant des modes de gouvernance basés sur des approches participatives et de co-construction de politiques publiques (Galego et al., 2022).

Cette caractérisation de la gouvernance révèle que la gouvernance décentralisée et inclusive n'est pas un processus linéaire. Elle se définit (et se réinvente) dans l'évolution des pratiques ou des actions individuelles et collectives dans les espaces, évoquant l'idée de la boule de neige de la participation citoyenne dans les LSC (Meilleur, 2021). Ainsi, dans cette étude, nous porterons une attention particulière aux émergences des pratiques de gouvernance, de même qu'à leur évolution et adaptation au fil du temps et dans l'espace. Les particularités des milieux (notamment leurs caractéristiques de défavorisation matérielle et sociale ainsi que la taille et la composition des logements étudiés) seront prises en compte pour mieux éclairer les dynamiques de la gouvernance en œuvre.

Quelques enjeux et défis de la gouvernance dans les LSC

Outre les enjeux définitionnels et de caractérisation de la gouvernance dans les LSC, plusieurs défis subsistent dans la mise en pratique de la démocratie d'interaction, de l'expression de la citoyenneté et de la participation effective et équilibrée de tous les réseaux et partenaires impliqués. En effet, la littérature scientifique souligne la difficulté de transformer les rapports de pouvoir inégaux entre les différents partenaires impliqués dans les LSC (Desage, 2017; Meilleur, 2021). Certaines études ont relevé des tensions entre les acteurs, notamment lors des CCR, qui sont des instances de rencontre entre gestionnaires et locataires (Leclercq, 2016). Le manque de reconnaissance des savoirs et compétences des locataires par les gestionnaires limite la collaboration effective entre les acteurs dans l'amélioration de la qualité de vie dans les logements sociaux publics (Demoulin et al., 2017).

D'autres études ont également mis en lumière le manque d'inclusion de certaines populations dans les espaces collectifs de gestion des logements. Cela concerne, par exemple, les familles en difficulté, les personnes âgées et celles en déficience intellectuelle dans les OBNL d'habitation, ainsi que les familles monoparentales dans les coopératives d'habitation (Bouchard et al., 2010). De plus, la participation des locataires dans leur milieu de vie étant relativement récente dans les HLM, elle n'est pas acquise dans l'ensemble des milieux d'habitation (Demoulin et al., 2017).

La gouvernance participative est souvent orientée dans une perspective où les résidents exercent beaucoup de responsabilités sans disposer de suffisamment de pouvoir pour participer efficacement à la gestion de leur logement et à leur qualité de vie (Morin, 2007). Ce défi particulier est également lié au fait que les gestionnaires sont souvent ancrés dans une culture

de performance, préoccupés par leur image (Meilleur, 2021). Cela les pousse fréquemment à adopter une logique de conflit avec les locataires, en étant réticents au partage d'informations, du pouvoir et de ressources, surtout avec les associations ou les locataires les plus revendicateurs (Meilleur, 2021).

Ces défis de partenariat équitable entre locataires et gestionnaires ont des conséquences directes sur la qualité de leurs relations, sur la dynamique de démocratisation de l'action collective et sur la qualité de vie dans les milieux. Par ailleurs, une tension persiste entre une conception clientéliste du locataire – en tant que demandeur et consommateur de services – et une conception collective et citoyenne du locataire – perçu comme une personne ayant droit aux services (Meilleur, 2021; Morin et al., 2021). Cette tension influence les modes de gouvernance dans les logements.

Par conséquent, même s'il existe des instances de démocratisation des LSC, la littérature scientifique montre que la mise en place d'une gouvernance décentralisée, où les rapports de pouvoir entre les partenaires sont pris en compte et atténués, reste un défi permanent au Québec, y compris en Chaudière-Appalaches. Il semble donc pertinent de mener une recherche qualitative pour identifier les facteurs favorisant ou défavorisant une gouvernance partagée et inclusive dans le but de formuler des recommandations destinées aux différents réseaux et partenaires impliqués dans les LSC.

Partie C : Objectifs de recherche

Ce projet de recherche vise à documenter les pratiques et les processus de gouvernance dans les logements sociaux et communautaires (LSC) dans la région de la Chaudière-Appalaches, afin de formuler des recommandations pour développer des leviers d'action susceptibles de faciliter la mise en pratique de la gouvernance partagée et inclusive dans ces types de logements.

- **Objectif 1** : Décrire les caractéristiques de la gouvernance dans les trois types de LSC dans la région de la Chaudière-Appalaches;
- **Objectif 2** : Documenter les obstacles et les leviers favorisant une gouvernance partagée et inclusive dans chaque type de LSC, et en dégager des modèles (*pattern*).
- **Objectif 3** : Formuler des recommandations, à partir des résultats de recherche, destinées aux acteurs travaillant en soutien communautaire dans les LSC.

Partie D : Cadre théorique et d'analyse

Cette recherche s'inscrit dans l'approche interprétative sociologique de la gouvernance, dérivée des théories systémiques. Dans ce cadre, il est reconnu que la gouvernance constitue un « monde intersubjectif » dans lequel coexistent de nombreux acteurs qui portent des significations et des discours différents (Turnbull, 2016). Les acteurs sociaux interprètent le monde de manière distincte ; ils ne sont pas toujours tenus d'adopter et de mettre en œuvre les règles et procédures institutionnelles en place (Chhotray et Stoker, 2009). Dans cette perspective, les théoriciens de la gouvernance mettent l'accent sur la contingence, désignant généralement « ce qui aurait pu ou pourrait ne pas être » (Ivan Ermakoff, 2013). Ainsi, il est alors reconnu que les individus exercent leur agentivité au sein des structures dans lesquelles ils évoluent, en fonction de leurs idées, de leurs croyances ou des significations, qu'elles soient conscientes ou tacites. Pour comprendre les pratiques qui orientent les formes de gouvernance dans un contexte, il est essentiel de saisir les significations que les personnes attribuent aux règles et aux processus en vigueur, ainsi que les méthodes de délibération existantes au sein des réseaux de gouvernance (Turnbull, 2016).

Dans ce type d'approche, la culture revêt une grande importance, car chaque individu agit selon ses propres référents culturels ou en fonction du groupe auquel il s'identifie socialement. Ainsi, toutes les personnes n'agissent pas nécessairement selon une « pure rationalité de cause à effet » ; il existe également un raisonnement inconscient et subconscient chez les agents (Bevir, 2013). Cette approche théorique permet ainsi de reconnaître que les acteurs de la gouvernance constituent des sous-groupes culturels formant des réseaux d'influence et de cultures concurrentes. Cela implique de concevoir la gouvernance non seulement comme une entité de **négociation**, mais aussi comme un espace de **contestation politique** (Bevir, 2013). De ce fait, notre recherche cherchera à élucider les histoires liées aux formes de gouvernance adoptées dans les LSC, ainsi que les décisions, les rapports de pouvoir entre acteurs et réseaux, les rationalités en œuvre et les formes de résistance qui s'exercent dans la praxis.

Dans cette étude, il sera question, en nous inscrivant dans l'interprétation sociologique, de saisir de manière synchronique et diachronique les relations existantes entre les discours et les significations attribuées aux pratiques de gouvernance, en les situant dans les histoires des individus et des réseaux, tout en accordant une attention particulière aux négociations et aux contestations politiques. Ainsi, il est essentiel de porter attention **aux relations** entre le micro (les individus et leurs contextes immédiats) et le macro (les normes, institutions politiques en

œuvre), ainsi qu'à la manière dont les normes culturelles et les règles institutionnelles, ou vice versa, sont transférées dans les pratiques de gouvernance (Turnbull, 2016).

Pour opérationnaliser cet ancrage théorique, nous avons schématisé les différents éléments issus de l'approche interprétative sociologique de la gouvernance et de la recension des écrits. Le schéma (figure 1) proposé a servi à guider la collecte des données (notamment la construction des grilles d'entrevue) et leur analyse.

Composantes de la gouvernance

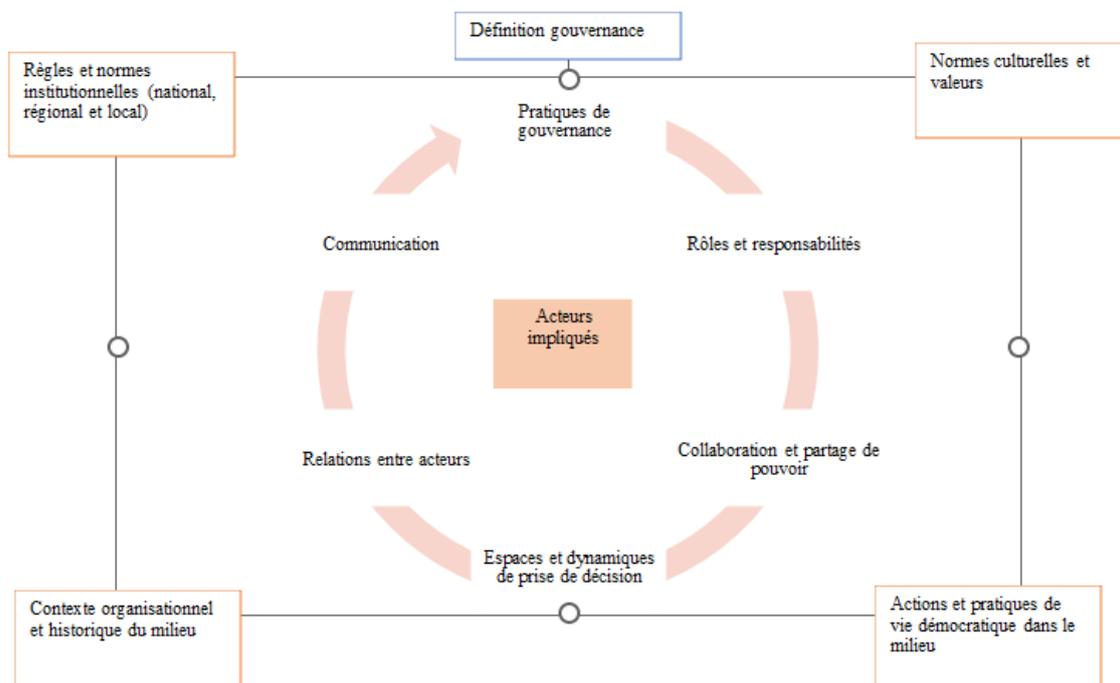


Figure 1 :

Schéma d'opérationnalisation du concept de gouvernance partagée et inclusive tirée de (Niang, s. d.)

Partie E : Méthodologie

Devis de recherche

Cette recherche collaborative repose sur une méthodologie qualitative d'études de cas multiples. Ce type d'approche méthodologique permet d'approfondir la conceptualisation de la gouvernance ainsi que son application (Lacroix et St-Arnaud, 2012). De plus, cette approche est particulièrement pertinente pour une recherche qui vise à décrire, comprendre et expliquer les comportements et les significations de phénomènes complexes (Stake, 2006; Yin, 2009). Dans ce cadre, il est possible de trianguler diverses données provenant de différentes sources (Stake, 2006). En partant de la compréhension de chaque cas, l'étude de cas multiples permet de dégager une compréhension commune à travers les convergences ou divergences observées sur le phénomène étudié (ou quintain) (Stake, 2006), qui, dans cette recherche, se concentre sur les pratiques et les processus de gouvernance dans les LSC de la région de la Chaudière-Appalaches.

Échantillonnage et recrutement

Comme préconisé dans les démarches d'études de cas multiples, nous avons choisi l'échantillonnage par contraste-approfondissement (Pires, 2007) afin de produire des connaissances qui rendent compte de situations différentes. Dans cette recherche, chaque type de LSC (HLM, coopératives et OBNL d'habitation) est considéré comme un cas particulier. La similarité de ces types de LSC réside dans le fait qu'ils sont régis par le Code civil du Québec et qu'ils offrent des logements à moindre coût tout en visant la réduction des inégalités sociales en matière de santé et de services sociaux. Toutefois, il existe des particularités dans leur mode de gouvernance, ce qui est particulièrement intéressant pour caractériser la gouvernance de chaque tenure de LSC, tout en tirant des apprentissages pertinents les uns des autres et en favorisant le développement de recommandations efficaces pour les milieux concernés. De plus, selon certaines caractéristiques des logements (type de clientèle ; grande, moyenne ou petite taille) et des territoires dans lesquels ils sont implantés, des différences peuvent apparaître dans la façon dont la gouvernance se construit et se pratique (Meilleur, 2021).

Encadré 1 : Quelques données sur la région de la Chaudière-Appalaches

En 2022, la région comptait 444 072 habitants, répartis dans 10 MRC totalisant 136 municipalités. Lors d'une recension réalisée en 2018, les logements sociaux et communautaires (LSC) étaient estimés à 4994 portes. Les HLM, regroupés dans 12 Offices d'habitation, représentent 56% de ces LSC, soit 3017 logements. Il existe 67 OBNL qui représentent 27% des LSC avec 1366 logements. Le nombre des Coopératives d'habitation est estimé à 36, ce qui représente 17% des LSC avec 861 logements. Dans la région, les logements pour personnes âgées sont beaucoup plus présents; ils représentent 69% des LSC, soit 3289 logements, alors que ceux pour les familles représentent 31% des LSC, soit 1498 logements.

Source : Inventaire des ressources du soutien communautaire en LSC présenté par Éric Lemieux, Direction de la santé publique du CISSS de Chaudière-Appalaches, lors du Forum régional « Nos clés pour collaborer ensemble ! » du 12 mai 2023.

Il était prévu dans cette recherche de sélectionner, sur le territoire de Chaudière-Appalaches, trois OH¹, trois coopératives et trois OBNL. Concernant les HLM, nous avons choisi d'échantillonner les OH puisque leur mode de gouvernance est centralisé au sein de l'OH et non dans chaque immeuble en particulier. L'échantillonnage s'est effectué parmi les 12 OH de la région de Chaudière-Appalaches ainsi que les 14 coopératives d'habitation et 45 OBNL d'habitation éligibles au soutien communautaire en LSC.

