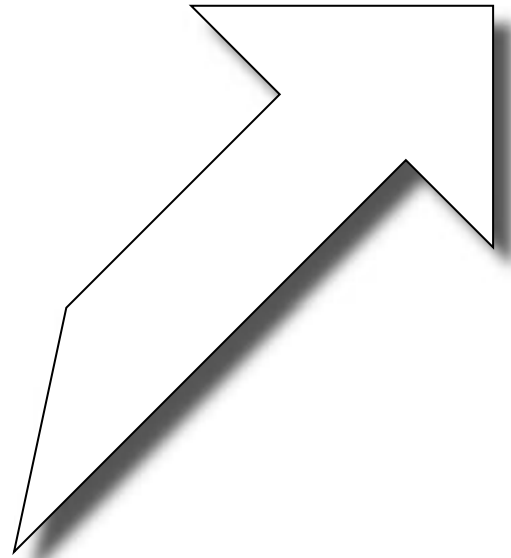


# ENSEMBLE POUR AGIR

---

LE GUIDE DES ASSOCIATIONS DE LOCATAIRES  
D'HABITATION À LOYER MODIQUE



Fédération des  
locataires d'habitations  
à loyer modique du  
Québec (FLHLMQ)



REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC



Office municipal  
d'habitation  
de Montréal

## CRÉDITS ET REMERCIEMENTS

Ce guide est publié par le Regroupement des offices d'habitation du Québec (ROHQ), l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) et la Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec (FLHLMQ).

Nous tenons à remercier pour sa mise à jour les personnes suivantes :

- Hélène Bohémier – OMH de Montréal
- Louise Lafortune – FLHLMQ
- Esther Lapointe – ROHQ
- Claude Majeau – FLHLMQ
- Nathalie Morin – OMH de Montréal

Un merci spécial à Louise Lafortune pour le temps qu'elle a consacré à la rédaction, et à Esther Lapointe qui a assuré la coordination du projet.

Nous tenons à remercier bien sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à la version originale de ce guide, publié en 1996.

Dans cette publication, le masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Droit légal :  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
Deuxième trimestre 2006  
ISBN : 2-9219106-20-1

# Table des matières

---

À propos du guide .....	7
1. Les associations de locataires .....	9
1.1 Le fonctionnement des associations .....	9
1.1.1 Le rôle de l'association .....	9
1.1.2 Les membres.....	10
1.1.3 Le fonctionnement démocratique .....	10
1.1.4 Les règlements généraux.....	11
1.1.5 L'incorporation.....	12
1.2 Le comité de locataires .....	13
1.2.1 Le rôle du comité .....	13
1.2.2 La division du travail au sein de l'association .....	14
1.2.3 Les fonctions de la présidence .....	14
1.2.4 Les fonctions de la vice-présidence.....	15
1.2.5 Les fonctions du secrétariat .....	15
1.2.6 Les fonctions de trésorerie.....	16
1.2.7 Les fonctions de la personne conseillère.....	17
1.2.8 Le départ d'un membre .....	18
1.3 Les assemblées et réunions.....	20
1.3.1 L'assemblée de fondation .....	20
1.3.2 L'assemblée générale annuelle .....	21
1.3.3 Les autres assemblées générales.....	21
1.3.4 Les procédures pour les réunions.....	22
1.4 Les différentes tâches et activités d'une association .....	32
1.4.1 L'accueil des nouveaux membres .....	32
1.4.2 L'intégration des membres .....	32
1.4.3 La planification annuelle .....	35
1.4.4 Des exemples d'activités.....	38
1.4.5 Les problèmes soulevés par les locataires .....	41

2. Les finances .....	45
2.1 La comptabilité .....	45
2.1.1 Le compte bancaire .....	45
2.1.2 La tenue de livres .....	46
2.1.3 La conciliation bancaire .....	49
2.1.4 La petite caisse .....	51
2.1.5 Les prévisions budgétaires annuelles .....	52
2.1.6 Le rapport financier annuel .....	53
2.1.7 L'achat ou la vente d'équipement .....	55
2.2 Le financement .....	56
2.2.1 La subvention de l'office d'habitation .....	56
2.2.2 Les autres programmes de subvention .....	57
2.2.3 Le financement des équipements communautaires .....	58
2.2.4 Les autres sources de financement .....	58
2.2.5 Les dons .....	58
2.2.6 La commandite .....	59
2.2.7 L'autofinancement .....	60
3. Les lieux de représentation des locataires .....	61
3.1 Le conseil d'administration de l'OH .....	61
3.2 Le comité consultatif des résidents (CCR) .....	62
3.2.1 Les mandats du comité consultatif .....	62
3.2.2 La composition du comité consultatif .....	63
3.2.3 Une composition selon la taille de l'office .....	64
3.2.4 Plusieurs modèles de CCR .....	65
3.2.5 Le fonctionnement du comité consultatif .....	65
3.2.6 La fréquence des réunions .....	66
3.2.7 Le déroulement des réunions .....	66
3.2.8 Le rôle de l'office d'habitation .....	67
3.2.9 Le rôle de la FLHLMQ .....	67
3.3 Les comités de secteur .....	68
3.3.1 Les mandats des comités de secteur .....	68
3.3.2 La composition des comités de secteur .....	68
3.3.4 Le fonctionnement des comités de secteur .....	69

3.4 Les autres lieux de participation .....	71
3.4.1 Le comité de sélection .....	71
3.4.2 Le comité d'audit .....	71
3.4.3 Autres lieux de représentation .....	71
4. Des conseils pratiques .....	73
4.1 La résolution de problèmes .....	73
4.2 La relève.....	74
4.3 Le travail d'équipe.....	74
4.4 L'égalité des membres.....	75
4.5 La gestion de la salle communautaire.....	76
4.6 Les permis.....	77
4.7 Conseils pratiques pour remplir un formulaire de subvention .....	78
5. Des ressources pour vous aider .....	81
5.1 L'Office d'habitation.....	81
5.2 La Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec .....	81
5.3 Le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) .....	83
5.4 Les autres comités de locataires.....	83
5.5 Les autres ressources .....	84
5.6 La liste des organismes.....	85



# À propos du guide

---

Ce guide a été conçu pour soutenir le travail des associations de locataires, des comités consultatifs des résidents, des offices municipaux d'habitation et des intervenants sociaux qui agissent dans les milieux de vie HLM. Il est le résultat d'une concertation entre partenaires, soit le Regroupement des offices d'habitation du Québec (ROHQ), la Fédération des locataires de HLM du Québec (FLHLMQ) et l'Office municipal d'habitation de Montréal; ceux-ci ont souhaité ainsi apporter une contribution à la reconnaissance de l'important travail accompli par les associations de locataires dans les habitations à loyer modique (HLM).

Cet outil fait état des dispositions légales qui s'appliquent au fonctionnement des associations et des comités consultatifs; il énonce les principes de base de l'action de ces instances. Il s'inspire aussi largement des pratiques développées au fil des ans par les partenaires qui ont travaillé à sa rédaction. Au-delà des règles qui y sont contenues, on y retrouve des suggestions de « façons de faire » qui pourront s'adapter aux couleurs locales de chacun des milieux de vie.

Ainsi, les membres des comités de locataires peuvent se référer à ce fichier pour :

- comprendre les objectifs et le fonctionnement d'une association;
- comprendre les objectifs et le fonctionnement d'un comité consultatif des résidents et d'un comité de secteur;
- connaître les droits et les devoirs des membres;
- profiter de conseils pratiques pour l'organisation d'activités.





# 1. Les associations de locataires

---

## 1.1 LE FONCTIONNEMENT DES ASSOCIATIONS

---

Le droit d'association est un droit reconnu par la Charte québécoise des droits et libertés de la personne. C'est aussi un droit reconnu par la Société d'habitation du Québec (SHQ) qui favorise la mise sur pied d'associations de locataires et reconnaît le caractère autonome de leurs activités.

Tous les locataires de logements administrés par un office d'habitation ont le droit de former, d'animer et d'administrer une association de locataires. L'office d'habitation doit reconnaître et soutenir cette association et respecter son autonomie.

Il existe plus de 400 associations de locataires d'habitation à loyer modique (HLM) au Québec.

*Une association de locataires regroupe tous les locataires d'un ou de plusieurs immeubles. Pour prendre des décisions, les locataires se réunissent en assemblée générale. Ils élisent aussi un comité de locataires, formé d'un minimum de trois locataires.*

*Le comité de locataires, c'est le conseil d'administration de l'association. Il est formé de membres de l'association de locataires, élus en assemblée générale pour organiser les activités et gérer l'association.*

### 1.1.1 LE RÔLE DE L'ASSOCIATION

Les locataires d'un HLM partagent un milieu de vie. S'ils le désirent, ils peuvent se regrouper au sein d'une association. Chaque association est libre de choisir ses objectifs et ses activités.

Une association peut :

- voir au bien-être et à l'amélioration de la qualité de vie des locataires ;
- représenter et défendre les intérêts et les droits des locataires ;
- favoriser la participation et la prise en charge des locataires dans la gestion des habitations à loyer modique ;
- offrir des services récréatifs, d'entraide, éducatifs, culturels et sociaux ;
- élire ou nommer les représentants des locataires au comité consultatif des résidents, ou au comité de secteur lorsque cela est applicable.

C'est aux locataires de décider comment ils souhaitent s'organiser. On peut fonder une association d'immeuble, une association regroupant plusieurs immeubles ou une association municipale. Ces associations peuvent regrouper seulement les familles et les personnes seules, seulement les personnes âgées, ou bien l'ensemble.

## 1.1.2 LES MEMBRES

Toute personne qui habite en permanence un logement de l'office d'habitation et qui a plus de 18 ans est **automatiquement membre** de l'association des locataires d'un HLM. Il n'y a ni frais d'adhésion, ni cotisation, ni carte de membre.

Être membre c'est simplement :

1. Avoir le droit, mais pas l'obligation, de participer aux activités de l'association.
2. Avoir le droit de vote lors des assemblées générales.
3. Avoir le droit de se faire élire au comité de locataires.

Tout le monde peut mettre la main à la pâte!

*Ni la direction de l'office, ni aucune autre personne non-locataire ne peut être membre de l'association.*

## 1.1.3 LE FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE

En s'appuyant sur le respect de l'égalité et de la liberté des membres, les règles démocratiques permettent à l'association de bien fonctionner. Une association qui fonctionne de façon démocratique suscitera plus facilement la participation des membres et vivra moins de conflits.

