
Symposium sur l'habitat communautaire
L'habitation communautaire au Québec : défis et perspectives de développement
11 novembre 2009

Question

Quel est l'équilibre à trouver dans les relations complexes entre autonomie et responsabilité, entre compétence et bénévolat?

Les éléments essentiels de ma réflexion

- L'autonomie signifie la réalisation d'une entreprise communautaire durable.
- L'autonomie ne peut être atteinte que par la prise en charge, par l'entreprise, de responsabilités financières significatives.
- Les compétences sont dispersées et le bénévolat est « gaspillé ».
- On doit revoir le modèle d'affaires des organisations et s'orienter vers une consolidation des organisations de la base – ce qui signifie un virage immobilier et une culture de planification.

Commentaire

Autonomie et responsabilité : le capital immobilier

Ma première réaction est de poser une autre question, celle de l'identité : en quoi le logement communautaire se distingue-t-il du logement public dans la sphère du logement social?

À mon avis, il se distingue par ses objectifs ultimes de constituer des entreprises communautaires durables. Au sein de ces entreprises, les résidants trouvent la sécurité et les conditions de base pour une prise en charge de leur vie personnelle, leur propre autonomie. Ils peuvent y avoir accès tant par la formule coopérative que par les OSBL.

Au quotidien, qu'on gère une coop ou en OSBL, on vit un paradoxe constant. Il s'agit d'une relation de tension entre d'une part ses objectifs ultimes d'autogestion – ultimes au sens d'un idéal visé, où l'organisme tend vers ce but, sans nécessairement l'atteindre – et, d'autre part la relation originelle avec l'État, qui a soutenu sa création de diverses façons et qui continue à le faire au gré de l'évolution des politiques publiques.

**ALLAN
GAUDREULT**
ANALYSTE-CONSEIL

Tél. : 514.278.1043

Cell. : 514.915.1043

info@allan-gaudreault.ca

www.allan-gaudreault.ca

C'est une situation de tension continue, car tout en souhaitant l'autonomie de gestion et le contrôle citoyen, on maintient un lien de dépendance financière avec l'État. Ce soutien, qui peut prendre diverses formes m'apparaît toutefois requis à long terme pour des résidants plus vulnérables.

C'est ultimement sur les épaules des locataires – dont la capacité de payer est limitée – que repose le défi de la capitalisation de l'entreprise, la prise en charge de la responsabilité financière. Celle-ci doit développer la capacité d'emprunt et de remboursement à long terme, ce qui assurera sa durabilité. Elle sera alors en mesure de faire face à de nombreux défis, tels que les travaux importants requis tout au long de l'existence des projets, sans compter la fin des conventions d'exploitation, qui coïncide avec la fin des prêts hypothécaires et des subventions.

Le développement durable débute par une bonne gestion, ce qui est incompatible avec une culture de consommation à court terme des actifs. Pour y arriver, il faut qu'une partie des avantages obtenus par l'occupation d'un logement abordable soit investie dans l'avenir. C'est une question d'équité et de solidarité intergénérationnelle : ces gestes posés maintenant auront un impact sur la viabilité, sur l'abordabilité et la pérennité du parc immobilier communautaire.

Chaque entreprise doit faire l'exercice de déterminer où se situe sa limite, à savoir déterminer où se situe cet équilibre entre les avantages à court terme des locataires et ses objectifs de pérennité.

Compétence et bénévolat : le capital humain

On est très exigeant envers les promoteurs, les gestionnaires (bénévoles et rémunérés) et les résidants des projets d'habitation communautaires. En plus de gérer leurs immeubles, de sélectionner les locataires, de gérer les conflits et de livrer les services, on souhaite également qu'ils participent aux objectifs sectoriels de conservation, de développement et de pérennité du secteur. Les ressources humaines sont réparties en plus de 2000 organismes communautaires d'habitation. On compte ainsi plus de 10 000 administrateurs bénévoles et environ 4000 employés.

Le contrôle citoyen – exercé par les résidants, dans le cas des coopératives et par des résidants et des représentants de la collectivité, dans le cas des OSBL – s'étend à trois niveaux d'engagement :

- la gouvernance : questions de pouvoir, représentation, structures, vision et mission;
- la gestion : l'analyse, la planification et la prise de décision;
- l'exécution : la réalisation des tâches.

Toutes ces tâches requièrent des connaissances, des compétences et leur transfert vers les gestionnaires et les résidants. Elles impliquent, au quotidien, la livraison de services, la formation et l'accompagnement des personnes responsables, qu'il s'agisse de bénévoles ou de personnel rémunéré.

L'engagement bénévole et l'engagement professionnel des employés du secteur communautaire d'habitation sont des ressources précieuses, mais on les consomme comme si elles étaient inépuisables. On rencontre, tant chez les permanents du secteur communautaire que chez les administrateurs bénévoles, beaucoup de problèmes d'épuisement et de relève. On peut caricaturer la situation en suggérant qu'on s'attend à du bénévolat de la part des permanents et on s'attend à du travail technique de la part des bénévoles. À mon avis, l'empowerment ne passe pas par l'exécution des tâches techniques.

Le contrôle citoyen, fondé sur la contribution désintéressée des résidants et non résidants ne signifie pas, à mon avis que ces personnes doivent remplacer les ressources professionnelles, dans l'exécution des tâches liées aux activités immobilières et aux services aux résidants. Il signifie plutôt que ces ressources soutiennent les bénévoles dans LEUR prise de décision tout au long du processus.

L'inverse détourne les organismes de leurs intérêts à long terme. En se concentrant sur l'intendance, les bénévoles négligent la gouvernance. En « gaspillant » ces ressources, les énergies des organismes ne sont pas investies dans la cohésion du groupe, dans la planification, dans le rayonnement de l'organisme au sein de la collectivité et dans la représentation de leurs intérêts.

Un virage s'impose et on doit s'engager dans un « chantier de révision » touchant les programmes de formation, les modèles d'accompagnement, les modèles d'affaires et si besoin, les modèles de représentation du secteur.

Pistes à explorer

- Consolider les entreprises existantes, notamment en créant des entreprises immobilières communautaires au niveau des quartiers et des régions.
- Développer une culture de planification et apprendre à mieux gérer les ressources humaines et financières.
- Se donner des normes sectorielles de performance.
- Se donner des outils de mesure de la performance.