Une diversification interne de chaque type de LSC a été assurée en tenant compte de leur taille (nombre de logements), du territoire dans lequel il se situe, de leur clientèle et du type d'implication en œuvre (selon l'existence de comités, d'associations ou d'instances favorisant des interactions entre gestionnaires et locataires). Pour garantir cette diversification, nous avons développé un outil de référencement (Annexe A : Tableau de référencement) ainsi qu'un résumé de la recherche (Annexe B : Résumé de recherche), qui ont été envoyés avant la collecte des données aux organisateurs et organisatrices communautaires dédiés à ces trois tenures d'habitation de la région, ainsi qu'aux fédérations régionales des coopératives et OBNL d'habitation et aux conseillères en gestion de la SHQ. Cette première étape a permis d'établir une banque de LSC pertinents pour l'objet de l'étude. Ensuite, l'équipe de recherche a priorisé les LSC à recruter en se basant sur les critères de diversification. Les responsables administratifs (directeurs, directrices, gestionnaires ou président.e.s) des LSC choisis ont été contactés par courriel (Annexe C : Exemple courriel pour référencement) et ont permis d'organiser le recrutement des milieux participants et la collecte de données dans leur milieu.

Collecte des données

Pour collecter les données, deux entrevues semi-dirigées de groupe ont été réalisées dans chaque LSC recruté. Ce type d'entrevue permet non seulement de recueillir les propos individuels des personnes participantes à l'étude, mais constitue également un moyen de collectiviser et d'approfondir les connaissances qui émergent de la discussion. Cette méthode de collecte de données est particulièrement utile pour étudier des sujets où la dynamique de groupe peut révéler des éléments insaisissables par d'autres méthodes (Asbury, 1995). Elle semble donc tout à fait appropriée pour aborder la question de la gouvernance, qui est liée à des dynamiques sociales impliquant différents types d'acteurs et de réseaux. Cette méthode a

¹ Les OH incluent également les Offices régionaux et municipaux d'habitation.

été complétée par des observations durant les entrevues de groupe et des notes réflexives après chaque entrevue.

Au total, 18 entrevues de groupe ont été réalisées, chacune a duré entre une et deux heures. Les entrevues ont été enregistrées avec le consentement des participants. Le nombre de personnes présentes à chaque entrevue variait selon chaque milieu ciblé, avec un minimum de quatre et un maximum de dix participants (Annexe D : Tableau de répartition des entrevues envisagées). La grille d'entrevue élaborée a été adaptée pour chaque groupe de personnes ciblées (Annexe E : Grille d'entrevue). La chercheuse principale de la recherche était chargée d'organiser les entrevues avec les personnes qui avaient exprimé leur volonté de participer. Elle s'est assurée que l'entrevue se déroule à une date, une heure et un lieu qui convenaient aux personnes participantes.

La population d'étude était constituée de deux groupes distincts : les décideurs impliqués dans le CA et les locataires non impliqués dans le CA.

A. Groupe des membres du CA

Dans chaque LSC, un groupe de personnes faisant partie des décideurs et administrateurs a été recruté. Les critères d'inclusion étaient : toute personne participant à la gestion des logements, aux prises de décisions, impliquée dans la direction, le CA et les comités de gouvernance du logement. Étaient exclues : les personnes ne répondant pas à ces critères ou incapables de comprendre et de participer convenablement à l'entrevue de groupe.

Processus de recrutement :

1. Une lettre de recrutement a été envoyée par courriel à la personne responsable de la direction ou de la gestion du LSC (Annexe F : Lettre de recrutement).
2. Cette personne était chargée de partager la lettre avec les autres membres de la direction ou de l'administration des logements.
3. Les personnes intéressées pouvaient contacter directement la chercheuse principale.
4. Vingt-cinq milieux ont été approchés initialement : huit OH, six coopératives et onze OBNL.
5. Deux suivis par courriel étaient prévus, avec un intervalle d'une semaine.
6. Un suivi téléphonique a été ajouté en raison des difficultés à obtenir des réponses.

7. En l'absence de réponse après les deux suivis par courriel, un autre milieu d'habitation était choisi dans la banque de LSC préétablie.

B. Groupe des locataires

Après l'accord du CA du LSC à participer à cette étude, le recrutement du deuxième groupe a commencé. Il comprenait toute personne locataire non impliquée dans les espaces de décision ou de direction, capable de s'exprimer en français. Étaient exclues les personnes ayant des difficultés de compréhension des objectifs de l'étude ou des enjeux psychologiques ou langagiers empêchant une participation convenable à l'entrevue de groupe.

Processus de recrutement :

1. Des invitations et des affiches de recrutement (Annexe G : Affiche de recrutement de locataires) ont été envoyées aux directions des milieux ciblés.
2. Les organisateurs et organisatrices communautaires ainsi que les fédérations ont été sollicités pour diffuser l'information.
3. Un guide formulaire pour le recrutement a été développé (Annexe H : Guide formulaire et autorisation au recrutement).
4. La technique de boule de neige a été utilisée auprès des locataires intéressés.
5. Les locataires pouvaient contacter directement la responsable de la recherche ou demander à un intermédiaire de le faire pour eux.

Tableau 2 :

Profil du recrutement dans les LSC

Milieus LSC	Approchés	Refus-Sans réponse	Acceptés
OH	8	5	3
Coopératives	6	4	2
OBNL	11	10	1
Total	25	19	6

Résultats du recrutement

Parmi les 25 milieux approchés, six ont répondu favorablement à une participation à la recherche :

- Trois Offices d'habitation (OH)
- Deux coopératives d'habitation (COOP)
- Un OBNL d'habitation

Au total, douze entretiens de groupe ont été réalisés, impliquant soixante-cinq personnes participantes :

- Trente-et-une personnes dans les entrevues de groupe avec les décideurs des conseils d'administration
- Trente-quatre personnes dans les entrevues de groupe avec les locataires.

Moyens d'attraction utilisés pour favoriser le taux de participation :

- Déplacements dans les milieux lors des entrevues
- Collations et dîners offerts
Cartes-cadeaux pour chaque participant.e bénévole (dont le temps de participation à l'entrevue n'est pas inclus dans un temps de travail rémunéré).
Malgré ces incitatifs, un nombre significatif de refus (n=19) a été constaté, particulièrement dans les OBNL. Cela soulève des questions sur l'enjeu de la participation de ces types d'organisation à des projets de recherche.

Raisons invoquées pour le refus de participation :

- Manque de temps
- CA en transition ou difficultés organisationnelles internes
- Manque de personnes disponibles pour participer à la discussion de groupe
- Incapacité psychologique et physique de certaines personnes locataires à participer à l'étude
- Absence de réponse après deux suivis par courriel.

Animation et réflexivité

Le cadre de gouvernance proposé dans la figure 1 a été utilisé pour encadrer les discussions de groupe. Voici quelques exemples de son utilisation.



Figure 2 : Exemple d'utilisation du cadre conceptuel sur la gouvernance de cette recherche

Durant cette recherche, l'équipe de recherche était consciente des rapports de pouvoir pouvant exister dans certains milieux, notamment entre les réseaux d'acteurs impliqués dans les CA ou encore entre les locataires.

Nous avons alors ouvert d'autres espaces de discussion informelle et confidentielle.

- Il a été proposé aux personnes qui le souhaitaient ou qui ne se seraient pas senties à l'aise de dire certaines choses durant l'entrevue de nous contacter après l'entrevue de groupe (par téléphone ou présentiel). Aucune personne participante n'a utilisé cette option.

Pour atténuer les rapports de pouvoir durant la discussion de groupe, nous avons également utilisé d'autres stratégies recommandées (Lannoy & Nijs, 2016).

- Nous nous sommes renseignées sur le milieu d'étude, avant la tenue de l'entrevue, auprès des organisateurs et organisatrices communautaires, des fédérations régionales des OBNL et des coopératives d'habitation;
- Nous avons encouragé la prise de parole, durant la discussion de groupe, des personnes moins expressives;

- Nous avons adopté une posture réflexive avant, durant et après la collecte des données à l'aide de période de compte-rendu et de notes analytiques.

Analyse des données

L'analyse thématique des données (Paillé et Mucchielli, 2021) a été réalisée avec le logiciel Nvivo 12. La procédure d'analyse a d'abord consisté en la création et l'organisation des données : toutes les données ont été transcrites en verbatim et classées selon les cas d'étude. Ensuite, nous avons effectué la lecture et la relecture des notes prises durant les entrevues, ainsi que la création de notes analytiques et la description des éléments inhérents aux cas et aux contextes. Par la suite, les données ont été codées et classées en thèmes. Nous avons porté une attention particulière aux différents critères de validation scientifique, notamment la crédibilité, la transférabilité, la constance interne et la fiabilité des données, afin d'apporter une rigueur méthodologique à cette recherche (Lincoln et Guba, 1990).

À la suite de chacun des entretiens de groupe, des moments de débriefage avaient lieu entre la chercheuse et la personne de l'équipe de recherche qui était chargée de l'observation durant les entrevues. Ensuite, le processus d'analyse s'est poursuivi par la codification et l'interprétation des données, en s'appuyant sur le cadre théorique utilisé lors des entretiens. Il convient également de noter que les observations réalisées durant les entrevues de groupe ont soutenu l'analyse des données des entrevues. Une fois la codification des entrevues de groupe terminée, une rencontre d'analyse collective a été organisée avec les membres du comité de recherche. Cette analyse collective s'inscrit dans une pratique de recherche qui permet d'approfondir l'analyse et de valider les résultats.

Considérations éthiques

Cette étude a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche du CISSS de Chaudière-Appalaches (#2023-993) et de l'UQAR (#2023-244). Chaque personne participante a été informée des objectifs de la recherche, ainsi que des risques et des avantages liés à leur participation. La participation à un entretien n'a accordé aucun privilège ni engendré de risque particulier pour les participants. Pour les locataires et les personnes impliquées bénévolement dans le CA, une carte-cadeau d'épicerie, d'essence ou de pharmacie d'une valeur de 25 dollars leur a été offerte en remerciement du temps consacré à l'entrevue. De plus, des collations et des repas ont été fournis durant les périodes d'entrevue. Si des frais de déplacement étaient

engagés pour l'entrevue, ils ont également été remboursés. Un formulaire de consentement a été distribué aux participants et lu avant le début de l'entrevue (Annexe I : Formulaire d'information et de consentement). Les formulaires de consentement signés sont conservés par la chercheuse principale avec soin et minutie. Les documents numériques de la recherche sont stockés sur un ordinateur protégé par un mot de passe et dans un serveur sécurisé, puis seront détruits cinq ans après la fin de la recherche, soit en 2029.

Pour l'enregistrement des entrevues, le consentement des participants a été demandé. À aucun moment, nous n'avons été confrontées à un refus d'enregistrement. Chaque participant a été libre de se retirer à tout moment du projet, sans avoir à se justifier. Afin d'assurer la confidentialité, les noms des participants ne figureront dans aucun rapport. Lors de la diffusion des résultats, nous veillerons à ce qu'aucun participant ne puisse être identifié ou reconnu. Pour préserver l'anonymat, un nom fictif et un code seront utilisés sur les différents documents.

Partie F : Résultats de l'étude

Profil des LSC participants

Le tableau 4 présente en détail le profil des LSC participants à cette étude. Ces LSC se situent dans la région administrative de la Chaudière-Appalaches et desservent les territoires suivants :

- Lévis
- MRC Etchemins
- MRC Beauce-Sartigan
- MRC Beauce-Centre
- MRC Lotbinière
- MRC des Appalaches

Pour préserver la confidentialité, le profil sociodémographique de chaque LSC a été classifié selon :

1. Le type d'organisation tenure (OH, coopératives, OBNL)
2. Le type de population
3. Le type de territoire
4. La taille de l'organisation à l'échelle de la région de Chaudière-Appalaches

Pour rappel, l'échantillon est composé de six LSC : trois OH, deux coopératives et un OBNL. Il est important de souligner que trois des LSC recrutés avaient principalement des populations âgées comme locataires, ce portrait reflétant bien la réalité des LSC dans Chaudière-Appalaches, où plus de 60 % des résidents sont des personnes âgées (voir Encadré 1).

Comme nous l'avons souligné précédemment, nous avons rencontré des défis pour recruter les LSC, notamment les coopératives et surtout les OBNL. Nous n'avons pas atteint le nombre cible d'OBNL et de coopératives d'habitation, ce qui a eu un impact sur la portée de certains de nos résultats. Pour pallier ce manque de représentativité de certaines tenures, les résultats présentés dans ce rapport sont bien contextualisés, en précisant le type de tenure concerné et en relevant les similarités ou différences observées parmi les six LSC participants.

Tableau 3 :

Profil sociodémographique des tenures participantes

Tenure	Population desservie	Type de territoire	Taille de l'organisation (échelle régionale)
OH	Mixte (personnes âgées, familles, personnes seules)	Urbain	Grande organisation Plus de 500 logements
OH	Mixte	Urbain/Rural	Grande organisation
OH	Mixte	Rural	Moyenne organisation Entre 100 et 500 logements
Coopératives	Personnes âgées	Rural	Petite organisation Moins de 100 logements
Coopératives	Personnes âgées	Rural	Petite organisation
OBNL	Personnes âgées	Rural	Petite organisation

Dans les lignes qui suivent, le schéma d'opérationnalisation du cadre théorique est utilisé pour présenter les résultats de l'étude. Toutefois, il est important de considérer que les composantes de la gouvernance ne sont pas des vases clos, elles sont interreliées.

Les résultats sont présentés en précisant le type de LSC ; ceci est fait lorsqu'il y a de grandes particularités pour chaque type de LSC. Toutefois, si les résultats sont transversaux aux trois tenures de LSC, nous le précisons également.

Structure de gouvernance

Fonctionnement et rôles et responsabilités du CA

Considérant notre échantillon composé de trois tenures de LSC, chacune d'entre elles relève d'une loi et de règlements distincts qui encadrent son fonctionnement. Nous avons observé des différences dans leur structure de gouvernance, qui influencent leurs pratiques.

Dans les trois tenures de LSC (OH, OBNL et coopératives), les membres percevaient le rôle du CA comme étant :

- de prendre des décisions ;
- d'assurer le bon fonctionnement de l'organisme ;
- d'assurer la bonne gestion des logements ;
- d'améliorer, selon quelques milieux, le bien-être des locataires.