### **L'ESSENTIEL**

- Une information accessible
- L'opinion des membres
- Le respect de chaque membre
- L'adoption et l'application de règles de fonctionnement claires, connues de tous et toutes

Pour qu'une association puisse remplir son rôle correctement, elle doit fonctionner démocratiquement, c'est-à-dire :

1. Adopter des règlements généraux en assemblée générale.
2. Informer tous les membres des décisions à prendre et leur fournir les éléments de réflexion qui les aideront à se faire une opinion.
3. Consulter les membres pour connaître leur position ou leur point de vue.
4. Prendre les décisions en commun, en fonction des opinions exprimées par les membres.
5. Respecter le principe suivant : c'est la majorité qui l'emporte.

## 1.1.4 LES RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX

Une association forte est une association qui traite tous ses membres sur un pied d'égalité. Les règlements généraux sont là pour que tous les membres suivent les mêmes règles. Cela permet d'éviter bien des problèmes entre les locataires. C'est aussi une obligation légale si une association veut être reconnue et financée par son OMH. Les règlements généraux définissent :

- les buts de l'association ;
- le déroulement des réunions et des assemblées ;
- le partage des responsabilités au sein de l'association ;
- la manière de solutionner les problèmes de fonctionnement de façon démocratique ;
- le début et la fin de l'année financière de l'association.

### L'ESSENTIEL

- La volonté d'établir et d'appliquer des règles de fonctionnement démocratique connues de tous et toutes
- Un souci de bonne gestion et de transparence
- Un peu de patience !

Pour créer ou pour modifier les règlements, il est bien de s'inspirer de ceux d'une autre association de locataires. Cependant, chaque groupe doit les adapter selon ses besoins. Plusieurs associations se sont grandement simplifiées le travail de rédaction des règlements en faisant appel à une personne-ressource (voir la section « Les autres ressources », page 84). La FLHLMQ propose un modèle spécialement conçu pour les associations de locataires.

Dans les règlements généraux, on retrouve :

1. Le nom, l'adresse, les buts et la description du membership de l'association.
2. La présentation des principales structures : le rôle, la composition, les droits et les pouvoirs des assemblées générales, du comité de locataires et des autres comités, s'il y en a.
3. Les responsabilités des membres et du comité de locataires (présidence, vice-présidence, secrétariat, trésorerie et autres tâches).
4. Le mode de déroulement des réunions.
5. Les procédures d'élection et la durée des mandats des personnes élues au comité, ainsi que le remplacement des postes devenus vacants.
6. Les actions à entreprendre lorsqu'un membre fait obstacle au bon fonctionnement de l'association ou du comité.

Les règlements, ou les modifications aux règlements, doivent être adoptés par l'assemblée générale, par un vote positif des 2/3 des personnes présentes.

## 1.1.5 L'INCORPORATION

L'incorporation n'est pas obligatoire pour une association de locataires. C'est la façon de donner une existence légale à l'association. Les associations de locataires choisissent de s'incorporer pour :

- obtenir des subventions gouvernementales et privées;
- limiter la responsabilité civile et financière des membres.

Une association de locataires incorporée devient une corporation qui a le statut de « personne morale à but non lucratif ». On doit se choisir un nom et faire une recherche pour s'assurer que nous sommes les seuls au Québec à s'appeler ainsi. On doit aussi remplir un formulaire pour obtenir des lettres patentes (ou charte) qui mentionnent les buts (objets) de l'association. La plupart du temps, la charte indique aussi que « les objets pour lesquels l'association est constituée sont les suivants : à des fins purement sociales et sans intention pécuniaire pour ses membres, promouvoir et défendre les intérêts des locataires. »

*Les coûts pour s'incorporer sont d'environ 185 \$. Par la suite, les associations incorporées doivent payer des frais annuels (32 \$ en 2005).*

Pour s'incorporer, il faut avoir déterminé le nom, l'adresse, les buts et le membership de l'association. L'association confie au comité de locataires le soin d'entreprendre les démarches suivantes :

1. Se procurer les informations et les formulaires nécessaires en s'adressant à :

Montréal et dans les environs	Ailleurs au Québec
<b>Registraire des entreprises Service des personnes morales</b> 800, Tour de la Place-Victoria Niveau promenade Montréal (Québec) H4Z 1H9 Téléphone : (514) 873-5324 Télécopieur : (514) 873-6431	<b>Registraire des entreprises Service des personnes morales</b> 800, place D'Youville Rez-de-chaussée Québec (Québec) G1R 4Y5 Téléphone : (418) 643-3625 Télécopieur : (418) 646-9660 Ailleurs au Québec sans frais : 1 888 291-4443
<b>Courriel</b>	req@req.gouv.qc.ca
<b>Site Internet</b>	http://www.req.gouv.qc.ca

2. Remplir les formulaires et faire la demande d'incorporation.
3. Joindre une copie des règlements généraux.
4. Organiser une assemblée générale de « fondation » en vue de :
  - présenter le compte rendu des démarches d'incorporation;
  - adopter les règlements généraux;
  - élire les administrateurs.

## 1.2 LE COMITÉ DE LOCATAIRES

---

**Le comité de locataires, c'est le conseil d'administration de l'association.** Il est élu pour s'occuper des tâches qui ne peuvent être accomplies par tous les membres réunis en assemblée. Les membres du comité de locataires sont des bénévoles qui ont à cœur la bonne marche de l'association.

### 1.2.1 LE RÔLE DU COMITÉ

Il s'occupe des questions dont les membres lui ont confié la responsabilité; il est le porte-parole des résidents; il se préoccupe de la qualité de vie et il amorce des projets. Il suscite aussi la participation du plus grand nombre possible de locataires dans l'organisation des activités et dans la vie associative : il n'a pas à tout faire seul.

Les personnes élues en assemblée générale pour former le comité de locataires sont obligatoirement membres de l'association. Ce comité se répartit les tâches de la présidence, de la vice-présidence, de la trésorerie, du secrétariat. Les autres personnes élues sont considérées comme conseillères.

Certaines associations choisissent de fonctionner en collectif. Les responsabilités habituellement confiées à la présidence, à la vice-présidence ou autres sont alors réparties entre les membres selon les intérêts et les talents. La présidence et le secrétariat peuvent être assumés à tour de rôle. Par mesure d'efficacité et de contrôle, la trésorerie devrait être tenue par une seule personne.

Le comité des locataires administre et gère les biens et les fonds de l'association. En consultation avec les membres, il organise la vie communautaire, c'est-à-dire qu'il coordonne les activités de l'association.

Par exemple, il s'occupe de :

- préparer le budget, les demandes de subvention et les activités d'auto-financement;
- administrer les fonds;
- préparer le programme d'activités;
- organiser les activités;
- représenter les locataires dans les cas de plaintes individuelles ou collectives concernant l'entretien et l'administration de l'office;

- représenter les membres dans les instances de consultation de l'office et auprès des autres organisations ;
- préparer et convoquer les assemblées générales ;
- gérer la salle communautaire.

Il doit toujours respecter les décisions de l'assemblée générale et lui faire rapport de ses activités.

## 1.2.2 LA DIVISION DU TRAVAIL AU SEIN DE L'ASSOCIATION

Les administrateurs doivent se partager les tâches de l'association des locataires. Chacun doit trouver sa place et effectuer une tâche qui lui convient. On se partage les fonctions exécutives (présidence, secrétariat, ...), mais les autres tâches sont également partagées selon les talents et les intérêts de chacun. Certaines personnes vont être habiles dans l'organisation d'activités, d'autres dans la décoration ou le jardinage et d'autres dans la représentation aux instances consultatives des offices et la défense des droits. Le président ou la présidente ne doit pas tout prendre sur son dos, mais plutôt voir à distribuer les différents rôles entre les membres de son comité, ensuite, voir à les encourager. Aussi, pourquoi ne pas mettre à contribution les talents des autres locataires ?

## 1.2.3 LES FONCTIONS DE LA PRÉSIDENTE

Le président, c'est un peu le chef d'orchestre d'une association de locataires : il voit à ce que chaque membre travaille en harmonie avec les autres ; il accepte d'exercer son leadership sans imposer son autorité ; et enfin, il assume les responsabilités qui lui sont confiées, comme celle de représenter les membres.

### **L'ESSENTIEL**

- Un esprit d'équipe
- Du leadership
- De la disponibilité
- Un esprit de synthèse
- Une grande facilité d'écoute

Les principales responsabilités généralement confiées au président sont les suivantes :

1. Agir comme porte-parole officiel de l'association auprès des autres organisations.
2. Présider les assemblées générales et les réunions du comité de locataires.
3. Exercer un vote prépondérant en cas d'égalité des votes.

4. Signer tous les documents officiels de l'association, incluant les chèques et les procès-verbaux des assemblées générales et des réunions du comité de locataires après leur adoption.
5. Coordonner le travail du comité; veiller à ce que les membres du comité aient tout ce qu'il faut pour remplir leurs mandats; les soutenir dans leurs tâches.
6. S'assurer que le comité de locataires tient compte des objectifs fixés par les membres en assemblée générale.

## 1.2.4 LES FONCTIONS DE LA VICE-PRÉSIDENTENCE

Le vice-président est le principal collaborateur du président. Comme il doit être en mesure d'exercer les mêmes fonctions que lui en tout temps, il doit donc développer les mêmes aptitudes et, tout comme lui, se tenir au courant des affaires de l'association. Il prend toutes les responsabilités que lui délègue le comité.

### L'ESSENTIEL

- Un esprit d'équipe
- Du leadership
- De la disponibilité
- Un esprit de synthèse
- Une grande facilité d'écoute

Les principales responsabilités généralement confiées au vice-président sont les suivantes :

1. Aider le président dans toutes les affaires de l'association.
2. Exercer toutes les fonctions du président s'il le lui demande ou si celui-ci est absent ou incapable d'agir.
3. En cas de départ du président, le remplacer jusqu'à la nomination d'un nouveau président par l'assemblée générale.

Comme le vice-président peut être appelé à remplacer le président à n'importe quel moment, il est bon qu'il soit autorisé à signer les documents officiels de l'association, incluant les chèques.

## 1.2.5 LES FONCTIONS DU SECRÉTARIAT

Un membre cherche à se rappeler de toutes les activités proposées lors de la dernière assemblée? Un autre veut savoir si une réponse a été reçue au sujet d'une demande de financement? Plusieurs membres recherchent ainsi des renseignements qui se trouvent dans les documents officiels de l'association; le secrétaire du comité de locataires peut les aider à les y trouver. En rédigeant les documents officiels et en les classant, il se charge de la mémoire de l'association.