Les offices d'habitation (OH)

Le fonctionnement des OH est régi par la loi sur la SHQ (LégisQuébec, 2024c). Cette loi est perçue par les membres des CA rencontrés comme étant rigide et elle influence leurs pratiques de gouvernance, notamment par ses normes qui encadrent les actions et les orientations du CA. Un membre du CA d'un OH, ayant de l'expérience dans le milieu communautaire, l'exprime ainsi :

« Notre plus gros cadre, ce sont les règles de la SHQ, ça, c'est sûr. C'est différent, disons, de ce que je connais. Par exemple, dans le communautaire, le cadre est moins rigide quand même. Les membres du CA ont quand même beaucoup de marge de manœuvre pour donner des orientations, puis, à la limite, de changer les choses. Ici, on a un cadre qui est quand même rigide. » (Membre de CA, OH)

Les CA des OH sont constitués de différents réseaux d'acteurs. Lorsque nous demandions aux participants de se présenter et de préciser leurs rôles et responsabilités au sein du CA, les décideurs des OH s'identifiaient systématiquement à des fonctions variées, encadrées par les règlements internes : la présidence, la vice-présidence, le secrétariat, la trésorerie et/ou en tant que représentant.e du milieu municipal, socio-économique ou communautaire. Bien que la

direction soit présente au CA, elle n'a pas de droit de vote. Dans tous les OH participants à cette étude, ces différents acteurs étaient présents durant les entrevues de groupe. Un seul OH n'avait pas de personne représentante des locataires durant l'entrevue ; la raison de cette absence n'a pas été abordée par les autres membres du CA.

Nonobstant la diversité des réseaux d'appartenance des membres, ces derniers ont relevé de travailler de façon collaborative pour réaliser la mission et atteindre les objectifs de l'OH qui ont préséance sur les intérêts de leur réseau d'affiliation.

« De toute façon, je pense que quand on est désigné dans un comité, une fois qu'on est assis sur un conseil d'administration, on ne représente plus l'organisme qui nous désigne, mais on doit travailler sur l'organisme dans lequel on est rendu » (Élu municipal au CA, OH)

Un autre élément important qui est ressorti des discussions est le changement, au niveau macro, de la structure de gouvernance des OH au cours des dernières années. Ce changement est dû au contexte historique du regroupement des OH, **souvent appelé la fusion des OH**. Pour les membres des CA, cette fusion a remodelé non seulement le territoire desservi par leur OH, qui est devenu plus vaste, mais a également conduit à l'obtention de ressources financières plus importantes et à une professionnalisation des employés. Bien que cela ait des retombées positives sur les capacités de gestion des OH, cette fusion présente aussi plusieurs défis, notamment de collaboration ou de proximité avec les locataires, pour la mise en œuvre d'une gouvernance participative et inclusive.

« P3: Oui, c'est sûr qu'on a du personnel plus qualifié aussi. ; P2: L'équipe en arrière est plus qualifiée. Le concierge dans un petit village qui est plus éloigné, même s'il a moins d'expérience, s'il y a un problème, il appelle. Il n'est pas tout seul. Le responsable l'accompagne. Ils se sentent entourés. ». (Membres de CA, OH)

Les coopératives et OBNL

Le fonctionnement des coopératives et OBNL est régi respectivement par la loi sur les coopératives, C-67.2 - *Loi sur les coopératives* (LégisQuébec, 2024b) et par la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec, C-38 - *Loi sur les compagnies, partie III* (LégisQuébec, 2024a). Certaines exigences des programmes de la SHQ, auxquels ces tenures sont admissibles, pourraient influencer leur fonctionnement. Les règles des coopératives et OBNL sont déterminées dans des règlements généraux internes qui balisent leur fonctionnement,

notamment la composition de leur CA. Cela confère à ces tenures plus de souplesse et de flexibilité dans leurs pratiques de gouvernance.

Considérant la multiplicité des structures de gouvernance des OBNL, celui que nous avons interviewé est composé de différents réseaux d'acteurs, tels que des locataires membres, des citoyennes du milieu et des représentantes des familles (qui sont des proches aidants de résident.e.s). La personne gestionnaire participait aux réunions du CA, sans avoir droit de vote.

Comme il est indiqué dans les règlements des coopératives, la structure de gouvernance doit être exclusivement composée de locataires membres. Dans l'une des deux coopératives participantes, le CA était uniquement composé de locataires. Dans l'autre coopérative, en plus des locataires, il y avait une personne gestionnaire qui n'était pas locataire de la coopérative. Dans ce cas, cette personne était présente lors des réunions du CA sans avoir le droit de vote.

Contrairement aux OH, les coopératives et l'OBNL rencontrés étaient de petite taille et leur composition était uniquement des personnes âgées. Ces caractéristiques ont permis de relever de la souplesse, de l'entraide et de la flexibilité dans leurs pratiques de gouvernance. Par exemple, la plupart des membres de leurs CA percevaient leurs rôles selon leurs compétences, leurs capacités physiques ou ce qu'elles aiment faire. Ces personnes ne se référaient pas aux normes ou règles établies dans leurs régies internes pour représenter leurs rôles et responsabilités assumés dans le CA.

« Personne n'est obligé à quoique ce soit. Donc, on se distribue les tâches, les rôles ».
(Membre de CA, coopérative)

« P4 : Ça va très bien ici. Tout le monde s'entend bien. P3 : Ce n'est pas gros, donc, en n'étant pas gros, une vingtaine de locataires, ce n'est pas comme ceux qui ont au-dessus de cent. C'est dur à gérer là. » (Membre CA, OBNL)

« P5 : Les rôles sont pas mal inversés dans [rires] chacun des... P4 : Ça dépend de nos compétences. P2 : C'est ça. P4 : C'est ce qu'on aime faire aussi. P3 : Ouain. P4 : Puis ce qu'on veut faire. » (Membre de CA, coopérative)

Ces organisations font face à plusieurs défis, notamment en matière de financement et de ressources humaines qualifiées pour répondre aux besoins du milieu. Ces défis sont également liés au fait que leur fonctionnement, notamment dans les coopératives, repose essentiellement sur les ressources des locataires (compétences, paiement de loyer, engagement dans le milieu).

Perceptions des rôles et responsabilités du CA par les locataires

De manière générale dans les trois tenures de LSC, les locataires percevaient le CA comme l'instance décisionnelle au sommet de la pyramide de gouvernance des LSC. Cependant, la connaissance du CA par les locataires variait selon les trois tenures.

Les offices d'habitation (OH) :

Lorsque nous avons rencontré les locataires des OH et leur avons demandé s'ils ou elles étaient informées de la composition du CA de leur office, leur réaction a reflété une forme d'étonnement et d'ignorance concernant l'existence du CA. Rapidement, les locataires affirmaient connaître la personne à la direction générale, mais exprimaient une méconnaissance marquée des autres membres du CA et même du rôle de cette instance dans le fonctionnement de l'OH.

Plusieurs locataires :

- Avaient une connaissance limitée du rôle et du fonctionnement du CA ainsi que de ses membres ;
- Ne connaissaient que quelques membres du CA, en particulier la personne assurant la direction ;
- Éprouvaient des difficultés à identifier le lien entre certaines rencontres officielles ou non officielles et le CA ;
- Éprouvaient de la confusion quant aux finalités des décisions du CA.

« P2 : Je ne savais même pas qu'il y avait un conseil d'administration. ;

PI : Moi, je savais qu'il y en avait un, mais je n'ai jamais entendu parler.

Je ne sais pas c'est qui. » (Locataires, HLM)

« Chercheuse : Est-ce que quelqu'un a une fois entendu ou vu le CA ? ;

P : Non. ; (Plusieurs personnes à la fois) : Non, non, non, non. ; PI

: Non, jamais vu et on ne les connaît pas. » (Locataires, HLM)

Exception notable :

- Les locataires impliqués dans un Comité consultatif de résidents (CCR) ou une association de locataires semblaient avoir une meilleure connaissance du CA.

Cette méconnaissance générale du fonctionnement du CA pourrait être attribuée à un manque de proximité géographique et sociale entre le CA et les locataires. En effet, les locaux des OH, où se tiennent les réunions du CA, sont souvent éloignés de la majorité des logements. De plus, peu de CA entreprennent des rencontres pour présenter ou expliquer le rôle de leurs membres et leur fonctionnement. C'est seulement dans un OH de taille moyenne que des membres du CA avaient pris l'initiative d'aller à la rencontre des locataires dans leur milieu de vie dans le but de se faire connaître et d'échanger. Aussi, cette compréhension parfois limitée des locataires du rôle du CA, comme structure de gouvernance, souligne également un manque de communication inclusive et adaptée aux profils sociaux des locataires des OH, ce qui est fondamental pour la mise en place d'une gouvernance véritablement inclusive.

« P1 : Ils t'avertissent. Mais, on n'a pas de références avec personne. Personne ne vient ici. Si tu veux voir X [membre du CA], faut que tu ailles à la réunion, qu'ils font une fois par année, heu, là-bas là. ;

Chercheuse : Oui, la réunion là, ça se fait où? À l'Office? ;

P5 : Ouain, c'est où que ça se fait? ;

P1 : Euh, non, c'est sur X [nom d'une rue ou salle), heu, X-X, X-X [nom d'une rue ou salle), la salle. ;

Chercheuse : Là, vous avez des informations, non? ;

P1 : La salle, attends un peu. Heu, en tout cas, la salle là, ils font toujours des soirées, une soirée de spaghetti, ils font une affaire de Noël, puis tu as le droit d'aller là si tu veux. ;

P3 : Oui, comment elle s'appelle? ; (...)

P1 : Moi, je suis déjà allée, parce que j'avais été représentante. (...) »

(Locataires, HLM)

Dans les coopératives et OBNL :

Il semblait y avoir une meilleure connaissance du CA de la part des locataires qui connaissaient mieux les membres du CA, même leurs noms, ainsi que les diverses activités ou réunions du CA. Encore une fois, la taille de l'organisation et la proximité géographique semblaient jouer un rôle favorable à cet égard. Les locataires se connaissaient et se côtoyaient souvent depuis longtemps, et plusieurs avaient déjà siégé au CA.

« *Tout le monde y a passé : les locataires s'impliquent au CA à tour de rôle* »
(Locataire, Coopérative)

Quelques faits saillants sur la structure de gouvernance des LSC :

Leadership et dynamique au sein des CA

- **Rôle prépondérant des acteurs assurant la direction, la gestion et la présidence :**
Le leadership au sein des CA est principalement exercé par la direction, la personne gestionnaire (coopératives et OBNL) et la présidence. Ces rôles définissent le ton et le rythme des réunions. Nos analyses permettent de relever que ces personnes qui ont ce type de fonctions avaient une influence significative sur les décisions et discussions du CA, même quand elles n'ont pas le droit de vote. Ces fonctions témoignent d'une connaissance approfondie des enjeux locaux et confèrent une légitimité dans la prise de parole. Il a été observé que ces rôles conféraient une légitimité qui est liée au grand volume d'informations détenu par ces personnes, de même que l'ampleur des responsabilités et de l'expertise reconnue par les membres du CA et parfois les locataires.

Implication notable des femmes

- On note une forte présence de femmes, dans les CA, occupant des postes de direction, de présidence ainsi que des rôles de représentantes des locataires.

Acteurs moins vocaux dans les entrevues avec les membres du CA

- **Les nouveaux membres du CA ou du milieu d'habitation :** semblent avoir moins de connaissances sur l'historique du milieu et du CA ainsi que moins d'expérience ou de compétences comparativement à d'autres membres.
- **Certaines personnes représentantes de locataires :** se montrent moins visibles ou moins actives dans les discussions.

Dynamisme et bonne participation des locataires dans les groupes de discussion

- Une parole plus libre a été observée dans tous les groupes de discussion avec les locataires non impliqués dans le CA, indépendamment du type de tenure. Cela suggère que les locataires se sentent concernés et investis sur les questions de gouvernance, surtout avec l'utilisation de l'image vulgarisée des concepts de recherche. En plus, ils

sont plus à l'aise de s'exprimer dans un groupe où tout le monde est sur un pied d'égalité, sans relation hiérarchique perçue.

Collaboration et partage de pouvoir

Collaboration entre les réseaux d'acteurs au sein du CA

Office d'habitation

Dans l'ensemble des OH, la fusion fait partie du contexte organisationnel et historique de ces milieux. Elle a eu des retombées significatives sur la collaboration élargie et formalisée à travers l'ensemble des territoires. Ainsi, les CA comportent, entre autres, des sièges pour des élus municipaux, des représentant.e.s communautaires et des locataires. Cette représentativité des milieux devrait favoriser une connaissance accrue des enjeux des milieux dans lesquels sont certains logements.

Cependant, ce modèle présente des défis en matière de collaboration égalitaire. En effet, dans les organisations de grande ou moyenne taille, le nombre limité de sièges dans le CA par rapport à l'étendue du territoire desservi ne permet pas d'avoir toutes les voix utiles et essentielles autour de la table. Ainsi, dans certains CA, une rotation de certains représentants a été adoptée comme moyen de pouvoir intégrer différentes voix de réseaux d'acteurs dans le CA. Par exemple, des OH ont adopté un système de rotation des municipalités qui siègent au CA par cycle annuel. Bien que cette mesure semble intéressante, il est important de relever qu'elle ne permet pas toujours la continuité des actions entreprises. De plus, il est difficile pour les CA de prendre en compte de manière équitable et de façon continue les besoins spécifiques des locataires et des municipalités. Comme nous le constatons dans la citation suivante, la personne participante soulève le fait que des membres représentants de la municipalité au CA doivent représenter également les autres municipalités. Bien que cela puisse être un idéal, aucun mécanisme pour favoriser une concertation entre municipalités n'a été relevé dans les différentes entrevues réalisées.

« Dans l'OH, il y a 17 municipalités qui sont, où il y a des HLM, en fait. Évidemment, il n'y a pas 17 membres, tu sais, on n'a pas les 17 membres, 17 municipalités différentes en même temps autour de la table. Elles viennent en rotation [mandat de 3 ans]. C'est ce qui fait dans le fond, les

municipalités ne représentent plus que leur municipalité et représentent les autres municipalités qui ne sont pas là aussi. » (Membre de CA, OH)

Le plus grand défi mentionné par les participant.e.s reste la mise en commun des enjeux présents sur l'ensemble du territoire desservi. En conséquence, la collaboration effective avec tous les réseaux d'acteurs pertinents n'est pas toujours optimale. Même pour les représentants des locataires, il est difficile de garantir que les personnes désignées au sein des CA ont une véritable légitimité pour représenter l'ensemble des logements desservis sur le territoire.

Coopératives et OBNL

Dans ces tenures de LSC, le modèle de collaboration repose essentiellement sur le désir de répondre aux besoins des locataires. La collaboration s'étend à d'autres LSC ainsi qu'à des ressources externes telles que les fédérations et les contractants, lorsque les membres du CA ne possèdent pas les compétences nécessaires pour accomplir certaines fonctions (par exemple, la comptabilité) ou pour réaliser des travaux spécifiques (par exemple, la réfection d'un bâtiment).