### **L'ESSENTIEL**

- Un esprit d'équipe
- Une aptitude à rédiger
- De l'ordre
- Un bon sens de l'organisation
- De la disponibilité

Les principales tâches du secrétaire sont les suivantes :

1. Rédiger les ordres du jour des assemblées générales et des réunions du comité de locataires.
2. Faire parvenir les ordres du jour à tous les membres dans des délais raisonnables (ces délais sont souvent prévus aux règlements généraux).
3. Prendre note des échanges et des décisions pendant les réunions du comité de locataires et les assemblées générales ; rédiger les procès-verbaux.
4. Rédiger toute la correspondance officielle de l'association.
5. Signer, avec le président, les procès-verbaux des assemblées générales et des réunions du comité de locataires après leur adoption.
6. Classer et conserver tous les documents reçus ou rédigés par le comité en rapport avec l'association.

Comme les membres peuvent avoir à consulter régulièrement les documents de l'association, ils doivent être bien classés. Voici un exemple des catégories de classement qui pourraient être utilisées :

- documents officiels et légaux ;
- documents relatifs aux assemblées générales ;
- documents relatifs au comité de locataires ;
- documents relatifs au financement ;
- documents relatifs aux comités et aux projets spéciaux.

## **1.2.6 LES FONCTIONS DE TRÉSORERIE**

D'où vient l'argent? À quoi sert-il? Combien reste-t-il en caisse? Voilà trois des questions auxquelles le trésorier devrait pouvoir répondre en tout temps. Il doit toujours être en mesure de fournir un portrait exact de la situation financière de l'association. Pour pouvoir le faire, il doit remplir régulièrement un certain nombre de tâches de comptabilité.



### **L'ESSENTIEL**

- Un esprit d'équipe
- Un intérêt pour les chiffres
- Un bon sens de l'organisation
- De l'honnêteté et de la transparence
- De la disponibilité

En tant que responsable des fonds, le trésorier n'a pas à décider de leur utilisation. Il s'assure plutôt que les dépenses soient effectuées en fonction des décisions du comité. Dans cette optique, ses principales tâches sont les suivantes :

1. Tenir à jour les livres comptables de l'association, c'est-à-dire inscrire les revenus et les dépenses par ordre chronologique.
2. Conserver et classer tous les documents démontrant que chaque entrée ou sortie d'argent inscrite dans les livres comptables correspond à une opération réelle (factures, talons de chèques, coupons de caisse, reçus, etc.).
3. Effectuer les dépôts et payer les comptes.
4. Signer les chèques avec un autre signataire autorisé par le comité de locataires.
5. Produire un rapport financier annuel en établissant la différence entre le total des revenus de l'année et le total des dépenses de l'année (voir « Exemple de rapport financier », page 54).
6. Présenter le rapport financier au comité de locataires et à l'assemblée générale.
7. Signer le rapport financier annuel.

## 1.2.7 LES FONCTIONS DE LA PERSONNE CONSEILLÈRE

Les fonctions de la personne conseillère dépendent des besoins des autres membres du comité de locataires. Elle doit participer à part entière aux décisions et assumer les tâches qu'on lui confie. Sa fonction principale est donc de contribuer à la bonne marche de l'association en collaborant étroitement avec chaque membre du comité.

### **L'ESSENTIEL**

- Un esprit d'équipe
- De la disponibilité
- Une volonté de collaboration

Les principales tâches de la personne conseillère sont les suivantes :

1. Assister tous les autres membres du comité de locataires dans leurs fonctions, s'ils en manifestent le besoin.
2. Prendre en charge les tâches qui lui sont assignées par le comité.
3. Participer à la prise de décisions lors de toutes les réunions du comité de locataires.

## 1.2.8 LE DÉPART D'UN MEMBRE

Dans toutes les associations, le comité de locataires peut être confronté à l'éventualité du départ, volontaire ou non, d'un ou de plusieurs de ses membres. Quand une telle situation se présente, le comité doit agir dans l'intérêt de l'association, mais avec respect pour la ou les personnes en cause.

### L'ESSENTIEL

- Le respect de tous les membres
- Une méthode de résolution des problèmes
- Les règlements généraux

### 1.2.8.1 *Départ volontaire ou décès*

Lorsqu'un membre démissionne volontairement en cours de mandat pour des raisons personnelles, il doit en **aviser par écrit** le comité. Le comité peut ensuite inviter un autre membre de l'association à le remplacer jusqu'à la fin du mandat. Lors de l'assemblée générale qui suit cette nomination, le comité en avise l'ensemble des membres. Cette procédure s'applique aussi en cas de décès d'un membre.

Lorsque plus de la moitié des membres élus en assemblée générale ont démissionné du comité, un à la fois ou en bloc, le comité n'a plus la légitimité pour continuer à fonctionner. Il doit obligatoirement et rapidement convoquer une assemblée générale pour tenir de nouvelles élections.

### 1.2.8.2 *Difficultés avec un membre*

Un membre du comité peut aussi se désintéresser des affaires de l'association sans démissionner officiellement. Les règlements généraux reconnaissent alors le pouvoir aux autres membres du comité de démettre le membre de son mandat, s'il s'est absenté pendant plus de trois réunions sans avoir justifié son absence.

S'il apparaît qu'un ou plusieurs des membres du comité de locataires ne travaille pas en harmonie avec le groupe, tous les membres du comité ont la responsabilité de contribuer à résoudre ce problème. Une démarche rigoureuse s'impose, dont la première étape consiste à utiliser la méthode suggérée (voir « La résolution de problèmes », page 73).

Les étapes suivantes dépendent des résultats obtenus en utilisant cette méthode. Dans certains cas, le groupe identifiera clairement le problème : non respect des décisions de l'assemblée ou du comité, ou encore, non respect des règlements généraux. Dans d'autres cas, la conclusion sera plutôt que tous les membres du groupe ne sont pas « sur la même longueur d'ondes ».

Si les règles démocratiques n'ont pas été respectées, la méthode de résolution des problèmes aura permis d'insister sur l'importance du respect des décisions et des règlements, d'expliquer en quoi on y a dérogé et de s'entendre avec la personne en cause sur les façons de remédier à la situation.

Si le problème provient du fait que les membres du comité ne voient pas tous les choses de la même façon, la méthode de résolution des problèmes aura amené chaque membre à contribuer au rétablissement de l'harmonie au sein du comité.

Si le problème persiste malgré tout, il est possible que le comité soit forcé d'exclure un de ses membres. Il est alors préférable qu'il s'appuie sur les règlements généraux de l'association. Ceux-ci prévoient souvent les façons de procéder et, parfois, les raisons pour lesquelles un membre peut être exclu. Une telle décision doit être consignée au procès-verbal de la réunion du comité et être prise dans le seul intérêt de l'association.

Si un membre choisit de se retirer, les règlements généraux prévoient normalement qu'il doit le faire par écrit et que sa démission doit être acceptée par le comité. On s'assure ainsi que chacun a la même version des faits.

### **1.2.8.3 Expulsion d'un membre**

L'expulsion est un moyen ultime; son utilisation doit donc être réservée aux cas graves qui ne peuvent être résolus autrement, comme on l'a vu plus haut. Par exemple, un comité peut expulser un membre qui a des comportements violents, physiquement ou verbalement, qui harcèle d'autres membres ou dont on a la preuve qu'il a fraudé ou volé l'association. L'expulsion peut être assortie, si cela est nécessaire pour la qualité de la vie communautaire, d'une interdiction de participer aux activités de l'association, ou de se présenter dans la salle communautaire.

Toutefois, toute personne expulsée a le droit d'en appeler de la décision du comité lors d'une assemblée générale qui suit son expulsion, d'y être entendue et de faire valoir son point de vue. Le comité présente aussi sa version des faits afin que l'assemblée vote pour ou contre l'expulsion.

On comprend ici que l'expulsion ne sert pas à régler des conflits personnels mais plutôt à gérer des crises graves.

## 1.3 LES ASSEMBLÉES ET RÉUNIONS

---

### 1.3.1 L'ASSEMBLÉE DE FONDATION

Lors de la fondation d'une association, certaines conditions établies par la Société d'habitation du Québec (SHQ) doivent être respectées pour que l'association soit reconnue par l'office :

1. Tous les locataires qui seront représentés par l'association doivent être invités à l'assemblée de fondation, ainsi que l'OMH comme témoin.
2. L'assemblée de fondation doit respecter un quorum : 10 % des locataires doivent être présents (ou cinq locataires minimum dans les OMH de moins de 50 logements). Faire signer à l'arrivée les personnes présentes.
3. Il faut adopter des règlements généraux qui assurent un bon fonctionnement et s'y conformer (modèle de règlements disponible à la FLHLMQ).
4. Il faut élire démocratiquement un comité de locataires pour gérer et organiser les activités de l'association entre les assemblées générales (minimum 3 administrateurs).

Il est important d'avoir une présidence neutre lors de cette assemblée et d'avoir une personne pour prendre les présences et les notes durant l'assemblée. Un locataire qui **désire être élu** au comité de l'association **ne peut être président lors de l'élection**. On peut inviter une personne-ressource pour présider cette assemblée. La FLHLMQ offre le service d'animation d'assemblée de fondation. Il est important de respecter ces conditions si l'on veut éviter la contestation et obtenir la contribution de 15 \$ par logement par année que l'OMH est tenu de donner aux associations de locataires.

---

*Exemple d'ordre du jour d'assemblée de fondation :*

1. Choix d'un président et d'un secrétaire
  2. Constatation du quorum (10 % des membres)
  3. Adoption de l'ordre du jour
  4. Présentation et discussion sur le rôle et les buts de l'association
  5. Adoption des buts de l'association
  6. Lecture et adoption des règlements généraux de l'association
  7. Élection des administrateurs au comité des locataires
  8. Divers
  9. Levée de l'assemblée
-

### 1.3.2 L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Chaque association doit **obligatoirement** tenir une assemblée générale annuelle au plus tard quatre mois après la fin de l'année financière pour :

- approuver le rapport financier et le rapport des activités de l'année précédente;
- approuver les prévisions budgétaires et le programme d'activités pour la prochaine année;
- élire les membres du comité de locataires de la façon prévue aux règlements généraux.

Tous les membres sont invités aux assemblées générales. La convocation doit respecter les règles contenues dans les règlements généraux. Elle doit être effectuée par un avis écrit quelques jours à l'avance. La pratique usuelle de plusieurs associations et organismes varie de 5 à 10 jours à l'avance. Pour être valide, l'assemblée doit respecter le quorum prévu par les règlements généraux.

C'est l'occasion, pour le comité de locataires, de rendre des comptes aux membres à propos des activités et de la gestion de l'association. Pour les membres, c'est l'occasion de poser des questions et de prendre des décisions. Réunis en assemblée générale, les membres peuvent prendre toutes les décisions qui touchent l'association : le budget, les activités, la gestion de la salle communautaire, etc.

### 1.3.3 LES AUTRES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Pour avoir une association dynamique et une vie démocratique active, les associations peuvent tenir plus d'une assemblée générale par année. Il est en fait préférable de le faire, car c'est un moyen d'informer tous les membres de ce qui se passe dans leur association.

L'assemblée générale est convoquée par le comité de locataires (voir « La convocation », page 22) pour discuter des affaires de l'association. Elle peut aussi être convoquée à la demande d'un groupe de membres qui désirent discuter d'un point particulier concernant l'association. Si 10% des membres le demandent par écrit, le comité est obligé de convoquer une assemblée.

Lorsque les membres sont invités à des réunions d'information par d'autres organismes (l'office d'habitation ou le CSSS, par exemple), il ne s'agit pas d'une assemblée générale.

## 1.3.4 LES PROCÉDURES POUR LES RÉUNIONS

Que ce soit pour les assemblées générales ou pour les réunions du comité des locataires, les procédures d'assemblée aident à la discussion. Elles permettent à tous les membres de se faire entendre sur un pied d'égalité. Elles empêchent les discussions qui ne se rapportent pas au sujet traité, les remarques déplacées et les attaques personnelles. Les règles de procédure s'adaptent aux besoins. Plus le groupe est petit et les relations harmonieuses, moins les règles ont besoin d'être rigides. Plus le groupe est grand, plus elles sont nécessaires.

### 1.3.4.1 La convocation

Une convocation consiste à inviter les membres à une réunion. Les décisions prises à cette réunion peuvent être annulées si certains membres n'ont pas été invités selon les règles prévues par les règlements généraux. Cependant, les décisions sont toujours considérées valables si tous les membres ont bien été avertis de la tenue de la réunion, même si certains ne s'y présentent pas, pourvu qu'il y ait le minimum de personnes requises par le règlement (quorum), incluant les gens qui font actuellement partie du comité de locataires.

#### **L'ESSENTIEL**

- L'identification du groupe de personnes convoquées, la nature de la réunion (assemblée générale, comité de locataires, ...)
- Le lieu, la date, l'heure et la durée prévue de la réunion
- L'ordre du jour
- Les documents d'information, lorsqu'il y en a

Une convocation peut être distribuée de porte à porte ou affichée au babillard. Elle tient généralement sur une seule page. Quand les sujets à discuter nécessitent réflexion (l'adoption d'un budget, par exemple), des documents d'information peuvent être annexés à la convocation afin de permettre aux membres de se préparer.

Quand la participation est difficile, l'association peut essayer divers moyens pour l'augmenter: porte-à-porte avec invitation personnalisée, petit buffet avant l'assemblée, tirage de prix de présence, halte-garderie pour les enfants, etc.

---

Voici un exemple de convocation :

## **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE**

### **Aux membres de l'association de locataires de l'habitation XYZ**

Veillez prendre avis que l'assemblée générale annuelle (ANNÉE) de l'association se tiendra le (DATE), de 19 heures à 21 heures, dans la salle communautaire. L'ordre du jour comportera les sujets suivants :

1. Élection d'un président et d'un secrétaire d'assemblée
2. Lecture et adoption de l'ordre du jour
3. Lecture et adoption du procès-verbal de l'assemblée précédente
4. Présentation du rapport des activités
5. Présentation et adoption des états financiers
6. Prévisions budgétaires et programme d'activités pour la prochaine année
7. Modification aux règlements généraux
8. Élection des membres du comité de locataires

Cet avis est donné par le comité de locataires, le (DATE)

---

**secrétaire**

---

**président**

---

### **1.3.4.2 L'ordre du jour**

Un ordre du jour est le guide utilisé pour le déroulement d'une réunion. Il présente nécessairement la liste de toutes les questions qui seront discutées dans l'ordre où elles le seront. Il doit être approuvé par les participants au début de chaque réunion.

#### **L'ESSENTIEL**

- La liste des questions à discuter
- Le procès-verbal de la dernière réunion

Il est préférable que les points les plus importants soient placés au début de la réunion, au moment où les membres sont le plus attentifs.

---

Exemple d'ordre du jour :

## **ORDRE DU JOUR**

### **Réunion du comité de locataires (date)**

1. Lecture et adoption de l'ordre du jour
2. Lecture et adoption du procès-verbal de la dernière réunion
3. Suivi du procès-verbal
4. Correspondance
5. Rapport financier mensuel
6. Activité « cabane à sucre » :
  - choix de la cabane et coût de la journée
  - date
  - transport
  - coût d'inscription par locataire
  - distribution des tâches
7. Problèmes soulevés par les locataires
8. Rapport des représentants au CCR (ou au comité de secteur)
9. Bilan de la rencontre du regroupement des associations de locataires (s'il y a lieu)
10. Prochaine réunion

---

**Attention :** Un ordre du jour comportant un trop grand nombre de sujets a pour effet de limiter la discussion. L'intérêt des participants sera plus facilement maintenu si l'ordre du jour est assez court et si l'on a pris soin d'allouer un temps maximum de discussion pour chacun des points à traiter.

### **1.3.4.3 La salle de réunion**

Pour qu'une réunion se déroule adéquatement, il importe que l'organisation de la salle réponde aux besoins des participants et à l'usage que l'association veut en faire.



### **L'ESSENTIEL**

- Une salle confortable et aménagée pour favoriser la participation des membres
- Le matériel nécessaire à l'animation et à la prise de parole
- Des rafraîchissements, du café et une collation si possible

En regard de l'organisation de la salle, il faut voir à :

- disposer les chaises de manière à ce que tous les participants se voient;
- s'il s'agit d'une réunion du comité de locataires, ou de toute autre réunion où les participants doivent prendre des notes, s'assurer que des tables soient disponibles;
- s'il s'agit plutôt d'une assemblée générale et qu'il y a peu de notes à prendre, disposer les chaises en rangées ou en demi-cercle et prévoir à l'avant de la salle des tables et des chaises pour les personnes qui s'adresseront à l'assemblée;
- si un grand nombre de personnes est attendu, prévoir des micros et un système de son;
- vérifier la disponibilité de tous les accessoires nécessaires à la tenue de la réunion : tableau, projecteur pour acétates, système vidéo, etc.;
- si la réunion s'annonce longue, prévoir une pause et, dans la mesure du possible, servir des rafraîchissements.

#### **1.3.4.4 Le déroulement**

L'objectif d'une assemblée, que ce soit une assemblée générale ou une rencontre du comité des locataires, est de prendre connaissance de certains dossiers et de prendre des décisions. Alors que les discussions en comité peuvent faire l'objet de règles plus souples, le déroulement d'une assemblée est régi par certaines règles quant au droit de parole et à la façon de soumettre des propositions puis, de les voter. Dans tous les cas, il est très important que les réunions se tiennent dans l'ordre et dans le respect de l'opinion de chacun.

### **L'ESSENTIEL**

- Les procédures d'assemblées définies dans les règlements généraux
- Une façon de procéder acceptée par l'assemblée (Code Morin, par exemple)

Voici les règles de fonctionnement pour une assemblée générale démocratique.

Pour le bon déroulement de l'assemblée, le président doit permettre la discussion **uniquement sur les points inscrits à l'ordre du jour**. Les interventions des participants doivent être courtes et se rapporter au sujet traité ou à la proposition débattue. Les discussions sont simples et plus fructueuses si chaque membre accepte ce qui suit :

- Chaque intervenant doit demander le droit de parole et attendre que le président le lui accorde. La parole est accordée aux participants dans l'ordre où les demandes ont été formulées.
- Une personne peut intervenir à plusieurs reprises au cours d'un même débat dans la mesure où elle ne répète pas ce qui a déjà été dit.
- Chaque question doit pouvoir être discutée librement, sous tous ses aspects ; chacun doit avoir l'occasion d'exprimer son opinion.
- Si les participants constatent que la discussion tourne en rond, ils peuvent demander le vote sur ce sujet ; si la majorité est prête à voter sur la proposition, le président doit se plier à la décision de l'assemblée.

Les décisions sont prises à la majorité à moins que les règlements généraux ne prévoient des exceptions.

Si chacun prend la parole à son tour, la réunion se déroule bien!

#### **1.3.4.5 Le procès-verbal**

Le procès-verbal est le compte-rendu officiel d'une réunion. C'est le document qui permet aux membres de se rappeler les décisions prises dans les réunions. Le procès-verbal est adopté au début de la réunion suivante pour s'assurer que les décisions prises y sont rapportées dans le sens que les membres ont voulu leur donner.

##### **L'ESSENTIEL**

- La liste des participants
- L'ordre du jour
- Le contenu des discussions
- Les propositions

Le procès-verbal d'une réunion doit être préparé par le secrétaire de la réunion le plus rapidement possible après celle-ci. Il doit comprendre :

- le nom de l'association et la nature de la réunion (comité de locataires, assemblée générale, etc.);
- la date, l'heure et lieu de la réunion;
- le nom du président et du secrétaire de la réunion;
- la liste des personnes présentes à la réunion;
- la mention qu'il y avait quorum;
- l'ordre du jour;
- les modifications apportées au procès-verbal précédent, s'il y a lieu;
- dans l'ordre où elles ont été présentées, les décisions prises et, pour chacune, les noms de la personne qui propose et de celle qui appuie ainsi que le résultat du vote. Les grandes lignes des discussions qui ont conduit à une décision peuvent être rapportées mais pas les détails des discussions;
- la conclusion des discussions donnant lieu à un suivi.

Les paroles s'envolent, les écrits restent!

**Procès-verbal de la réunion du comité de locataires de l'habitation Mon jardin, tenue le (date), à 19 heures, à la salle communautaire.**

**Présences :** M. Des Trois Maisons, M<sup>me</sup> Grenier, M. Laporte, M<sup>me</sup> La Salle, M<sup>me</sup> Maisonneuve.

M<sup>me</sup> Maisonneuve, présidente du comité, et M. des Trois Maisons, secrétaire du comité, ont agi en tant que présidente et secrétaire de la réunion. M<sup>me</sup> Maisonneuve a constaté qu'il y avait quorum et que les discussions pouvaient commencer.