Pour les locataires âgés, la collaboration avec des ressources externes, telles que des services d'activités physiques, de coiffure ou de soutien à domicile, est particulièrement significative pour le maintien de la qualité de vie et le maintien résidentiel. Cette forme de collaboration vise à répondre aux besoins exprimés par les locataires.

«Il y avait un salon de coiffure, mais il n'y avait pas de places (un lieu pour installer le salon). Finalement, ils ont fait des emplacements pour serrer leurs affaires. Il y a un coiffeur qui vient, ici à toutes les semaines, tous les jeudis. Au début, celle qui venait pour les cheveux allait dans les appartements » (Membre locataire, OBNL)

Les pratiques de collaboration entre membres du CA

Dans les trois tenures de LSC, la collaboration entre les membres décideurs des CA est perçue comme une force. Elle est décrite comme étant très respectueuse, malgré les visions et les intérêts parfois divergents des différents réseaux d'acteurs représentés. Bien que des tensions puissent survenir, les membres prennent le temps de discuter et de chercher un consensus.

Certains facteurs peuvent influencer les rapports de pouvoir entre les membres décideurs, notamment le fait d'être un membre actif au sein du CA. Des défis ont également été remarqués chez certaines personnes représentant des locataires dans les OH, qui éprouvaient des difficultés à participer pleinement aux échanges du CA sur certains enjeux.

Les membres des CA ont évoqué plusieurs pratiques fréquemment utilisées pour faciliter la collaboration interne et pour encourager une participation active de tous les membres dans les discussions. Ces pratiques sont présentées dans la figure suivante.

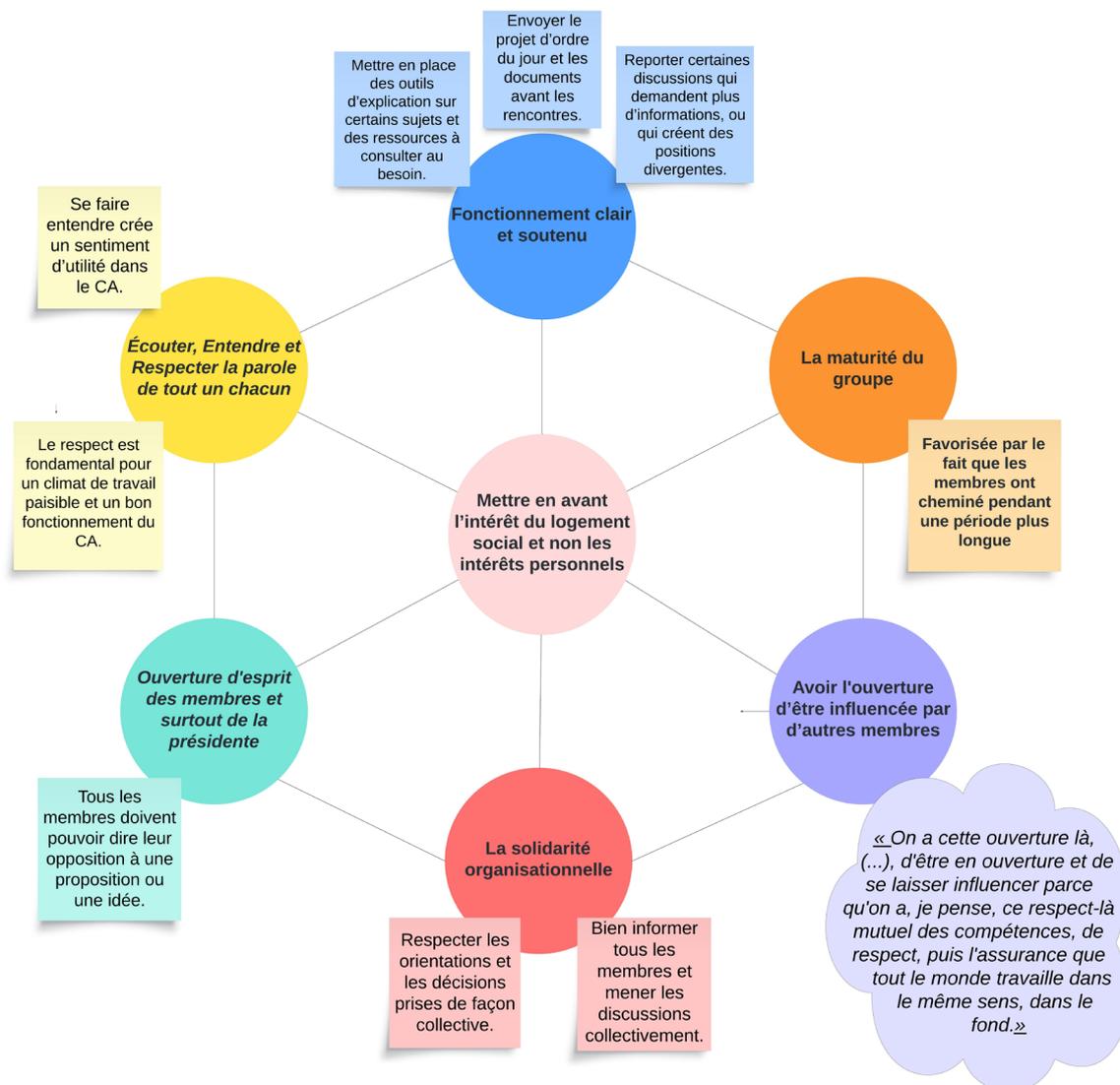


Figure 3 : Pratiques facilitatrices de la collaboration entre membres du CA

Collaboration entre le CA et les locataires

Dans les trois tenures de LSC, les locataires ont soulevé que la collaboration avec le CA est de nature verticale. Bien que le CA les informe ou les consulte occasionnellement sur des décisions en lien avec leurs logements, les locataires ne se considèrent pas comme des collaborateurs directs du CA. Pour les membres du CA, la collaboration avec les locataires prend essentiellement la forme d'informations transmises, notamment sur la gestion des immeubles ou la résolution de conflits. La perspective d'impliquer les locataires dans différents processus collaboratifs ne ressortait pas dans nos discussions avec les membres du CA.

Nos résultats montrent que **les OH** rencontrent des défis pour mettre en place des systèmes de collaboration de proximité avec les locataires en raison de l'étendue du territoire depuis la fusion. Cette dernière a créé davantage de distance entre le CA et les milieux de vie des locataires. Bien qu'il y ait des personnes représentant des locataires qui siègent au CA, ces dernières ont mentionné, lors des entrevues, leurs défis pour saisir tous les enjeux dans les différents immeubles et pour ramener convenablement les besoins et attentes collectives des locataires au sein du CA. Ainsi, ces représentants ne se considéraient pas comme légitimes pour parler au nom de l'ensemble des locataires. Il semblait difficile pour ces personnes de jouer un rôle de pont efficace entre le CA et les locataires des HLM.

Dans **les coopératives et OBNL**, la proximité résidentielle entre les membres du CA et les locataires facilitait parfois les échanges et même la consultation des locataires sur certains enjeux. Toutefois, il est important de souligner que les locataires rencontrés ont également mentionné que leur CA maintenait principalement une collaboration verticale, et non horizontale, dans les processus de prise de décision.

« P2: Ça ne se fait pas de demander notre avis. Ils [membres du CA] décident ensemble. Je ne dis pas que ce n'est pas bien, ce qu'ils font. Ils décident ensemble. Chaque fois, je n'ai jamais été consultée. Je pense aussi que les choix qu'ils ont faits sont corrects; (..) P3: Parfois, ils auraient pu m'en parler, je ne sais pas. » (Locataires, OBNL)

Dans les trois tenures de LSC, les membres des CA ont souligné que la collaboration avec les locataires est parfois plus difficile lorsqu'il y a des conflits dans les milieux d'habitation ou avec des locataires perçus comme « plus difficiles ». Les enjeux liés aux conflits, ainsi que les

besoins diversifiés et évolutifs des locataires, semblaient être un frein perçu par les membres des CA pour mieux impliquer les locataires dans les décisions et limitaient leur capacité d'innover dans leurs pratiques de gouvernance actuelles.

Espaces et prises de décisions

Moyens de prise de décision du CA

Dans les trois tenures de LSC, le consensus est la pratique la plus courante et valorisée lors des prises de décision dans les CA. Le vote est perçu comme le moyen démocratique pour départager ou résoudre une divergence d'opinions, mais il est généralement perçu comme étant négatif et évitable dans le processus décisionnel. Il est souhaitable, selon les membres des CA, d'arriver toujours à un consensus avant d'avoir recours au vote comme dernier recours pour prendre des décisions. Ainsi, si un CA procède au vote, la « règle de majorité » s'applique :

« Mais, si mettons, on est cinq, il y en a trois qui disent oui et deux qui disent non, bien, la majorité l'emporte. » (Membre de CA, coopérative)

« Bien, on y va à l'unanimité. C'est la majorité qui l'emporte. » (Membre de CA, OBNL)

Comme mentionné dans la section sur la collaboration, les locataires des trois tenures de LSC ont relevé qu'ils ne participent pas aux prises de décision concernant leurs logements. En effet, ils sont rarement consultés pour éclairer une décision. Dans ce sens, les membres des CA rencontrés ont indiqué qu'ils ont rarement recours à des pratiques de consultation des locataires pour obtenir leur avis sur des affaires courantes de leurs habitations (ex. : sondages ou autres). Les locataires ont le sentiment d'être souvent mis devant des faits accomplis et dans certains cas, ils sont contraints de recourir à des pétitions ou à des plaintes pour faire entendre leur voix.

« Ben la directrice est là, il y a des points qui sont discutés, on donne notre avis, puis heu, souvent la directrice fonctionne en fonction de ce qui est décidé. Par contre, il y a des points que [imite bruit de vitesse « pfffiut »] ça arrive comme un fait accompli, et on n'a jamais rien discuté, ça n'a jamais été amené en discussion. » (Locataire, HLM)

« Dans le fond, on donne notre opinion, la personne responsable de la Coopérative, et c'est elle qui décide vraiment. On peut parler de tout ça... C'est sûr que nous, on ne peut pas décider pour eux autres [les membres du CA]. » (Locataire, Coopérative)

Participation des locataires dans d'autres espaces de prise de décision

Outre les CA, il existe d'autres espaces de participation qui permettent aux locataires de faire entendre leur voix et d'influencer les décisions. Durant les entrevues, les locataires des différents LSC ont mentionné le Comité consultatif des résidents (CCR) et les associations de locataires (ADL) (uniquement dans les OH), les salles communautaires et les jardins collectifs comme des espaces de rencontre, mais aussi comme des lieux où ils peuvent participer à certains processus décisionnels. Cependant, ces espaces sont peu investis, surtout depuis la pandémie.

En outre, les CA ont tendance à ne pas intégrer ces autres espaces dans leurs processus de gouvernance. Certains espaces, comme les salles communautaires ou les jardins communautaires, sont perçus par certains membres des CA uniquement comme des lieux de divertissement et non comme des endroits propices à des dynamiques de mobilisation citoyenne dans les LSC. En revanche, ne pas stimuler ces mobilisations crée un sentiment chez les locataires d'habiter dans un logement privé où on « paie moins cher » et où on « fait sa part selon le contrat d'engagement ». Dans les OH, même lorsque le CCR est consulté par le CA, via la direction, les membres de certains de ces comités ont souligné qu'ils ne se sentaient pas impliqués dans les prises de décision, mais plutôt qu'ils étaient consultés de manière superficielle.

La baisse de mobilisation et d'implication des locataires, dans toutes les tenures de LSC, a un effet négatif sur leur capacité à influencer les processus décisionnels des CA, ainsi que sur le dynamisme des milieux de vie. Malgré cette tendance, les activités dans les milieux de vie, principalement au printemps et en été, comme les jardins communautaires ou les activités communautaires (par exemple, jeux de société ou cuisine collective), sont encouragées par certains décideurs et sont très appréciées par les locataires des trois tenures de LSC.

Défis d'implication des locataires dans les LSC

Diverses explications rendent compte des défis rencontrés par les locataires pour s'impliquer activement dans les espaces communautaires ou décisionnels.

- **La méconnaissance des espaces de prise de décision** a été mentionnée dans toutes les tenures de LSC, mais elle ressort plus fortement dans les OH, notamment pour le CCR ou les associations de locataires (ADL).

« Non, c'est la première fois que j'entends parler du CCR » (Locataire, HLM)

- **Les problèmes de santé physique et mentale**, associés au vieillissement et à une précarité socio-économique, représentent un frein pour l'implication des locataires. Par exemple, les membres locataires d'une coopérative pour personnes âgées nous ont indiqué être auparavant très impliqué.e.s dans les activités de cuisine collective. Cependant, en raison de leur état de santé et de leur âge avancé, ces locataires n'ont ni l'énergie ni l'envie de participer à ce type d'activités. Cela soulève la question de la nature des activités communautaires à proposer dans les LSC en fonction des populations qui y résident.
- **La démobilisation** a été identifiée comme un frein à la participation, surtout chez les locataires initialement très impliqués. Ces derniers ont souligné qu'ils recevaient de nombreuses critiques de la part d'autres locataires, ce qui les essouffait et les démobilisait dans les espaces ou activités communautaires.
- **Les défis pour les locataires de comprendre leur rôle d'influence dans les instances décisionnelles**, y compris le CA. Plusieurs locataires siégeant dans ces instances ont souligné ne pas avoir ni les moyens ni la capacité d'influencer les décisions. De plus, ils ont exprimé que leur implication dans ces instances était perçue comme un moyen d'exprimer leurs opinions et non d'orienter les décisions. Pour de nombreux locataires, les décisions appartiennent uniquement au CA. Une de leurs préoccupations majeures est la suivante : comment collectiviser les besoins individuels qu'ils perçoivent dans leur milieu de vie et les ramener de manière confidentielle dans les instances décisionnelles ? Ces défis montrent clairement qu'il y a un besoin de mieux accompagner les locataires afin qu'ils comprennent mieux leur rôle dans les instances de gouvernance. Il est aussi crucial de favoriser une pleine participation en leur donnant les moyens et en développant leurs capacités, notamment par la formation ou l'accompagnement, pour mieux communiquer les besoins et influencer les processus décisionnels.

Relations entre les acteurs

Relations entre les membres du CA

Dans les trois tenures de LSC, les relations entre les membres des CA sont décrites comme respectueuses. De plus, dans tous les CA, les membres ont souligné la bonne ambiance de travail et l'absence de tensions importantes.

Relations entre les membres du CA et les locataires

Dans les OH :

La fusion a été mentionnée comme une barrière à la création de liens de proximité entre les membres des CA et les locataires, notamment en raison de la taille des organisations et de l'étendue du territoire desservi. Toutefois, des relations plus conflictuelles entre locataires dans les immeubles ont été signalées lors des entrevues avec les membres des CA. Ces conflits ont un effet négatif sur la bonne entente et la participation des locataires, mobilisant souvent beaucoup de temps et de ressources pour les membres des CA.

Dans les coopératives et OBNL :

Les membres des CA entretiennent des relations cordiales, et souvent amicales, avec les locataires. Ces relations sont favorisées par la petite taille de ces organisations. Cette entente est également relevée par les locataires, qui soulignent que, même s'il y a des conflits, il est souvent plus facile de les régler. Toutefois, la proximité et les relations cordiales qu'elle facilite peuvent entraîner des conséquences négatives chez les membres des CA, notamment en raison du manque de démarcation entre les fonctions au CA et la vie de locataire. Certains membres sont fréquemment sollicités, parfois même directement dans leur logement, ce qui peut entraîner des « burnouts » ou des démissions.

Relations entre les CA et les Fédérations

Les Coopératives et OBNL peuvent être membres de leur fédération régionale respective et bénéficier de leurs services. La nature de ces relations répond à des besoins précis, comme la participation à des formations et la gestion financière des tenures.

« P1 : Elle [conseillère de la Fédération] nous renseigne, par exemple. Elle nous éclaire pour qu'on soit capable de prendre des décisions qui sont aptes à protéger nos intérêts.

P2 : Comme l'augmentation de loyer, (...).

P4 : Ouais, calcul des choses comme ça, des choses que nous, on ne sera pas capables de calculer. » (Membres de CA, coopérative)

Cependant, ces relations avec les Fédérations se complexifient avec la réalité de la grandeur du territoire. En effet, les coopératives et OBNL participants ont souligné que la plupart des activités de ces Fédérations sont menées en milieu urbain et à des heures ne convenant pas toujours à leur réalité de petit milieu rural, éloigné, avec des membres-locataires âgés, ce qui limite considérablement leur participation. Un autre défi mentionné est le manque de suivi de certaines demandes, ce qui a suscité un certain découragement, voire une rupture de collaboration avec la fédération, notamment dans une coopérative.

« Oui. Il y a de très bonnes formations. Mais, regarde, c'est tout le temps le soir. » (Membre de CA, coopérative)

« Non, je vais vous dire, il y a deux ans, j'ai demandé de l'aide pour un problème qu'on avait. (...). Et je n'ai pas eu de suivi. » (Membre de CA, coopérative)

« Normalement, on devrait avoir des services. Je ne suis pas capable de voir quelqu'un, d'avoir... Mais ils sont forts pour donner de la formation. Ils sont très bons pour la formation. Pour avoir la formation, faut aller à Québec... » (Membre de CA, coopérative)

Communication

Mécanismes de communication entre les membres du CA

Lors des entretiens avec les membres des CA des trois tenures de LSC, certains mécanismes de communication ont été établis et sont utilisés de manière appropriée pour le bon fonctionnement des CA. Ces mécanismes incluent, entre autres, l'envoi de l'ordre du jour quelques jours avant la rencontre du CA, la mise en place d'outils explicatifs sur certains sujets, ainsi que des ressources à consulter en cas de manque d'informations, afin de permettre une meilleure prise de décisions.

Cependant, pour certains membres, toutes les personnes impliquées dans le CA ne comprennent pas toujours les informations transmises via ces mécanismes. Ils soulignent donc

l'importance de mettre en place un accompagnement individualisé pour les nouvelles personnes admises au sein du CA ou les représentant.e.s des locataires, afin de s'assurer que ces dernières comprennent bien les informations transmises.

Certains CA ont soulevé que ce temps d'accompagnement n'est pas toujours possible, car certaines décisions doivent être prises rapidement. Ils sont conscients que, dans ces cas, certaines personnes peuvent être amenées à rallier la décision commune par confiance. Cela montre, en effet, que lorsque les CA, en particulier ceux des OH, regroupent une diversité d'acteurs provenant de différents horizons, les mécanismes de communication internes doivent être réfléchis et adaptés en fonction des profils variés des membres.

Mécanismes de communication entre CA et locataires

Des mécanismes de communication sont prévus entre les décideurs des LSC et les locataires. Les mécanismes nommés sont les avis aux locataires, les informations transmises lors de la signature du bail, des appels téléphoniques, l'affichage sur les babillards, la boîte à idées ou plaintes, et les rencontres en présentiel, telles que l'assemblée générale annuelle (en Coopérative et OBNL) ou les activités communautaires.



Or, les locataires perçoivent la communication comme étant unilatérale (des décideurs vers les locataires). En effet, la communication et la transmission de l'information est un enjeu à plusieurs égards. La majorité des locataires des OH ont exprimé une insatisfaction unanime vis-à-vis des mécanismes mis en place. Ces derniers sont peu adaptés au processus décisionnel et ont uniquement une visée informationnelle, comme l'exprime cette locataire :

« C'est qu'à la fin de mars, ils [les gens de l'OH] sont arrivés avec un document pis ça va prendre effet, effectif le premier juillet 202X. Pis on a tous signé ça. Mais ils sont arrivés avec le document pour nous faire signer le soir même. Aurait fallu qu'ils nous apportent le document, pis dire vous avez tant de jours pour le lire, peut-être qu'ils seraient revenus au bout de cinq jours pis y en a qui auraient dit : « heu je ne l'ai pas encore lu, mais au moins là », (...) » (Locataire, HLM)

Cet extrait de verbatim illustre un enjeu de pouvoir quant à la transmission des communications aux locataires et au processus de prise de décision qui s'en suit. D'une part, ces types de pratiques ne permettent pas de s'assurer d'une compréhension complète des locataires de l'information transmise. D'autre part, la temporalité dans laquelle s'inscrit la prise de décision ne permet pas aux locataires de prendre un temps de réflexion, de prendre conscience de la signification de l'information transmise et de prendre le pouvoir dans la prise de décision sans contraintes externes. Cette réalité porte à croire que certaines décisions qui ont un impact sur leur vie ne sont pas comprises par les locataires. Le manque de compréhension des informations transmises et d'implication aux prises de décisions ne permet pas aux locataires de donner un sens aux décisions prises par les décideurs dans leur milieu de vie et soulève parfois des incompréhensions, des conflits voire un désinvestissement de certaines personnes de leur milieu de vie.

Par ailleurs, les locataires ont soulevé que leurs moyens de communiquer avec le CA demeurent limités. Ils ont recours à la pétition ou à la plainte écrite. Pour les locataires, la plainte écrite est perçue comme une procédure compliquée, ce qui les décourage souvent à porter plainte. D'un autre côté, la pétition étant parfois un mécanisme de contestation d'une décision, les locataires la perçoivent comme peu efficace en raison du fait qu'il y a rarement l'obtention d'un gain à la cause revendiquée. Par ailleurs, elle procure aux locataires un sentiment de solidarité autour d'un enjeu commun et de satisfaction de porter une cause commune. **Dans les coopératives et l'OBNL**, les mécanismes des plaintes verbales sont plus présents et ils sont appréciés grandement par les locataires.

En revanche, des membres des CA rencontrés ont reconnu qu'il serait important de mettre en place des mécanismes de communication plus inclusifs (par écrit ou à l'oral) et de repenser le temps requis par les locataires pour bien comprendre l'information qui leur est transmise. Nous avons remarqué, lors de nos échanges avec les membres des CA, que des pratiques de communication inclusive n'ont jamais été réfléchies ou apportées dans les points de discussion.

Toutefois, en y réfléchissant collectivement durant les discussions de groupe, certains membres des CA ont aussi fait remarquer que le manque de ressources financières et humaines (OBNL et coopératives) ou encore la taille de l'organisation (OH) sont des freins pour mettre en place d'autres mécanismes de communication plus efficaces et inclusifs.

Ainsi, lorsque nous demandions aux locataires de toutes les tenures de LSC le type de communication à privilégier, immédiatement, ils et elles nommaient apprécier la **communication directe et orale**. Par exemple, dans certains petits milieux, l'information était souvent transmise dans la salle à manger durant les moments de repas qui regroupaient l'ensemble des locataires, ceci facilitait les échanges entre la personne gestionnaire et les membres locataires. Les porte-à-porte dans les logements par des représentant.e.s de la tenure sont également bien appréciées dans les LSC.

Leviers et obstacles des pratiques de gouvernance inclusive

L'analyse transversale des données de cette étude nous amène à pouvoir établir des points communs qui constituent des leviers et des obstacles pour une pratique de gouvernance participative et inclusive dans les LSC.

Tableau 4 : Les obstacles et leviers pour une gouvernance participative et inclusive

FONCTIONNEMENT DU CA
Obstacles <ul style="list-style-type: none">- Existence d'un cadre réglementaire imposé et rigide qui risque de retarder certains projets.- Manque de ressources financières conséquentes aux besoins des LSC.
Leviers <ul style="list-style-type: none">- Avoir une souplesse et une flexibilité dans le fonctionnement des rencontres et procédures.- Adapter les règlements généraux aux réalités de l'organisation et du milieu.- Favoriser une bonne communication, le respect et la collaboration entre membres du CA
LEADERSHIP DES MEMBRES DU CA
Obstacles <ul style="list-style-type: none">- Manque de connaissances des membres du CA sur leurs rôles et responsabilités.- Manque de connaissances des membres du CA des réalités des milieux d'habitation.- Manque d'expérience (arrivée récente) au sein du CA.
Leviers <ul style="list-style-type: none">- Développer des compétences de leadership collaboratif des membres du CA et particulièrement de la personne qui assure la présidence, la direction ou la gestion.- Soutenir les personnes représentant des locataires (OH) à développer leur leadership et leur rôle de représentativité tant dans le CA que dans les milieux d'habitation.
VALEURS ET VISIONS DU CA
Obstacles

- Manque de connaissances, de prise en compte et d'adaptation des actions et décisions du CA en lien avec les besoins et des situations de vie des locataires, de même que les réalités territoriales dans lesquelles existent les logements.
- Vision clientéliste et de services des LSC au niveau du CA.

LEVIERS

- Promouvoir une vision pro-locataire basée sur l'écoute et l'implication effective des locataires dans les pratiques de gouvernance du CA.
- Soutenir les représentant.es pour la collectivisation des besoins et leur transmission au CA.
- Inscrire la mission de l'organisme sur l'ordre du jour des rencontres du CA et autres rencontres incluses dans le processus de gouvernance.

RELATIONS CA ET LOCATAIRES

Obstacles

- Distance sociale et physique entre le CA et les locataires.
- Communications du CA non appropriées et non comprises par les locataires.
- Défis pour les locataires de porter leurs préoccupations au CA ou aux services compétents du LSC.

Leviers

- Entretenir une proximité sociale entre le CA et les locataires non impliqué.e.s dans les instances décisionnelles.
- Privilégier des mécanismes de communication orale et directe avec les locataires, surtout quand la décision impacte leur milieu de vie.
- Mettre en place des visites de proximité des membres des CA auprès des locataires, afin de mieux faire connaître le rôle et les responsabilités du CA.

ESPACES ET MECANISMES DE PRISES DE DECISION

Obstacles

- Manque de représentation de certains réseaux d'acteurs essentiels dans le CA.
- Méconnaissance des locataires des espaces de décision à leur portée ainsi que leurs rôles dans la gouvernance des LSC.

- Manque de structure claire de collaboration entre le CA et les autres espaces d'implication des locataires (association, comités).

Leviers

- Mettre en place des habitudes de consultation et d'implication des locataires et des réseaux d'acteurs concernés dans les prises de décision du CA.

- Impliquer les autres espaces de participation des locataires (associations, comités) dans les prises de décision du CA.

- Clarifier les espaces de participation des locataires pour tous les réseaux d'acteurs qui gravitent dans la gouvernance, notamment leurs finalités, fonctionnement et liens avec les autres instances du LSC comme le CA.

MOBILISATION DES LOCATAIRES

Obstacles

- Manque d'activités sociales et communautaires favorisant le vivre ensemble et la vie associative.

- Activités sociales et communautaires non adaptées aux situations de vie et réalités des milieux d'habitation.

Leviers

- Diversifier les activités communautaires qui permettent de mobiliser et d'impliquer les locataires en prenant en compte leurs capacités physiques, psychologiques et socio-économiques à participer convenablement.

- Mettre en place des visites de proximité des membres des CA auprès des locataires, afin de mieux faire connaître le rôle et les responsabilités du CA.

- Améliorer un climat de sécurité et de bonne entente entre locataires dans les milieux.

Conclusion et recommandations

Les résultats de cette recherche suggèrent qu'il reste encore beaucoup à faire pour que la gouvernance partagée et inclusive devienne une réalité dans les LSC. Il est crucial de mener des recherches approfondies **AVEC** les personnes concernées, afin de proposer des pistes ou des outils permettant de progresser vers cet objectif. Dans les trois tenures de LSC, il est important d'apprendre mutuellement des obstacles et des leviers d'action pour favoriser une gouvernance partagée et inclusive.

Sept principaux constats, fondés sur les convergences et divergences entre les trois tenures de LSC, ressortent de cette étude :

1. Les structures de gouvernance des trois tenures de LSC diffèrent, notamment en ce qui concerne : leurs statuts réglementaires, la composition de leur conseil d'administration (CA), les relations qui se nouent entre les différents réseaux d'acteurs impliqués dans la gouvernance ainsi que la perception qu'ont les membres du CA et les locataires des pratiques de gouvernance.
2. Dans les trois tenures de LSC, les pratiques de gouvernance sont nettement influencées par les valeurs, l'historique et l'identité organisationnelle. Les logements sociaux publics (HLM) se distinguent des logements sociaux communautaires (coopératives et OBNL) par leur structure de gouvernance. Cette structure a un impact direct sur l'ensemble des composantes de la gouvernance relevées dans le cadre théorique utilisé dans cette recherche.
3. Les LSC en milieu rural présentent des réalités spécifiques qu'il convient de prendre en compte. Le regroupement des OH a étendu les territoires couverts. Cette nouvelle organisation comporte des défis pour la gouvernance démocratique centrée sur les besoins des locataires et des communautés, surtout celles éloignées des centres urbains. En revanche, les coopératives et OBNL, en raison de leur taille plus modeste, sont fortement axés sur des pratiques de solidarité, d'entraide et de proximité, qui sont mises en avant dans leur gouvernance. Cependant, ces deux types de tenures font face à des défis pour disposer de toutes les ressources nécessaires (financières, humaines) afin d'assumer l'ensemble de leurs responsabilités.
4. Plusieurs LSC comptaient parmi leurs locataires et membres de leur CA un nombre important de personnes âgées, dont plusieurs sont en perte d'autonomie progressive. Cette

réalité constitue une particularité et soulève de nouveaux défis en matière de gouvernance participative. Il serait pertinent d'approfondir ces questions et de proposer des actions adaptées aux réalités de ces populations en reconnaissant la valeur de leur participation dans la gouvernance. Toutefois, il serait important de repenser les pratiques de participation de cette population selon leurs réalités en lien avec le vieillissement.