1. Lecture et adoption de l'ordre du jour  
Il est proposé que l'ordre du jour soit adopté tel que présenté.  
Proposée par M. Des Trois Maisons; appuyée par M<sup>me</sup> Grenier; **adoptée à l'unanimité.**
2. Lecture et adoption du procès-verbal de la dernière réunion  
Le secrétaire lit le procès-verbal de la dernière réunion, tenue le (date). Il est ensuite proposé d'adopter le procès-verbal sans modification.  
Proposée par M<sup>me</sup> Maisonneuve; appuyée par M. Laporte; **adoptée à l'unanimité.**
3. Suivi du procès-verbal  
La trésorière, M<sup>me</sup> Grenier, annonce que toutes les demandes de subvention nécessaires à la réalisation des activités de l'été ont été envoyées et que des réponses sont attendues sous peu.
4. Correspondance  
La présidente présente la lettre de M<sup>me</sup> Boisbriand qui aimerait que le comité organise une activité de plantation de fleurs sur le terrain. Il est proposé que M<sup>me</sup> Maisonneuve s'informe des démarches à faire pour obtenir les fleurs.  
Proposée par M<sup>me</sup> La Salle; appuyée par M<sup>me</sup> Grenier; **adoptée à l'unanimité.**
5. Rapport financier mensuel  
La trésorière présente le rapport financier mensuel. Elle mentionne que le budget consacré aux activités est respecté et que les prévisions annuelles devraient, elles aussi, être respectées.
6. Activité « cabane à sucre »  
M<sup>me</sup> Grenier dépose son rapport. La cabane à sucre « Des Érables » peut accueillir un groupe de 40 personnes à la date demandée, soit le 2 avril. Le coût pour la journée à la cabane serait de 480 \$, soit 12 \$ par personne. De plus, l'autobus coûterait 400 \$, soit 10 \$ par personne. Il est proposé de tenir l'activité le 2 avril à la cabane à sucre « Des Érables », de demander 15 \$ par personne et de défrayer le reste avec les fonds de l'association. M<sup>me</sup> Grenier est en charge de l'organisation de la journée.  
Proposée par M. Laporte; appuyée par M. Des Trois Maisons; **adoptée à l'unanimité.**
7. Problèmes soulevés par les locataires  
M<sup>me</sup> Lavitre, au 203, a un réservoir de toilette qui fuit. Elle a avisé l'office 2 fois par téléphone, il y a maintenant trois semaines, et demeure sans nouvelles. Le bocal qu'elle met sous le réservoir se remplit maintenant deux fois par jour. Il sera suggéré à M<sup>me</sup> Lavitre de présenter sa plainte par écrit au directeur en mentionnant ses nombreuses démarches. M<sup>me</sup> Maisonneuve s'offrira pour l'aider à rédiger sa lettre. Si M<sup>me</sup> Lavitre n'a pas de nouvelles d'ici une semaine, M<sup>me</sup> Maisonneuve appellera l'office pour savoir ce qui se passe.
8. Rapport des représentants au CCR (ou au comité de secteur)  
Plusieurs locataires se sont plaints de la glace dans l'entrée de l'immeuble. On en parlera à la prochaine rencontre du comité consultatif ou de secteur. On a constaté que l'entretien des vitres s'est amélioré. On en fera aussi mention au prochain comité consultatif (ou comité de secteur).

M<sup>me</sup> Maisonneuve informe le comité qu'à la rencontre de la table de concertation du village, il a surtout été question des fêtes du 65<sup>e</sup> de l'été prochain, qui seront organisées en commun. Tous les détails seront fournis d'ici un mois.

9. Prochaine réunion

Il est proposé que la prochaine réunion ait lieu le 12 avril prochain, à 19 heures, à la salle communautaire.

Proposée par M. Laporte; appuyée par M<sup>me</sup> La Salle; **adoptée à l'unanimité.**

---

**secrétaire**

---

**président**

---

### ***1.3.4.6 Le rôle du président de la réunion***

Le président de la réunion est l'animateur de la réunion. Il voit au bon déroulement de la rencontre et au respect des règlements généraux. Dans le cadre d'une assemblée générale, il doit le plus possible **faire preuve d'impartialité** et intervenir uniquement pour diriger la discussion. Dans le cas d'un petit groupe comme le comité de locataires, le président de la réunion peut participer aux débats. Il doit s'assurer que tout le monde exprime son point de vue et apporte sa contribution.

#### **L'ESSENTIEL**

- La participation de tous et toutes; prendre le temps de vérifier les opinions et l'assentiment de ceux et celles qui parlent peu
- Des propositions claires et des échanges respectueux
- Les règlements généraux et un code de procédure

Si le président du comité de locataires n'agit pas d'office comme président de la réunion, les membres présents nomment un président chargé de diriger la réunion et les discussions. Dans certaines situations, le comité peut inviter une personne-ressource extérieure à présider l'assemblée. Cette personne n'a pas droit de vote. Le président d'assemblée doit se référer aux règlements généraux et aux codes de procédure. Il doit procéder de la façon suivante :

1. S'assurer que la réunion débute à l'heure prévue.
2. Vérifier qu'il y a quorum (le quorum est le nombre minimum de personnes requises pour tenir une assemblée).
3. Faire adopter l'ordre du jour.
4. Expliquer en résumé le déroulement de la réunion.
5. Accorder, enlever ou refuser le droit de parole.
6. À chaque point à l'ordre du jour, inviter les personnes concernées à donner les informations requises et animer la discussion de manière à ne pas s'éloigner du sujet et à respecter chaque membre.
7. Pour chaque proposition, vérifier si les membres ont besoin de voter :
  - si oui, s'assurer qu'ils sont prêts à voter. Demander *qui est pour* la proposition, *qui est contre* et *qui s'abstient*. Faire le décompte du vote et en proclamer le résultat;
  - si non, constater le consensus et déclarer que la proposition est adoptée à l'unanimité.
8. Clore la réunion lorsque l'ordre du jour est épuisé.

#### **1.3.4.7 Le rôle du secrétaire de la réunion**

Le secrétaire d'une réunion est la personne qui est chargée de prendre les notes et de préparer le procès-verbal.

##### **L'ESSENTIEL**

- L'ordre du jour
- La liste des personnes présentes
- La liste des propositions

Si le secrétaire du comité de locataires n'agit pas d'office comme secrétaire de la réunion, les membres présents en nomment un. Il assume les tâches suivantes :

1. Pendant la réunion, il doit :
  - procéder à la lecture du procès-verbal de la réunion précédente;
  - prendre les notes de façon à pouvoir rédiger le procès-verbal;
  - pour s'assurer que chaque proposition présente réellement le point de vue exprimé, il la relit à voix haute avant le vote.
2. Après la réunion, il doit :
  - dresser le procès-verbal de la réunion tel que décrit (voir « Exemple de procès-verbal », page 28);
  - signer le procès-verbal.

### 1.3.4.8 La proposition

Pendant une réunion, des décisions doivent être prises pour la bonne marche des affaires de l'association. Ces décisions doivent être comprises de la même façon par tout le monde. La proposition, c'est l'idée ou le projet soumis aux membres présents à une réunion afin qu'ils puissent en discuter et prendre une décision.

Plus le nombre de participants est grand, plus il peut être difficile de s'assurer que chacun comprend les idées énoncées de la même façon ; c'est donc dans les assemblées que cette procédure est la plus utile. Les petits groupes peuvent décider de procéder d'une manière moins formelle.

#### L'ESSENTIEL

- Une décision à prendre
- Une information claire et complète
- Une personne qui propose
- Une personne qui appuie
- Un vote

Dans une assemblée, lorsqu'il y a une décision à prendre et qu'un participant soumet une proposition aux membres, celle-ci ne peut être discutée que si un autre membre l'appuie. Quand une proposition est appuyée, les membres en discutent et prennent une décision à son sujet : l'approuver, la rejeter ou reporter la décision à une autre assemblée.

On peut également modifier une proposition en cours de discussion pour l'améliorer. La modification doit également être proposée et appuyée. On vote d'abord la modification. Si la modification est acceptée, on l'intègre à la proposition principale. La proposition principale peut alors être mise au vote telle que modifiée.

Dans une réunion du comité de locataires, il est également plus efficace de formuler des propositions, mais le groupe peut décider qu'il n'est pas nécessaire que les propositions soient appuyées pour être discutées.

Voici les étapes à franchir :

1. La personne qui propose explique sa proposition.
2. À la condition d'avoir obtenu le droit de parole du président, les membres peuvent exprimer leur point de vue sur la proposition. Le président peut limiter le nombre d'interventions ou le temps consacré aux débats.
3. À la fin de la discussion, le secrétaire relit la proposition et le président procède au vote si un membre le demande. Si personne ne le demande, il considérera que tous les membres sont d'accord avec la proposition qui sera adoptée automatiquement.

Des exemples de propositions sont présentés à la rubrique « Exemple de procès-verbal » en page 28.

## 1.4 LES DIFFÉRENTES TÂCHES ET ACTIVITÉS D'UNE ASSOCIATION

---

### 1.4.1 L'ACCUEIL DES NOUVEAUX MEMBRES

De nouveaux locataires arrivent régulièrement dans les immeubles. Il est important de bien les accueillir puisqu'ils deviennent de nouveaux membres de l'association. La première chose à faire est de les informer de l'existence de l'association, de ses buts, de ses activités et de la façon dont l'association communique avec ses membres (babillard, distribution porte-à-porte, ...). Une visite de courtoisie et la remise d'un petit *kit d'information* contenant la liste des membres du comité, leurs responsabilités et leurs coordonnées ainsi que l'horaire des activités dans la salle communautaire est un bon moyen d'accueillir les nouveaux.

### 1.4.2 L'INTÉGRATION DES MEMBRES

La plupart du temps, les membres du comité de locataires souhaitent vraiment que d'autres membres les assistent dans certaines tâches. Pourtant, ils ont souvent l'impression d'être les seuls à vouloir faire fonctionner l'association. D'autre part, ceux qui n'en font pas partie croient souvent que les membres du comité se débrouillent très bien et n'ont pas besoin d'eux. Pour qu'une association soit forte, elle doit faire une place à chacun de ses membres.

#### 1.4.2.1 *Le recrutement*

Si chaque membre du comité prend en charge l'organisation d'une ou de plusieurs activités, mais qu'il se retrouve seul pour tout faire...; si, à l'approche de l'assemblée générale, aucun membre n'a encore fait savoir son intention de poser sa candidature aux postes vacants au comité de locataires, c'est sans doute que les membres ne savent pas que l'association a besoin d'eux. Il faut que le comité les en informe; la collaboration de nouveaux bénévoles ne s'obtient pas par magie!

#### **L'ESSENTIEL**

- La volonté de partager des responsabilités
- La confiance dans les capacités des autres
- Une liste des tâches à effectuer
- Des outils d'information



Avant que les membres du comité de locataires se sentent débordés et qu'ils prévoient avoir besoin d'aide, ils doivent :

- être bien décidés à confier des responsabilités à d'autres membres ;
- dresser une liste de toutes les tâches pour lesquelles ils ont besoin d'assistance. En se servant du programme d'activités de l'année, il est facile de voir pour quelles tâches il manque des bénévoles ;
- faire connaître aux membres la liste des besoins de l'association en utilisant des moyens efficaces. Par exemple, le journal de l'association, une affiche au babillard, une annonce verbale dans le cadre d'une assemblée générale ou encore une lettre... ;
- choisir le bon moment. Par exemple, après une activité réussie, il est possible que les membres soient disposés à être plus actifs, mais il serait malhabile de rechercher du soutien dans les deux ou trois semaines précédant la période des Fêtes.

Certaines activités demandent plus d'organisation. On peut alors prévoir la mise sur pied d'un comité impliquant quelques bénévoles (plantation de fleurs annuellement, jardins communautaires...). Ce comité peut être sous la responsabilité d'un des membres élus du comité de locataires. C'est une bonne façon d'apprendre le travail d'équipe et d'initier de nouvelles personnes au travail de l'association. C'est aussi un bon moyen d'impliquer des membres qui désirent donner du temps mais qui ne désirent pas être élus au comité de locataires.

### **1.4.2.3 L'accueil et la formation**

Une fois les nouveaux bénévoles recrutés, il faut prendre le temps de les accueillir chaleureusement ; pour qu'ils s'intéressent à l'association, le comité de locataires doit d'abord s'intéresser à eux. De plus, pour que les bénévoles accomplissent leurs tâches efficacement, ils doivent être mis au courant des activités et du rôle qu'ils y joueront ; autrement dit, il faut les « mettre dans le coup » !

#### **L'ESSENTIEL**

- La volonté de partager l'expérience acquise
- Une écoute attentive des membres
- Une atmosphère chaleureuse

En fait, bien accueillir les membres, c'est simplement les mettre à l'aise et leur donner le goût de participer. Ensuite, il faut savoir maintenir leur intérêt en leur portant l'attention nécessaire et en leur donnant de petits trucs pour bien accomplir leurs tâches. C'est comme ça que, le plus souvent, la formation s'effectue dans les associations. Sans oublier que le salaire des bénévoles, c'est la reconnaissance de leur travail et les remerciements.

Accueillir et former les membres, c'est une question d'attitude... et une affaire de tous les jours. En voici quelques exemples :

- **Avoir une attitude enthousiaste** envers les membres et faire en sorte que tout le monde se sente à l'aise.
- **Démontrer l'intérêt** que l'association porte aux membres; leur demander ce qu'ils pensent de l'association, ce qui les a incités ou ce qui les inciterait à s'engager plus activement, ce qui les intéresse plus particulièrement, etc.
- **Comprendre** qu'un membre qui pose des questions sur l'association cherche à se renseigner; lui répondre avec empressement.
- **Aller au devant** des questions des membres; essayer de les informer au fur et à mesure de ce qui se passe dans l'association.
- **Admettre** que lorsqu'un membre accomplit une tâche pour la première fois, il ne sait pas tout; tenir compte de ses forces et de ses faiblesses, être attentif à ses besoins, être prêt à l'aider.
- **Prendre le temps** de remercier et de reconnaître les bons coups.

#### **1.4.2.4 Le soutien et la motivation**

Soutenir et motiver des bénévoles, c'est porter une attention particulière au climat dans lequel ils travaillent. Le temps qu'un membre du comité de locataires passe à exécuter lui-même une tâche peut être utilisé à encourager plusieurs bénévoles à effectuer plusieurs tâches. Ainsi, la capacité de confier des tâches à d'autres peut rendre l'association plus active et dynamique.

##### **L'ESSENTIEL**

- La délégation de tâches intéressantes pour le membre et utiles à l'association
- Un bon esprit de collaboration
- Des relations harmonieuses

Lorsque les membres sont respectés et que l'association peut compter sur eux pour remplir les tâches qui leur sont confiées, on peut dire qu'ils sont motivés. Plus les membres se plaisent à participer, plus l'association est forte. Voici les principaux motifs d'abandon ou d'insatisfaction des membres et les façons de les prévenir.

<b>MOTIFS D'ABANDON</b>	<b>PRÉVENTION</b>
Des tâches peu motivantes ou trop répétitives.	S'assurer que les responsabilités confiées au membre correspondent à ses goûts et à ses capacités.
Le manque de reconnaissance.	Féliciter et remercier le membre pour le travail accompli, en privé comme en public.
L'absence de sentiment d'appartenance au groupe en place.	Informar le membre de ce qui se passe dans l'association.
Le fait de se sentir à l'écart du processus de décision.	Consulter le membre et lui faire sentir que le groupe tient compte de son avis.
Le sentiment d'isolement ou le manque d'encadrement.	Voir si le membre a besoin d'aide ou de formation ; lui faire connaître régulièrement l'appréciation de son travail par le groupe.

### 1.4.3 LA PLANIFICATION ANNUELLE

Planifier, c'est décider à l'avance de ce que l'on fera. Pour le comité de locataires, la première chose à planifier est le programme des activités de l'année. Cela facilitera son travail tout au long de l'année. Connaître à l'avance les activités à organiser permet, par exemple, de préparer les budgets, de savoir combien d'argent il faut trouver et d'effectuer les démarches pour l'obtenir au bon moment. De plus, présenter un programme d'activités favorise la participation des membres aux activités de l'association.

#### 1.4.3.1 *Les étapes préparatoires*

Il est important que les activités répondent aux besoins et aux souhaits des membres. Bien sûr, le programme d'activités sera aussi bâti en fonction des ressources de l'association. Si l'éventail des activités est très étendu, c'est que les besoins de chacun des membres ne sont pas les mêmes. Et ces besoins changent avec le temps. Le comité doit donc déterminer les activités qui devraient être répétées à chaque année et celles qui devraient être abandonnées pour faire place à de nouvelles.

#### **L'ESSENTIEL**

- Une bonne observation des besoins des membres et des désirs des membres
- Une bonne connaissance des ressources de l'association

Avant de déterminer les activités à organiser pour l'année, c'est-à-dire avant de bâtir le programme d'activités, le comité doit :

1. Identifier les activités qui correspondent aux besoins des locataires :
  - par exemple, réaliser un petit sondage auprès des locataires ;
  - leur demander quelles activités ils ont le plus et le moins aimées par le passé ;
  - tenir compte de l'âge ou des limites des membres.
2. Faire une liste de toutes les ressources dont l'association dispose :
  - les ressources humaines, qui sont les membres bénévoles ou des personnes de l'extérieur qui peuvent donner un coup de main ;
  - les ressources physiques, comme les salles ou les espaces extérieurs ;
  - les ressources financières, comme les subventions ou les revenus d'activités.

Connaître les goûts des membres et les ressources dont on dispose aidera au choix judicieux des activités.

### **1.4.3.2 Le programme d'activités**

Après que le comité de locataires ait consulté et décidé des activités qui semblent souhaitables, il est temps de construire un programme d'activités, puis de le soumettre aux membres. Le comité favorisera ainsi leur participation et leur engagement, tout en évitant de se faire reprocher de tout décider en vase clos.

Le comité n'aura pas de difficulté à bâtir le programme d'activités s'il franchit les étapes suivantes :

1. Dresser une liste des activités possibles ; penser à des activités réalistes, compte tenu des ressources humaines, physiques et financières de l'association.
2. Pour chaque activité, noter les ressources et les budgets approximatifs nécessaires.
3. Établir un calendrier de réalisation et planifier chaque activité (voir ci-après « La planification d'une activité »). Rédiger un programme d'activités qui contiendra la liste des activités retenues et, pour chacune, les dates de réalisation, la liste des ressources nécessaires et le nom du responsable.
4. Faire adopter le programme d'activités lors d'une assemblée générale.

Peu importe le nombre de locataires qui participent à chaque activité pourvu que l'activité réponde aux attentes d'un certain nombre de membres.

### **1.4.3.3 La planification d'une activité**

Planifier une activité, c'est prévoir à l'avance tous les aspects de son organisation. Si le comité de locataires a procédé à une planification annuelle, les responsables savent déjà que l'activité choisie correspond aux attentes des membres. Il reste à l'organiser ; pour cela, il suffit d'un peu de méthode, d'un peu d'imagination et de beaucoup de bonne volonté.

## **L'ESSENTIEL**

- Le budget disponible
- La liste des bénévoles
- L'inventaire des équipements et des ressources disponibles

Avant de planifier une activité, il importe d'avoir répondu aux questions suivantes :

- L'activité proposée correspond-elle aux besoins exprimés par au moins une partie des membres?
- Qui sera en charge de l'activité et qui est prêt à participer à sa réalisation?
- D'où provient le budget? Sera-t-il disponible au moment d'effectuer les dépenses? Faudra-t-il exiger des frais de participation? Combien? Qui amassera l'argent et quand?
- Combien de temps durera l'activité? À quel moment se tiendra-t-elle?
- Quels équipements et ressources sont nécessaires (salle, collation, système de son, équipement de projection, tableau, crayons, papier, matériel particulier)?
- Comment faire connaître l'activité (affiche, dépliant, lettre, journal, etc.)?
- Aura-t-on besoin d'un permis (d'alcool, par exemple), de mesures de sécurité, d'une autorisation ou d'une assurance particulière?

Quand une réponse a été apportée à toutes ces questions, l'activité peut être planifiée de la façon suivante :

1. Dresser une liste de tout ce qu'il y a à faire pour organiser l'activité et identifier qui fait quoi.
2. Préparer un calendrier comportant le temps d'exécution et la date d'échéance pour chaque étape de réalisation énumérée dans la liste.
3. Prévoir une étape pour évaluer l'activité et demander aux participants ce qu'ils ont apprécié, ce qui devrait être amélioré...

### **1.4.3.4 Le rapport d'activités**

Après chacune des activités, il est bon de prendre un temps en comité pour l'évaluer. Le secrétaire, ou une autre personne du comité, prend note des éléments ressortis et rédige un petit rapport mentionnant le type d'activité, le nombre de personnes présentes, le total des revenus et des dépenses, les coordonnées du lieu pour une activité extérieure ou les coordonnées de la personne-ressource pour une activité d'information. On peut y mentionner des commentaires d'évaluation de l'activité par des personnes participantes et des membres du comité, l'appréciation du lieu, de l'atmosphère, des améliorations à apporter ou tout autre élément qui aidera à organiser cette activité la prochaine fois.

### **L'ESSENTIEL**

- Prendre le temps d'évaluer chacune des activités
- Produire un court rapport qui contient des informations utiles pour l'organisation d'une prochaine activité
- Produire un rapport global de toutes les activités à la fin de l'année pour présentation à l'assemblée générale annuelle

## 1.4.4 DES EXEMPLES D'ACTIVITÉS

Les activités sont offertes en priorité aux membres de l'association, mais elles peuvent être ouvertes aux personnes extérieures. L'habitation à loyer modique (HLM) fait partie d'un quartier ou d'un village; l'association est une ressource pour son milieu.