5. Au-delà des différences entre les LSC, nos résultats ont permis de mettre en évidence certaines convergences, notamment en ce qui concerne les mécanismes verticaux (*top-down*) de prise de décision dans tous les types de LSC, orientés généralement vers la recherche du consensus.
6. Certains obstacles demeurent à surmonter dans les trois tenures de LSC, notamment en ce qui concerne l'amélioration du bien-être des locataires dans leur milieu de vie ainsi que leur participation active dans les espaces décisionnels et communautaires.

La vision clientéliste de considérer le locataire comme un client et une vision du logement comme un service sont des obstacles majeurs à la concrétisation d'une gouvernance participative et inclusive. En effet, les locataires ne sont pas suffisamment impliqués dans la définition des espaces et des activités de leur milieu d'habitation, ce qui vient aussi teinter leur propre représentation des LSC qui tend vers une conception du logement à caractère privé.

Recommandations

À la suite de ces constats, nous avons élaboré des recommandations en reprenant les principes directeurs du Cadre de référence en soutien communautaire (Gouvernement du Québec, 2022) afin de stimuler une cohérence avec ce qui existe déjà. Nous précisons que ces recommandations doivent essentiellement viser : (1) la valorisation de l'action collective par des pratiques de solidarité et de prise de décision collective au sein des LSC ; (2) la facilitation de l'apprentissage social entre différents réseaux et partenaires concernés, notamment les locataires qui sont les premiers concernés par les décisions ; et (3) la mise en action de la transformation sociopolitique dans les pratiques de gouvernance en favorisant la participation, la consultation et éventuellement la co-construction (un idéal souhaité pour une gouvernance démocratique) avec les locataires dans les différentes actions et décisions concernant leurs milieux de vie.

Pouvoir d’agir et participation sociale des locataires

1. Renforcer la connaissance des instances et des mécanismes de gouvernance auprès des locataires, afin de favoriser leur implication et leur participation dans la gouvernance des LSC. Cela inclut, par exemple, la diffusion d’informations sur le rôle (utilité) et les règles de fonctionnement des différentes instances : la tenure, les conseils d’administration (CA) ainsi que les espaces de participation pour les locataires (ex. : comités, conseils d’administration, associations).
2. Développer des activités sociales et communautaires pour encourager le « vivre-ensemble » et renforcer la vie collective et associative dans toutes les tenures. Soutenir des initiatives issues des locataires en lien avec le mieux-être collectif. Cela pourrait inclure des initiatives telles que des jardins communautaires ou la redynamisation des salles communautaires.
3. Organiser des formations continues pour les membres des CA afin de les sensibiliser à leurs rôles et responsabilités, et les former aux pratiques inclusives de collaboration et de participation. D’ailleurs, dans l’étude de Bergeron et al. (2024) sur le projet CLIC, les locataires avaient nommé le besoin de pouvoir développer leurs compétences de prise de parole, d’idéation, de collaboration et de gestion de projet.
4. Améliorer le soutien aux représentant.e.s des locataires dans les CA des OH et OBNL -en les outillant pour qu’ils ou elles puissent participer activement aux prises de décision-, faire le pont entre les besoins des locataires et les orientations de la tenure, et défendre les droits des locataires dans certains dossiers.
5. Inclure un point statutaire sur la vie communautaire dans l’ordre du jour du CA.
6. Se doter d’une politique interne de soutien à l’implication des locataires.

Particularités géographiques

1. Repenser les formations, les services communautaires et les rencontres des CA à la suite du regroupement des OH, en tenant compte des réalités territoriales. Par exemple, certaines activités pourraient être délocalisées dans des zones éloignées des centres urbains ou du siège de l’OH, afin de maintenir des liens de proximité et que le CA puisse mieux connaître les besoins des locataires des territoires plus périphériques.
2. Adapter les activités sociales et communautaires en fonction des caractéristiques spécifiques des LSC : le profil des populations qui y résident, la taille des LSC ainsi

que leur implantation en milieu rural ou urbain. Il est également essentiel de considérer le niveau de défavorisation matérielle et sociale des milieux pour ajuster les initiatives en conséquence.

Maintien et stabilité résidentielle

1. Faciliter l'accès à certains services de base dans les milieux d'habitation, notamment pour les personnes âgées, tels que le transport adapté ou même des services de coiffure (apprécié par les locataires dans un LSC rencontré), de repas et de conciergerie, afin d'améliorer leur qualité de vie et soutenir leur maintien résidentiel.
2. Améliorer la connaissance des membres du CA sur les ressources de proximité afin de faire de meilleurs arrimages avec les besoins des locataires.

Complémentarité des services, intersectorialité et partenariat

1. Mutualiser des ressources (humaines, financières, en services), par exemple l'embauche d'un.e gestionnaire (sans droit de vote dans le CA) pour les plus petits milieux de coopératives ou OBNL ayant moins de ressources financières. Dans les coopératives et les OBNL destinés aux personnes âgées, la présence d'un gestionnaire peut être précieuse pour la gestion administrative et courante des logements. Cela pourrait s'avérer une solution intéressante dans les milieux où une grande partie des locataires présente des enjeux de santé ou se sent moins capable de participer activement à certaines activités. Toutefois, il est important de bien informer les membres du CA ainsi que le gestionnaire sur son rôle, ses responsabilités et les limites de son implication dans les prises de décision.
2. Favoriser la participation de membres d'autres secteurs d'activités (autres que les membres locataires) dans les CA des coopératives (surtout pour les personnes âgées) et des OBNL (notamment pour les locataires avec des limitations physiques ou cognitives importantes). Par exemple, des membres de la famille des locataires, des proches aidants ou des représentants d'organismes communautaires pourraient être davantage invités à siéger au CA des logements communautaires, apportant ainsi une expertise complémentaire.

Adaptation aux profils des locataires

1. Mettre en place des mécanismes de communication plus adaptés à la prise de décision et plus inclusifs (augmenter la diversification, pas seulement miser sur l'écrit) dans les logements ainsi que dans les espaces de décision (CA, associations, comités), en prenant en compte la diversité et le niveau de littératie des locataires. La majorité des locataires privilégient des moyens de communication orale ou directe.
2. Développer un système de consultation des locataires ou minimalement un rendez-vous annuel (AGA, rencontre annuelle, sondages ou autres formes de consultation) pour recueillir leur avis sur des enjeux qui ne trouvent pas de solution consensuelle. Cela permettrait de mieux comprendre leurs besoins, d'orienter les décisions en fonction de leurs attentes et de développer une vision commune de leur milieu d'habitation.

Visée structurante (pérennité, effet levier et effet multiplicateur)

1. Développer et mettre en place des outils d'aide à la prise de décision pour les CA. Ces outils pourraient aider à structurer les débats et les prises de décision, tout en favorisant une approche plus collaborative et éclairée.
2. Faciliter la communication et l'apprentissage entre les tenures des LSC en matière de gouvernance inclusive. Certaines pratiques efficaces d'une tenure peuvent servir de levier pour d'autres, créant ainsi un effet multiplicateur qui bénéficie à l'ensemble du réseau.

Offre adaptée aux ressources disponibles dans les organismes d'habitation

1. Soutenir les membres des CA en mettant en place des mécanismes de souplesse et de flexibilité dans le fonctionnement de la tenure, afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des locataires. Par exemple, un mécanisme de gestion des plaintes qui permet d'accueillir les plaintes des locataires de différentes façons, soit par courrier, par courriel, par téléphone ou en personne.
2. Apporter un soutien technique et financier aux LSC, en particulier aux OBNL et aux coopératives de petite taille se trouvant en milieu rural, pour les aider à maintenir leurs activités et à développer des projets qui bénéficient aux locataires. Par exemple, le soutien des fédérations, comme les formations ou outils de gestion, est à maintenir et à adapter aux réalités des milieux ruraux et éloignés.

Forces de la recherche

La méthode de recherche choisie nous a permis de constater que l'entretien de groupe est une technique de collecte de données qui, bien que comportant certaines limites, peut s'avérer être un levier puissant lorsqu'elle est bien réfléchie et soutenue. Elle favorise la réflexivité et l'analyse collective au sein même des groupes de personnes interviewées. En ce sens, cette approche peut stimuler la réflexion au sein de l'équipe de recherche et permettre de faire émerger des données inattendues, qui sont cruciales pour mieux comprendre les rapports de pouvoir, en particulier dans des contextes de gouvernance impliquant de nombreux acteurs portant des significations et des discours divergents.

Notre réflexion soutient l'importance d'adopter une démarche inclusive, mettant en place une diversité de mécanismes pour enrichir les entretiens. Parmi ces outils, citons l'utilisation d'un cadre théorique visuel pour encourager les prises de parole, l'introduction de moments de silence et d'écriture pour favoriser la réflexion, la présence d'un observateur pour documenter les interactions et le non-verbal entre les participants, ainsi que le débriefing après chaque entretien pour faire émerger des réflexions susceptibles de repenser nos méthodes d'animation et d'enrichir l'analyse des données.

En fin de compte, notre expérience de recherche montre qu'il est possible de (re)penser les méthodes de collecte de données, même les plus traditionnelles, dans une perspective critique et réflexive. Cela ouvre la voie à des pratiques visant à mettre en lumière les inégalités et à y faire face tout au long du processus de recherche. Par ailleurs, la création d'un comité de recherche composé de participants aux expertises diversifiées et complémentaires en matière de LSC a constitué un levier important pour cette étude, notamment en ce qui concerne les réflexions méthodologiques, les pratiques éthiques, l'analyse collective des résultats et leur diffusion.

Limites de la recherche

1. **Représentativité des échantillons**

Le recrutement des participants a représenté un défi majeur, en particulier pour les coopératives et les organisations à but non lucratif (OBNL), en raison de la réalité des personnes vieillissantes et des résident.e.s en perte d'autonomie. Cela a entraîné une

sous-représentation de ces groupes dans l'échantillon, ce qui limite la capacité à rendre pleinement compte de leurs expériences et besoins spécifiques en matière de gouvernance partagée. Il aurait été pertinent d'inclure davantage d'OBNL, notamment ceux qui accueillent des personnes en situation de handicap, afin de mieux comprendre les réalités des pratiques de gouvernance au sein de ce type d'organisation. Malgré les efforts réalisés pour inclure cette tranche de la population, leur sous-représentation demeure un frein à une compréhension complète des enjeux de gouvernance partagée.

2. **Accessibilité et participation des personnes âgées**

En lien avec la réalité des personnes âgées, un autre défi réside dans l'accessibilité des processus de recrutement et de participation. Les personnes âgées, notamment celles en perte d'autonomie, rencontrent fréquemment des obstacles logistiques et sociaux qui limitent leur capacité à participer pleinement à ce type d'étude.

3. **Diversité des profils non pleinement capturée**

Bien que l'étude ait cherché à inclure une diversité de profils et de réalités au sein des LSC, la complexité et la diversité des populations résidentes, notamment en milieu rural ou éloigné, ainsi que des groupes plus vulnérables (personnes âgées, personnes en perte d'autonomie, résident.e.s vivant avec un trouble de santé mentale) n'ont pas été pleinement capturées. Une meilleure inclusion de ces groupes permettrait d'affiner les recommandations et d'adapter les mécanismes de gouvernance aux besoins spécifiques de ces populations.

Références

- Andrew, C. et Cardinal, L. (2001). *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance* (vol. 1-1 online resource (viii, 240 pages)). Presses de l'Université d'Ottawa.
https://doi.org/10.26530/OAPEN_579177
- Asbury, J.-E. (1995). Overview of Focus Group Research. *Qualitative Health Research*, 5(4), 414-420. <https://doi.org/10.1177/104973239500500402>
- Bergeron, P., Lavoie-Racine, S., Gélinau, L., Niang, M. et Richard, J. (2024). *Les Citoyens Locataires Impliqués et Concertés - CLIC : une innovation en soutien communautaire en logement social et communautaire, et ce qu'elle nous apprend sur l'implication*. https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/2991/15/ProjetClic_nb2.pdf
- Bergeron-Gaudin, J.-V. et Jetté, C. (2021). *Le transfert de l'innovation sociale. Le cas du soutien communautaire en logement social au Québec* ([Études théoriques et méthodologiques] n° ET2101). Centre de recherche sur les innovations sociales.
https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2021/02/CRISES_ET2101.pdf
- Bevir, M. (2013). Une approche interprétative de la gouvernance. Intentionnalité, historicité et réflexivité. *Revue Française de Science Politique*, Vol. 63(3), 603-623.
<https://doi.org/10.3917/rfsp.633.0603>
- Bouchard, M. J. (2006). De l'expérimentation À l'institutionnalisation positive: l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), 139-166. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2006.00301.x>
- Bouchard, M. J., Frohn, W. et Morin, R. (2010). Le logement communautaire au Québec : apports et limites d'une innovation sociale. *Lien social et Politiques*, (63), 93-103.
<https://doi.org/10.7202/044152ar>
- Bouchard, M. J. et Hudon, M. (2005). *Le logement coopératif et associatif comme innovation sociale émanant de la société civile*.
- Brady, J.-P. et Bergeron-Gaudin, J.-V. (2016). Les luttes relatives au logement au Québec : un portrait historique. Dans *Groupes d'intérêt et mouvements sociaux* (p. 231-252). Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.3917/pul.paqui.2016.01.0231>
- Breault, G. (2021). Limites et défis du recours au modèle coopératif dans la mise en oeuvre des politiques étatiques d'habitation. *Lien social et Politiques*, (87), 175.
<https://doi.org/10.7202/1088098ar>
- Chhotray, V. et Stoker, G. (2009). Governance: From Theory to Practice. Dans V. Chhotray et G. Stoker (dir.), *Governance Theory and Practice: A Cross-Disciplinary Approach* (p. 214-247). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230583344_10
- Demoulin, J., Lagueux, F. et Morin, P. (2017). *Nos savoirs, notre milieu de vie : le savoir d'usage des locataires HLM familles* (vol. 1-1 ressource en ligne (xiv, 177 pages) : illustrations). Presses de l'Université du Québec.
<http://books.scholarsportal.info/viewdoc.html?id=/ebooks/ebooks3/upress/2017-07-25/1/9782760546905>
- Desage, F. (2017). Les exclus de l'inclusion. Construire du logement social en temps d'austérité et de mixité (France-Québec). *Espaces et sociétés*, 170(3), 15.
<https://doi.org/10.3917/esp.170.0015>
- Desrochers, P. (2002). *Comment résoudre la crise du logement au Québec?* ([Cahier de recherche]). Institut économique de Montréal.
<https://www.iedm.org/files/criselogement.pdf>
- FLHLMQ. (2018, novembre). *Un nouveau Guide sur les Comités consultatifs de résident-e-s !* <https://flhlmq.com/fr/article/un-nouveau-guide-sur-les-comites-consultatifs-de-resident-e-s>