Les associations de locataires offrent toutes sortes d'activités à leurs membres : activités physiques, sociales, culturelles, éducatives, fêtes, etc. Ce qui compte, c'est que ces activités soient bien adaptées aux locataires de l'immeuble. Par exemple, elles seront différentes si les locataires sont des personnes âgées plutôt que des familles avec enfants. Les coûts demandés doivent aussi être une préoccupation importante pour permettre au plus de membres possible d'y participer. Si cette préoccupation semble évidente dans un grand nombre d'HLM familles, elle doit aussi l'être dans les HLM personnes âgées où des personnes à très faible revenu sont souvent présentes.

### **1.4.4.1 Les activités de loisirs**

#### ARTISANAT ET BRICOLAGE

Dans de nombreuses associations, les membres manifestent un intérêt pour la confection de petites choses utiles ou décoratives ou encore, pour la réparation de divers objets. Ces activités permettent aux gens d'exercer leurs habiletés ou de les développer en groupe, plutôt que seuls dans leur logement. Une foule d'activités d'artisanat et de bricolage peuvent être offertes, même si chacune rejoint un nombre restreint de membres. Au total, plusieurs participeront, par petits groupes, à des activités qui leur plairont; ils seront satisfaits de ce que leur association fait pour eux.

### **L'ESSENTIEL**

- Une personne-ressource ou des membres expérimentés pour encadrer l'activité
- Un local
- Le matériel nécessaire, lorsqu'il n'est pas fourni par les participants

Voici quelques exemples d'activités d'artisanat et de bricolage offertes dans des associations de locataires et répondant à des intérêts diversifiés des membres :

- Récupération et remise à neuf de vêtements usagés. Cette activité est généralement suivie d'un bazar. Le produit de la vente des vêtements sert à financer d'autres activités tout en permettant aux résidents du HLM et des environs de se vêtir à peu de frais.
- Atelier de réparation d'appareils électroménagers : grille-pain, mélangeurs, presse-agrumes électriques, aspirateurs, etc.
- Confection de décorations pour les fêtes organisées par l'association : banderoles, guirlandes, décorations pour le sapin de Noël, cœurs pour la Saint-Valentin, citrouilles pour l'Halloween, etc.
- Atelier de travail du bois : fabrication de boîtes pour les jeux de cartes, de boîtes à bijoux, de planches à pain, etc.
- Atelier de tricot, de crochet, de couture.

## FÊTES ET RENCONTRES SOCIALES

Les fêtes et les rencontres sociales sont des opportunités offertes aux locataires pour célébrer une foule d'événements et pour se divertir. Elles leur permettent de créer des liens tout en s'amusant. Par exemple, afin que des locataires de cultures différentes puissent mieux se connaître, le comité peut penser à un repas communautaire sous le thème des cuisines locales, régionales et d'ailleurs. Les locataires seront alors invités à contribuer en apportant un plat de leur région ou de leur pays d'origine qu'ils auront préparé eux-mêmes. Les coûts demandés doivent, ici aussi, être une préoccupation importante pour permettre au plus grand nombre de membres possible d'y participer. Par fierté, les personnes n'oseront peut-être pas le dire, mais ce pourrait être un empêchement à leur participation.

### L'ESSENTIEL

- Une occasion de célébrer
- Le goût d'être ensemble
- L'intention de se divertir

Voici quelques exemples de fêtes et de rencontres sociales organisées par certaines associations :

- Repas communautaires entre adultes ou en famille ; repas en plein air (épluchette de blé d'Inde, BBQ), dégustation de plats exotiques, cabane à sucre, etc.
- Soirées de danse : soirée rock pour les jeunes, danse sociale, folklore, etc.
- Cafés-rencontres.
- Jeux de cartes et autres jeux de société.

- Bingos.
- Célébration de fêtes : Noël, Saint-Valentin, Pâques, fête des Mères, fête des Pères, Halloween, etc.
- Sorties en groupe.

## ACTIVITÉS PHYSIQUES

Certaines activités physiques sont très populaires auprès de nombreux membres des associations. Même s'il y en a qui attirent un nombre plus restreint de personnes, l'association doit essayer de répondre aussi à leurs attentes. Comme c'est le cas dans tous les secteurs d'activités proposées, les buts poursuivis varient en fonction des besoins et des goûts de chacun.

### L'ESSENTIEL

- Une personne-ressource ou un organisateur
- Une salle ou un espace extérieur
- Les équipements requis selon l'activité

La plupart du temps, l'association fournit les équipements nécessaires aux activités physiques. Elle voit aussi à la disponibilité des espaces extérieurs ou des salles. Lorsqu'il y a des frais d'inscription, pour payer une personne-ressource par exemple, ceux-ci sont souvent défrayés en partie par l'association et en partie par les participants. Voici quelques exemples d'activités physiques offertes par certaines associations :

- Conditionnement physique et activité de détente telle que « ViActive ».
- Jeux : pétanque, fers, sacs de sable (poches), etc.
- Danse en ligne.

### 1.4.4.2 Les activités de services communautaires

Dans plusieurs HLM, beaucoup d'entraide existe entre locataires. Plusieurs services sont rendus de façon informelle : co-voiturage pour des visites chez le médecin ou l'épicier, téléphones de sécurité pour s'assurer que tout va bien, visites pour briser l'isolement, repas à domicile pour ceux et celles qui ne peuvent se déplacer jusqu'à la salle communautaire, information, soutien et référence pour défendre des droits, médiation en cas de conflit, aide aux devoirs, gardiennage, comptoir vestimentaire, cuisine collective, café internet, etc.

Il est important de le souligner et de remercier les bénévoles qui font ce travail dans l'ombre. Ils contribuent généreusement à améliorer la qualité de vie des résidents du HLM. Avec l'accord des bénévoles concernés, une association peut décider de



formaliser de tels services, de les structurer et de les offrir plus largement à l'ensemble des locataires. Du financement peut alors être demandé pour rembourser les frais encourus (essence, épicerie, ...)

#### **L'ESSENTIEL**

- Un besoin clairement identifié
- Une ou des personnes-ressources si nécessaire

### **1.4.4.3 Faire appel aux ressources du milieu**

L'association peut adresser des demandes à d'autres organismes du milieu, par exemple au Centre de santé et de services sociaux, pour obtenir dans son immeuble des services offerts à la collectivité. C'est ainsi que les membres de certaines associations peuvent bénéficier de services qui répondent à leurs besoins particuliers :

- Cliniques de vaccination.
- Soins de pieds.
- Cliniques d'impôt.
- Rencontre d'information sur la sécurité dans l'immeuble.

### **1.4.5 LES PROBLÈMES SOULEVÉS PAR LES LOCATAIRES**

Une association de locataires a pleinement la légitimité de bien informer ses membres de leurs droits et de faire des démarches pour les aider à solutionner des problèmes individuels ou collectifs. C'est un des rôles reconnus aux associations de locataires dans la directive de la SHQ. Un comité de locataires peut décider d'en faire une tâche collective ou donner ce mandat à une ou deux personnes du comité que cela intéresse plus particulièrement. Cet aspect du rôle des associations de locataires a pris une dimension plus importante avec la mise sur pied des comités consultatifs de résidents (CCR), et des comités de secteur dans les offices de plus de 2 000 logements. Pour bien faire son travail de représentation des résidents, l'association doit se tenir au courant des insatisfactions et lorsqu'aucune solution ne semble être apportée à la situation par l'office, elle peut soutenir les locataires dans l'acheminement d'une plainte auprès du CCR ou du comité de secteur.

#### **L'ESSENTIEL**

- Bien informer les locataires de leurs droits et connaître la procédure à suivre
- Ne pas tout faire à la place des locataires
- S'adresser aux instances de représentation des locataires (CCR, secteur, conseil d'administration) lorsque la situation ne débloque pas

C'est parfois un vrai casse-tête pour l'association et pour les locataires de savoir à qui adresser sa plainte. Il y a deux sortes de plaintes : les plaintes individuelles et les plaintes collectives. Ces plaintes prennent des chemins différents.

#### **1.4.5.1 Les problèmes individuels**

Quand une personne fait appel au comité pour solutionner un problème individuel, l'association n'a pas à tout faire à la place du locataire. Chaque locataire a la responsabilité d'utiliser les moyens connus pour adresser sa plainte. Le personnel de l'office reçoit les plaintes et y répond. Certains offices se sont même donné, en collaboration avec leur CCR, des mécanismes formels et clairs pour le traitement des plaintes. À titre d'exemple, vous pouvez consulter à l'annexe, page 88, le processus mis en place à l'Office municipal d'habitation de Montréal.

1. La personne doit adresser sa plainte, dans la mesure du possible par écrit, à l'office.
2. La personne peut ensuite faire part de sa plainte à l'association si celle-ci ne s'est pas réglée dans un délai raisonnable.
3. L'association peut, si elle le trouve nécessaire, faire des démarches auprès de l'office.
4. Si cela ne débloque pas la situation, l'association peut soumettre la plainte au comité consultatif de résidents (ou à son comité de secteur pour les offices de plus de 2 000 logements).
5. S'il n'est pas possible de solutionner le problème à l'intérieur du CCR (ou du comité de secteur), les deux représentants au conseil d'administration de l'office peuvent décider de mettre la question à l'ordre du jour d'une rencontre du conseil d'administration.

#### **1.4.5.2 Les problèmes collectifs**

Lorsqu'une plainte provient de plusieurs locataires ou qu'elle concerne les services et espaces communs de l'immeuble, l'association doit en discuter lors de sa rencontre.

1. L'association peut, si elle le trouve nécessaire, faire des démarches auprès de l'office.
2. Si cela ne débloque pas la situation, l'association peut soumettre la plainte au comité consultatif de résidents (ou à son comité de secteur pour les offices de plus de 2 000 logements).
3. S'il n'est pas possible de solutionner le problème à l'intérieur du CCR (ou du comité de secteur), les deux représentants au conseil d'administration de l'office peuvent décider de mettre la question à l'ordre du jour d'une rencontre du conseil d'administration.

L'association de locataires n'est pas obligée de défendre n'importe quelle cause. Mais lorsque la cause est juste, l'association est en droit d'agir comme porte-parole de l'ensemble des résidents auprès de l'office.

### **1.4.5.3 Les conflits entre locataires**

Certaines plaintes ne concernent pas les services de l'office, mais plutôt les relations entre locataires. Toutefois, assurer la jouissance paisible des lieux est une responsabilité du propriétaire. Lors d'un conflit entre locataires pour des raisons de bruits excessifs, de troubles de comportement ou autres, l'association doit référer la personne plaignante à l'office. Elle peut l'aider à rédiger sa plainte par écrit.