- FLHLMQ. (sd). *Un OMH | Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec (FLHLMQ)*. <https://flhlmq.com/fr/un-omh>
- Galego, D., Moulaert, F., Brans, M. et Santinha, G. (2022). Social innovation & governance: a scoping review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(2), 265-290. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1879630>
- Gaudin, J. P. (2002). *Pourquoi la gouvernance?* Presses de sciences po.
- Gouvernement du Québec. (2022). *Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social et communautaire - Publications du ministère de la Santé et des Services sociaux*. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-003376/>
- Ivan Ermakoff. (2013). Contingence historique et contiguïté des possibles. *Tracés*, 24, 23-45. <https://doi.org/10.4000/traces.5617>
- Jean, B. et Bisson, L. (2008). La gouvernance partenariale: un facteur déterminant du développement des communautés rurales. *CANADIAN JOURNAL OF REGIONAL SCIENCE*, 31(3), 539-562.
- Lacroix, I. et St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, 4(3), 19-37. <https://doi.org/10.17118/11143/20084>
- Leclercq, B. (2016, 16 juin). *La participation des locataires dans les grands ensembles HLM : entre impératif gestionnaire et idéal de transformation sociale*. Tours, France. <https://hal.science/hal-01609757>
- LégisQuébec. (2024a, novembre). *C-38 - Loi sur les compagnies*. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-38>
- LégisQuébec. (2024b, novembre). *c-67.2 - Loi sur les coopératives*. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-67.2>
- LégisQuébec. (2024c, novembre). *S-8 - Loi sur la Société d'habitation du Québec*. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-8%20/>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1990). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Meilleur, R. (2021). La culture organisationnelle d'un office d'habitation et le développement de la participation citoyenne des locataires adultes en HLM Familles : une théorisation ancrée. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/18532>
- Moreau Defarges, P. (2015). *La gouvernance* (vol. 4e éd.). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.morea.2011.01>
- Morin, P. (2007). Les pratiques d'action communautaire en milieu HLM : un patrimoine d'expériences et de compétences. *Nouvelles pratiques sociales*, 19(2), 144-158. <https://doi.org/10.7202/016056ar>
- Morin, P., Meilleur, R. et Leblanc, J. (2021). *La culture organisationnelle d'un office d'habitation et le développement de la participation citoyenne des locataires adultes en HLM Familles : une théorisation ancrée* [Université de Sherbrooke]. WorldCat. <http://hdl.handle.net/11143/18532>
- Niang, M. (s. d.). Schéma d'opérationnalisation du concept de gouvernance partagée et inclusive. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/3225/>
- Ouellet, F. et Lemieux, F. (2006). Gouvernance des logements sociaux et le contrôle des désordres : le cas de la ville de Montréal (Translation: Governance of Public Housing and Disorders: The Case of Montreal City). *Revue Internationale de Criminologie et de Police Technique et Scientifique*, 59, 445-464.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (Cinquième édition). Armand Colin.
- Pires, A. P. (2007). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique [French]. J.-M. Tremblay. <http://dx.doi.org/doi:10.1522/030022877>
- Provan, K. G. et Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and

- Practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>
- Société d'habitation du Québec (SHQ). (sd). *Programme HLM*.
<https://www.habitation.gouv.qc.ca/programme/programme-hlm>
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. The Guilford Press.
- Turnbull, N. (2016). Narrative and interpretive theory. Dans *Handbook on Theories of Governance* (Edward Elgar Publishing, INc., p. 380-391). Christopher Ansell et Jacob Torfing. <https://www.e-elgar.com/shop/usd/handbook-on-theories-of-governance-9781782548492.html>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed). Sage Publications.

Annexe B

Résumé du projet de recherche

Notre projet de recherche s'intitule « Pour une gouvernance partagée et inclusive : collaborer et décider ensemble en logement social et communautaire dans Chaudière-Appalaches ». Il est mené en collaboration entre l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et l'Office municipal de Lévis (OMH-Lévis) et ses partenaires. Il a été élaboré en nous basant particulièrement sur les résultats de la phase I du projet CLIC - Citoyens locataires impliqués et concertés en Chaudière-Appalaches.

L'objectif est de mieux comprendre les pratiques et les processus de gouvernance dans les trois tenures des logements sociaux et communautaires, notamment les habitations à loyer modique (HLM), les coopératives et les organismes sans but lucratif (OSBL) d'habitation. La gouvernance renvoie dans cette étude aux règles, processus et actions collectifs qui sont formels ou informels qui permettent aux acteurs et réseaux concernés de participer aux décisions et à la mise en œuvre des actions communautaires dans les tenures de logement.

Nous envisageons sélectionner 3 OH, 3 Coop et 3 OSBL éligibles au soutien communautaire en logement social et communautaire dans la région. Les tenures seront diversifiées selon le territoire, la taille des unités de logements et la clientèle. Dans chaque tenure, il est envisagé de réaliser deux entrevues de groupes composées chacune entre 4 à 10 personnes. Pour qu'une tenure soit retenue, il est essentiel d'avoir les deux groupes de personnes décideurs et locataires qui acceptent de participer à l'étude. Pour la première entrevue de groupe, nous recrutons des personnes décideurs impliquées dans la gestion, l'administration et les prises de décision dans la tenure. La deuxième entrevue de groupe, quant à elle, devra être composée de personnes locataires qui ne participent pas aux prises de décision dans leur logement.

Les entrevues individuelles dureront environ de 1h30mn à 2 heures. Elles seront organisées et réalisées par l'équipe de recherche à un moment convenu avec chaque participant. La participation à cette étude se fait sur une base volontaire et demeurera confidentielle. Toute information partagée au cours d'une entrevue sera conservée en toute sécurité, conformément à la procédure d'éthique du comité d'éthique de la recherche du CISS de Chaudière-Appalaches et de l'UQAR.

Pour participer à l'étude ou pour de plus amples informations, veuillez contacter la chercheuse principale, Mme Marietou Niang : projetgouvernance@outlook.com ou tel :418-833-8800 – poste 3429.

Annexe C

Lettre de référencement

Lévis, le _____ 2022

OBJET : Référencement pour le projet de recherche sur la gouvernance

Madame, Monsieur les organisateurs et organisatrices communautaires – les fédérations de Coop et OSBL, les conseillères de la SHQ

Vous avez été identifiée comme une personne pouvant nous référer des Offices d’habitation (OH), des coopératives et Organismes sans but lucratif (OSBL) éligibles au soutien communautaire en logement social et communautaire pour la réalisation de notre projet de recherche. Ce projet s’intitule : « *Pour une gouvernance partagée et inclusive : collaborer et décider ensemble en logement social et communautaire dans Chaudière-Appalaches* ». Il est réalisé en collaboration entre l’Université du Québec à Rimouski (UQAR) et l’OMH-Lévis dans le cadre du projet CLIC – Citoyens locataires impliqués et concertés en Chaudière-Appalaches.

Nous vous sollicitons aujourd’hui pour nous aider à sélectionner 3 OH, 3 Coop et 3 OSBL en remplissant le tableau de référencement en pièce jointe. Nous aimerions avoir une diversité de tenures en fonction des critères suivants : la taille de l’organisme, le territoire desservi (rural ou urbain) et le type de clientèle. Nous attirons votre attention sur la dernière colonne du tableau dans laquelle nous aimerions avoir vos commentaires basés sur vos observations relativement aux dynamiques en place entre personnes dirigeantes et locataires. Ces informations nous aideraient à mieux cibler les milieux intéressants et à bien préparer les entrevues de groupe.

Après avoir sélectionné les milieux, nous reviendrons vers vous pour solliciter votre aide pour le recrutement des locataires dans les milieux ciblés. Nous vous ferons parvenir, au moment opportun, la liste des milieux ayant accepté de participer aux entrevues de groupe ainsi qu’un document vous permettant de nous référer des locataires qui désirent participer à l’étude.

Vous trouverez ci-joint une copie du résumé de la recherche ainsi que du formulaire d’information et de consentement vous donnant plus d’informations sur le projet de recherche. Ce projet de recherche a été accepté par le Comité de recherche du CISSS de Chaudière-Appalaches (#2023-993).

Si vous souhaitez obtenir plus d’information relativement à ce projet, merci de contacter la chercheuse principale du projet, Mme Marietou Niang : projetgouvernance@outlook.com ou tél : 418-833-8800 – poste 3429.

Une réponse d’ici le _____ serait fort appréciée. En vous remerciant de votre précieuse collaboration, recevez nos meilleures salutations.

Marietou Niang, chercheuse principale

Annexe D

Tableau de répartition des entrevues envisagées dans les tenures de recrutement

1	OH-OMH-ORH	1 groupe – décideurs	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
		1 groupe - locataires	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
2	OH-OMH-ORH	1 groupe – décideurs	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
		1 groupe - locataires	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
3	OH-OMH-ORH	1 groupe – décideurs	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
		1 groupe - locataires	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
4	Coopérative d’habitation	1 groupe – décideurs	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
		1 groupe - locataires	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
5	Coopérative d’habitation	1 groupe – décideurs	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
		1 groupe - locataires	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
6	Coopérative d’habitation	1 groupe – décideurs	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
		1 groupe - locataires	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
7	OBNL d’habitation	1 groupe – décideurs	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
		1 groupe - locataires	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
8	OBNL d’habitation	1 groupe – décideurs	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
		1 groupe - locataires	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
9	OBNL d’habitation	1 groupe – décideurs	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
		1 groupe - locataires	4 à 10 participant.es	1.5 à 2 heures
	Total pour entrevues avec dirigeant.e.s	9 groupes – décideurs	36 à 90 personnes	

	Total pour entrevues avec locataires	9 groupes - locataires	36 à 90 personnes
	TOTAL	72 à 180 personnes	
	Personnes envisagées	participantes	

Annexe E

Grille d'entrevue pour les décideurs et les locataires

****Ce guide a été adapté à chaque entrevue.*

Introduction

- Présentation des objectifs de la recherche.
- Présentation du déroulement de l'animation et enregistrement de l'entrevue : L'entrevue prendra la forme d'une activité interactive en groupe, sous forme de groupe de travail. Les personnes participantes auront à discuter entre elles, dessiner et écrire sur une grande feuille en répondant aux questions préparées dans la grille. Des picots et des post-it identifiant chaque question seront proposés pour mener l'activité.
- Durée de l'entrevue : maximum deux heures.
- Revenir sur les règles de l'animation : l'importance de la confidentialité des données en entrevue de groupe et de la responsabilité individuelle et collective de laisser émerger des points de vue similaires ou contradictoires dans le respect.
- Lecture et signature du formulaire de consentement avec chaque participant.e.
- Partager la définition vulgarisée de la gouvernance. L'image du cadre conceptuel de la recherche présentée dans le protocole sera utilisée pour vulgariser le concept de gouvernance auprès des personnes participantes.

Thème 1 : Cartographie des acteurs qui sont impliqués directement dans la gouvernance en utilisant une grande feuille

- Quels sont les acteurs impliqués dans la gouvernance et leurs rôles et fonctions?
- Qu'est-ce qui distingue ces acteurs entre eux?
- Est-ce qu'il y a des éléments ou des traits communs partagés par les acteurs?
- Qu'est-ce qui différencie les acteurs ?
- Qu'est-ce qui est attendu de ces acteurs dans votre milieu?
- Quels sont les liens entre ces acteurs et la qualité de ces liens?
- Est-ce que vous pouvez nommer des acteurs qui ne sont pas impliqués et qui peuvent impacter les décisions?
- Est-ce que vous pouvez nommer des acteurs qui ne sont pas impliqués, mais qui subissent les décisions prises ?
- Pouvez-vous mettre des mots clés dans ce que vous dessinez pour nous dire ce que signifie la gouvernance participative et inclusive dans votre milieu?

Thème 2 : Culture de la gouvernance

- Comment décririez-vous la culture (pratiques de gouvernance, valeurs, façons de faire, croyances, langage ou autres) de votre milieu?

- Qu'est-ce que vous faites au sein de votre conseil d'administration que vous pensez particulier ou unique dans la région?
- Est-ce que tous les acteurs que vous avez identifiés précédemment partagent les mêmes visions et façons de faire ?
- Quelles sont les valeurs les plus partagées et celles qui semblent être plus individuelles?

Thème 3 : Rôle dans la gouvernance

- Pouvez-vous nous partager chacun.e une description de votre rôle en tant que membre du CA ou de la direction/ ou en tant que locataire?
- Comment les prises de décisions sont souvent faites dans votre milieu? Qui prend les décisions ?
- Pensez-vous que tous les acteurs impliqués ont le même poids dans les prises de décision? Pouvez-vous donner des exemples?
- Qu'est-ce qui favorise ou défavorise l'implication de tout un chacun ?

Thème 4 : Collaboration et partage de pouvoirs

- Avez-vous des pratiques de collaboration dans votre milieu? Pouvez-vous les identifier par des exemples concrets?
- Quels sont les leviers en place qui favorisent ou qui défavorisent la bonne entente et la collaboration entre différents acteurs?
- Comment se fait le partage d'informations entre différents acteurs (informations courantes)?
- Existe-t-il des tensions ou conflits ? Qu'est-ce qui les favorise? Comment tentez-vous de les résoudre?
- Existe-t-il dans votre milieu des espaces (géographiques ou d'actions communautaires) qui reflètent vos valeurs de gouvernance partagées? Si non, est-ce que le manque de ces espaces peut avoir un effet sur les pratiques de collaboration?
- Pensez-vous avoir les leviers nécessaires pour négocier entre les différents acteurs impliqués dans la gouvernance de votre milieu? Si oui, quels sont ces leviers? Si non, qu'est-ce qui pourrait être développé pour améliorer cela?

Thème 5 : Règles et normes institutionnelles

- Avez-vous des documents écrits qui balisent le fonctionnement de votre OH, Coop ou OSBL? Pouvez-vous les nommer?
- Pensez-vous que certaines règles établies par la SHQ peuvent aider ou nuire à la prise de décision? Lesquelles? Comment pensez-vous qu'il faudrait éviter cela?
- Avez-vous des stratégies non écrites qui favorisent le partage de pouvoir durant vos rencontres, prises de décision ou autres ?

- Quelles sont les ressources que vous pensez essentielles pour maintenir une gouvernance inclusive et participative dans votre milieu?
- Est-ce que vous avez toutes les ressources citées? Si non, quels sont les défis pour accéder à ces ressources?

Thème 7 : Recommandations

- Si vous aviez à mettre en place un outil pour améliorer la gouvernance participative et inclusive pour les logements sociaux et communautaires:
 - Quelles valeurs fondamentales mettriez-vous de l'avant ?
 - Quels sont les acteurs (et leurs réseaux d'appartenance) essentiels qui devraient être dans la prise de décisions?
 - Quels sont les pièges à éviter?
 - Quelles sont les actions à privilégier?

Conclusion

Avez-vous des éléments que vous voulez ajouter et qui n'ont pas été nommés durant cette rencontre?

Avez-vous des questions pour les personnes qui ont mené cet entretien?

*****Nous vous remercions de votre collaboration pour cet entretien et du temps précieux que vous avez pris pour y participer.*

Annexe F

Lettre de recrutement pour les décideurs

Lévis, le _____ 2022

OBJET : Recrutement pour participation au projet de recherche

Madame, Monsieur responsable de la direction de COOP/OBNL/OH

Votre organisme est invité à participer à un projet de recherche intitulé : « Pour une gouvernance partagée et inclusive : collaborer et décider ensemble en logement social et communautaire dans Chaudière-Appalaches ». Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet CLIC – Citoyens locataires impliqués et concertés en Chaudière-Appalaches. Elle vise à documenter les pratiques et les processus de gouvernance dans les trois tenures de logements sociaux et communautaires de Chaudière-Appalaches : les Offices d’habitation (OH), les coopératives (COOP) et les organismes sans but non lucratif (OSBL). La finalité de cette recherche est de développer des leviers d’action pouvant aider à mettre en pratique la gouvernance participative et inclusive dans ces types de logements.

Nous sollicitons la participation des membres décideurs de votre organisation à une entrevue de groupe d’une durée d’environ 2 heures. Nous considérons les décideurs de votre organisme : la/le directeur général et les membres du conseil d’administration. Nous nous attendons à une participation de 4 à 10 personnes à cette entrevue.

Si les membres décideurs de votre organisation acceptent de participer à cette étude, nous procéderons au recrutement de locataires de vos logements qui ne sont pas impliqués aux prises de décision pour réaliser une autre entrevue de groupe. Nous vous demanderons de nous permettre de diffuser l’information de ce recrutement de locataires dans vos logements. Pour que votre organisation soit sélectionnée, la participation de ces deux groupes de personnes est nécessaire.

La participation à cette recherche se fait sur une base volontaire et demeurera strictement confidentielle. Vous trouverez ci-joint une copie du résumé de la recherche et du formulaire d’information et de consentement vous donnant plus d’informations sur le projet de recherche.

Si vous souhaitez participer ou encore obtenir plus d’information relativement à ce projet, merci de contacter la chercheuse principale du projet, Mme Marietou Niang : projetgouvernance@outlook.com ou au tél : 418-833-8800 – poste 3429

Une réponse d’ici le _____ serait fort appréciée. En vous remerciant de votre précieuse collaboration, recevez nos meilleures salutations.

Marietou Niang, chercheuse principale

Professeure au département de psychosociologie et travail social

UQAR, Campus de Lévis

Affiche recrutement locataires

PARTICIPANTS RECHERCHÉS DANS LE CADRE D'UNE ÉTUDE EN LOGEMENT SOCIAL ET COMMUNAUTAIRE

Pour une gouvernance partagée et inclusive : collaborer et décider ensemble en logement social et communautaire dans Chaudière-Appalaches

Nous recherchons des personnes intéressées à participer à une étude qui vise à mieux comprendre les pratiques et les processus de gouvernance dans les habitations à loyer modique (HLM), les coopératives et les organismes sans but lucratif (OSBL) d'habitation.

Critères d'inclusion

- Locataire
- Pouvoir s'exprimer en français
- Locataire qui n'est pas impliqué dans le conseil d'administration

Participation

Il s'agit de participer à une seule entrevue de groupe formée de locataires. L'entrevue aura lieu dans votre immeuble ou à un endroit proche de votre immeuble pour limiter les déplacements. Le moment de la rencontre sera convenu avec toutes les personnes participantes. La durée de l'entrevue est estimée à environ 1h30 à 2h.

Compensation

Une carte cadeau d'épicerie ou de pharmacie d'une valeur de 25 dollars vous sera offerte en guise de remerciement pour le temps consacré à cette entrevue.

Pour soumettre votre intérêt à participer au projet, veuillez communiquer avec la chercheuse principale, Marietou Niang. Ses coordonnées sont : projetgouvernance@outlook.com; tel :418-833-8800 – poste 3429.

Annexe H

Guide formulaire et autorisation au recrutement

Nombre de personnes à recruter dans chaque milieu retenu pour l'étude : 4 à 10 locataires

Profil des locataires :

- Ne fait pas partie du conseil d'administration ou direction ;
- Parler français ;
- Ne présente pas de problèmes psychologiques ou langagiers pouvant entraver la compréhension et la participation à l'étude.

Exigences des entrevues

- Une entrevue de groupe avec des locataires, composée de 4 à 10 personnes, d'une durée maximum de 2 heures ;
- L'organisation de l'entrevue sera faite par la responsable de la recherche ;
- L'entrevue sera réalisée dans un endroit proche de votre milieu de vie. Si jamais vous devez vous déplacer, les frais seront remboursés ;
- L'endroit et l'heure de la rencontre seront discutés avec vous et ils vous seront communiqués plusieurs jours à l'avance ;
- *Des collations seront servies durant la rencontre et une carte cadeau de 25 dollars vous sera remise en guise de remerciement de votre participation ;*
- *L'entrevue sera enregistrée pour faciliter le travail de recherche ;*
- *Nous nous assurerons que vos coordonnées et les échanges durant l'entrevue restent confidentiels (parler du formulaire d'information et de consentement au besoin) ;*
- *Vous avez le droit de refuser ou d'accepter de participer à l'étude ;*
- Cette entrevue ne comporte aucun risque. En participant à cette recherche, vous contribuerez à une meilleure compréhension de la gouvernance de votre milieu de vie et vous aurez l'occasion de partager votre point de vue sur cela.

Demander à chaque personne de nous référer à d'autres personnes (correspondant aux critères d'inclusion) qui seraient intéressées à participer.

Grille à remplir par l'OC ou les fédérations

Milieux de recrutement (nom OH, COOP, OBSL)	Nbre personnes intéressées à participer	Nbre personnes ayant refusé et motifs	Nbre personnes qui hésitent à participer et motifs	Intéressée à participer, mais pas de téléphone (demander
---	---	---------------------------------------	--	--

				comment la joindre)

Moi _____, autorise _____ à transmettre mes coordonnées à Mme Marietou Niang afin qu'elle puisse me contacter concernant ma participation possible au projet de recherche intitulé : « Pour une gouvernance partagée et inclusive : collaborer et décider ensemble en logement social et communautaire dans Chaudière-Appalaches ».

Signature _____ Date _____

Annexe I

Formulaire d'information et de consentement

Formulaire d'information et de consentement

Titre du projet de recherche

Pour une gouvernance partagée et inclusive : collaborer et décider ensemble en logement social et communautaire dans Chaudière-Appalaches.

Chercheuse principale

Marietou Niang, professeure substitut, département de psychosociologie et travail social, UQAR

Collaborateurs au projet de recherche

Office municipal de Lévis

Projet CLIC – Citoyens locataires impliqués et concertés en Chaudière-Appalaches

Direction de santé publique

Introduction

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter d'y participer, il est important de prendre le temps de lire, comprendre et considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire d'information et de consentement décrit le but de ce projet de recherche, les procédures, avantages et inconvénients. Finalement, il présente les coordonnées des personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent document peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. N'hésitez pas à communiquer avec le responsable du projet de recherche ou son représentant pour obtenir des explications supplémentaires ou pour toute autre information que vous jugerez utile.

Description et but du projet de recherche

Cette recherche vise à documenter les pratiques et les processus de gouvernance dans les trois types de logements sociaux et communautaires de Chaudière-Appalaches : les Offices d'habitation (OH), les coopératives (COOP) et les organismes sans but non lucratif (OSBL). La finalité de cette recherche est de développer des leviers d'action pouvant aider à mettre en pratique la gouvernance participative et inclusive dans ces types de logements.

Nature et durée de la participation au projet de recherche

Votre contribution à cette recherche consiste à participer à une entrevue de groupe en présentiel d'une durée de 2 heures. Durant cette entrevue, nous discuterons, entre autres, des éléments en lien avec les acteurs impliqués dans les prises de décision dans vos milieux ou organisation, de la culture de collaboration et de partage de pouvoirs, des influences des lois et règlements sur le logement social et communautaire dans vos pratiques de gestion et de développement communautaire. L'entrevue de groupe se fera d'une manière créative; toutes les précautions seront prises pour que vous vous sentiez à l'aise dans la discussion. Si vous avez des choses que vous ne voulez pas partager en grand groupe, ce n'est pas grave, vous pouvez nous le dire en privé après la rencontre, soit par téléphone ou en personne. Les entrevues seront

enregistrées en format audio seulement et les enregistrements seront mis en verbatim afin de faciliter le travail d'analyse.

Avantages pouvant découler de la participation au projet de recherche

Le fait de participer à cette recherche vous donnera une opportunité de co-réfléchir sur les pratiques de gouvernance dans votre milieu de vie et de proposer des recommandations qui peuvent servir aux différentes tenures de la région. Vous aurez l'occasion de partager votre point de vue sur différents aspects de la gouvernance. Les connaissances que vous partagerez pourront contribuer à améliorer les actions des organisations travaillant dans le logement social et communautaire.

Inconvénients pouvant découler de la participation au projet de recherche

Le seul inconvénient qui peut découler de votre participation est d'être dans un groupe de discussion avec des personnes d'autorité ou que vous côtoyez dans vos fonctions dans votre milieu de vie. Pour cela, nous avons pensé faire une entrevue de groupe qui ne sera pas centrée sur vos expériences personnelles, mais plutôt collectives. Nos méthodes d'animation ont été pensées pour atténuer les rapports de pouvoir durant les discussions. Vous aurez également l'opportunité de compléter vos idées en nous contactant en privé.

Compensation financière

Pour les personnes locataires, nous avons prévu de leur remettre une carte cadeau de 25 dollars pour les remercier. Au cas où la participation à l'entrevue engendre des frais de déplacement, nous nous engageons de les rembourser, et ceci pour toute personne qui participe aux entrevues de groupe.

Retrait de la participation au projet de recherche

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre d'accepter ou de refuser d'y participer. Vous pouvez mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision.

Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir la responsable de la recherche ou la personne qui vous a référé. Vous pouvez nous contacter en tout temps, si vous avez des questions ou commentaire sur cette recherche, par courriel projetgouvernance@outlook.com ou tel :418-833-8800 – poste 3429. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

Confidentialité

Toutes les informations recueillies lors de l'**entrevue de groupe** seront strictement confidentielles. Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participant.e.s :

- Les noms des participant.e.s ne paraîtront dans aucun document de la recherche et seront remplacés par un code;
- Seule la chercheuse principale et la professionnelle de recherche auront accès à la liste des noms et des codes, qui sera conservée séparément des autres documents de recherche;
- Les documents papier de la recherche seront numérisés puis déposés sur un serveur sécurisé de l'UQAR. Les copies papier seront détruites;

- Les enregistrements audio des groupes de discussion, conservés dans un ordinateur protégé par mot de passe, seront transcrits en verbatim. Après leur vérification et validation, ils seront détruits;
- L'ensemble des documents de la recherche seront conservés sur un ordinateur protégé par un mot de passe et dans un serveur protégé. Ils seront détruits 5 ans après la fin de la recherche, soit en avril 2027;
- Les résultats de la recherche feront l'objet de communications et de publications dans des revues scientifiques et aucun.e participant.e ne pourra y être identifié.e à moins de souhait contraire de la part des participant.e.s lors d'activités de diffusion des résultats;
- Un résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participant.e.s qui en feront la demande en indiquant leur adresse à la chercheuse ou professionnelle de recherche ;
- L'équipe de recherche s'assurera d'expliquer les règles de confidentialité lors du groupe de discussion et fera des rappels aux personnes participantes de leur engagement à la confidentialité;
- Chacune des personnes présentes doit s'engager à respecter la confidentialité des renseignements concernant les autres membres du groupe et garder pour elle les propos tenus par les autres lors de cette rencontre. En signant ce formulaire de consentement, vous confirmez cet engagement.

Registre

À des fins de protection, notamment afin de pouvoir communiquer avec vous rapidement, vos noms et prénoms, vos coordonnées et la date de début et de fin de votre participation au projet seront conservés pendant un an après la fin du projet dans un répertoire à part maintenu par la chercheuse responsable du projet de recherche.

En cas de plainte

Pour tout problème concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec le commissaire aux plaintes et à la qualité des services du CISSS de Chaudière-Appalaches, ou un membre de son équipe, au numéro suivant : 1 877 986-3587.

Surveillance éthique du projet de recherche

Le comité d'éthique de la recherche du CISSS de Chaudière-Appalaches a approuvé ce projet de recherche et assurera le suivi du projet. Pour toute information, vous pouvez joindre le coordonnateur du comité d'éthique de la recherche, ou son représentant, au 418 835-7121, poste 11256.

Déclaration de la chercheuse ou de la personne qui obtient le consentement

J'ai expliqué au participant le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement. J'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom de la personne qui obtient le consentement

Signature

Date

Consentement du participant

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. On m'a expliqué le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement. On a répondu à mes questions et on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision. Après réflexion, je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je sais être libre de me retirer de ce projet de recherche à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons et sans préjudice d'aucune sorte.

J'autorise l'enregistrement audio de l'entrevue de groupe.

Nom du participant Signature du participant Date

Optionnel :

Nom du témoin

Signature du témoin

[La signature d'un témoin n'est requise que lorsque le participant ou le tiers autorisé à consentir pour lui ne savent pas lire]