Il est important, dans ce type de plainte, de rapporter des faits concrets avec des dates, des événements, des heures. L'office, à la suite de la réception de la plainte, fera une enquête et tentera, dans un premier temps, de trouver une solution au problème. Il peut s'agir d'une médiation entre les locataires. Si la situation perdure, l'office peut s'adresser à la Régie du logement afin d'obtenir l'éviction du locataire fautif. Généralement, pour que l'office puisse obtenir une telle expulsion, la personne plaignante devra accepter de témoigner à la Régie du logement. La décision finale sera prise par le régisseur de la Régie du logement.

Des conflits entre locataires peuvent surgir dans le cadre des activités de l'association. Certaines associations ont développé un service de médiation qui permet de solutionner bien des situations. Deux ou trois locataires, de nature calme, qui ont de bonnes capacités d'écoute et de conciliation acceptent de devenir médiateurs. En cas de conflit, ils s'assoient avec les locataires impliqués et les aident à se parler calmement, à se comprendre et à trouver des solutions acceptables. Il existe des formations pour devenir médiateur.



## 2. Les finances

---

### 2.1 LA COMPTABILITÉ

---

Avant de décider d'engager des dépenses, le comité de locataires doit savoir si l'association en a les moyens. De plus, il est normal que tous les membres, de même que les organismes qui accordent des subventions, puissent être renseignés sur la façon dont l'argent de l'association est utilisé. Pour ces raisons, le comité de locataires doit prévoir son budget, inscrire toutes ses entrées et sorties de fonds, produire des rapports de revenus et de dépenses régulièrement et un rapport financier annuel. C'est ce rapport financier qui doit être présenté chaque année à l'assemblée générale annuelle.

La comptabilité doit être bien tenue, de façon honnête et transparente. Bien que ce soit la personne responsable de la trésorerie qui s'occupe de tenir les livres comptables, ceux-ci appartiennent à l'association et peuvent être consultés en tout temps par les membres.

#### 2.1.1 LE COMPTE BANCAIRE

Le compte bancaire constitue un portrait et une preuve de toutes les transactions de l'association. En conséquence, toutes les sommes reçues, autant par chèque qu'en liquide, doivent y être déposées, et toutes les dépenses doivent faire l'objet d'un chèque.

##### L'ESSENTIEL

- Un trésorier responsable de la comptabilité
- Une banque ou une caisse choisie par le comité
- Un compte commercial nécessitant deux signatures
- Un livret de dépôt avec bordereaux en deux copies
- Un chéquier avec talons de chèques

Si le comité de locataires respecte la façon de faire suivante, il y a de bonnes chances que les dépenses de l'association soient bien contrôlées et que toutes les transactions soient « transparentes ».

1. À la première réunion suivant l'élection, le comité de locataires adopte une résolution désignant les signataires des chèques. Il s'agit la plupart du temps du président, du vice-président et du trésorier. Cette résolution est aussitôt acheminée à l'institution financière où l'association détient un compte bancaire.

2. Pour chaque dépôt, les chèques et l'argent liquide sont consignés sur le bordereau de dépôt entièrement rempli et sur lequel la provenance de chaque montant est indiquée. L'association conserve une copie de tous les bordereaux. Plus les dépôts sont effectués rapidement, moins grands sont les risques de vol ou de perte d'argent.
3. Mises à part les dépenses payées à même la petite caisse (voir « La petite caisse », page 51), tous les paiements sont effectués par chèque et le talon du chèque est rempli entièrement au moment où le chèque est émis. Le numéro du chèque est inscrit sur la facture à laquelle il correspond. Il est fortement recommandé, pour des raisons de sécurité, que chaque chèque soit signé par deux des trois personnes désignées. On ne doit **jamais signer de chèque en blanc**.

### 2.1.2 LA TENUE DE LIVRES

Tenir les livres, c'est inscrire toutes les entrées et toutes les sorties d'argent (les dépôts et les chèques) dans l'ordre dans lequel elles sont survenues. À la fin de chaque mois, il faut faire la somme des dépôts et des chèques effectués pour chaque catégorie du budget. C'est le rapport financier du mois.

#### L'ESSENTIEL

- Un compte de banque avec un livret de dépôts et un livret de chèques
- Un cahier de comptabilité
- Deux boîtes de rangement pour classer les pièces justificatives (feuilles de dépôt, reçus, factures, chèques, etc.)

Pour effectuer correctement la tenue de livres de l'association, il s'agit simplement de respecter les principes suivants :

1. Ouvrir un compte dans une institution financière, y déposer toutes les sommes d'argent reçues en utilisant le livret de dépôt, y faire des chèques pour toutes les sorties d'argent de l'association et, à la fin de chaque mois, retirer de la caisse ou de la banque tous les chèques passés au compte de l'association.
2. Dans le cahier de comptabilité, inscrire au fur et à mesure tous les dépôts et tous les chèques effectués.
3. Pour chaque dépôt effectué, classer le feuillet de dépôt avec les documents connexes comme les reçus ou les talons des chèques déposés, dans la boîte de rangement « recettes ». Pour chaque chèque effectué, classer la facture payée avec le chèque correspondant (qui a été retiré de la caisse ou de la banque), dans la boîte de rangement « déboursés ».
4. Numérotter tous les documents comptables : reçus, talons de chèques, factures, chèques, etc. Indiquer sur le reçu ou la facture le numéro du chèque avec lequel il a été payé.

5. À la fin de chaque mois, vérifier que toutes les transactions inscrites dans le cahier de comptabilité apparaissent bien au compte de banque. Ajouter dans le cahier les transactions de l'institution financière, comme les frais bancaires. Noter quels sont les chèques encore en circulation.
6. À la fin de chaque mois, faire la somme des dépôts et des retraits pour chaque catégorie de revenus et de dépenses du budget : subventions, dons, revenus d'activités, autres revenus ; fournitures de bureau et frais connexes, frais de banque, équipement, transport, etc.

EXEMPLE DE TENUE DE LIVRES

REGISTRE MENSUEL - TRANSACTIONS				MOIS : Décembre 2008			
Date	Détails	No. p.	ARGENT		BANQUE		
			Revenus +	Dépenses	Dépôts	Retraits/Chèques	
			+	-	*		
	Solde - début du mois					453.00	
04-08	Recettes bingo	1	80.00			453.00	
04-08	Dépenses bingo	2		30.00		453.00	
06-08	Dollarama - matériel activités	3		15.35		453.00	
06-08	Dépôt banque				180.00	603.00	
	- Dépense 100 \$					603.00	
	- Activités 80 \$					603.00	
10-08	Déplacement activités	4		100.00		603.00	
17-08	Recettes bingo	5	60.00			603.00	
22-08	Dépenses bingo	6		40.00		603.00	
24-08	Ambénagement salle & présents Noël	7		70.00		603.00	
25-08	Remplacement pneus		145.35			457.65	
27-08	Traitement - repas Noël				350.00	107.65	
28-08	Achats liquieurs, jus -						
29-08	Noël	8		70.00			
	- Contribution repas Noël 100 \$				100.00		
29-08	Vente liquieurs, jus -	9	50.00				
30-08	Frais bancaires					1.60	
30-08	Frais relevé de compte					1.50	
<b>SOUS-TOTAL OU TOTAL DU MOIS</b>			<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	<b>(c)</b>	<b>(d)</b>	
			365.35	325.35	250.00	498.45	

Rapporter ces montants à la conciliation mensuelle

Fait par : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_



## 2.1.3 LA CONCILIATION BANCAIRE

La conciliation bancaire permet de comprendre la différence entre le solde du compte de banque et le solde aux livres de l'association. En effet, ces deux soldes peuvent être différents pour diverses raisons : des chèques sont en circulation ou des dépôts effectués par l'association ne sont pas encore inscrits au compte par la banque. La conciliation permet aussi d'identifier si des erreurs se sont glissées lors de l'inscription des revenus ou des dépenses dans les livres de l'association.

La conciliation bancaire doit être effectuée au début de chaque mois, pour le mois précédent. Elle est effectuée à partir du relevé bancaire envoyé par votre institution financière.

### L'ESSENTIEL

- Le relevé bancaire
- Les livres de comptabilité de l'association à jour
- Un peu de pratique

Voici comment faire une conciliation bancaire :

#### Étape 1

- 1- On prend le relevé bancaire.
- 2- Sur une feuille qu'on intitule *Conciliation bancaire de (mois)*, on inscrit d'abord le solde disponible dans notre compte de banque, à la fin du mois.
- 3- On vérifie dans notre comptabilité les chèques qu'on a émis et qui ont été débités de notre compte. Sur la feuille de conciliation bancaire, on soustrait les chèques qu'on a émis durant ce mois, mais qui n'apparaissent pas au relevé bancaire. Ce sont les *chèques en circulation*.
- 4- On vérifie dans notre comptabilité les dépôts qu'on a effectués et qui ont été portés à notre compte. Sur la feuille de conciliation bancaire, on additionne les dépôts effectués durant ce mois, mais qui n'apparaissent pas encore au relevé bancaire. Ce sont les dépôts en circulation. Cela est beaucoup plus rare que les chèques en circulation.
- 5- On fait le total.

#### Étape 2

- 6- On inscrit le solde aux livres de notre comptabilité AU DÉBUT du mois.
- 7- On additionne le montant de tous les revenus inscrits aux livres durant le mois.
- 8- On soustrait le montant de toutes les dépenses inscrites aux livres durant le mois.
- 9- On additionne les montants d'intérêts inscrits sur le relevé bancaire pour le mois.
- 10- On soustrait les frais bancaires inscrits sur le relevé bancaire pour le mois.
- 11- On fait le total.

Les **totaux** de l'étape 1 et de l'étape 2 **doivent être égaux**. Sinon, cela veut dire qu'il y a une erreur entre ce qui est inscrit dans notre compte de banque et ce que nous avons inscrit dans nos livres comptables. Il faut alors tout vérifier pour trouver l'erreur.

## EXEMPLE DE FORMULAIRE POUR UNE CONCILIATION BANCAIRE

### EXERCICE A

#### CONCILIATIONS MENSUELLES

##### CONCILIATION ARGENT EN MAIN

MOIS : \_\_\_\_\_

SOLDE CAISSE - DÉBUT DU MOIS	[ ] (1)
PLUS	[ ]
TOTAL REVENUS DU MOIS	[ ] (a)
MOINS:	[ ]
TOTAL DES DÉPENSES DU MOIS	[ ] (b)
SOLDE CAISSE - FIN DU MOIS <small>(doit correspondre au dernier solde établi pour argent)</small>	[ ] (1) + (a) - (b) (2)
DÉCOMPTÉ - ARGENT EN MAIN	[ ]
ARGENT DANS PETITE CAISSE - FIN DU MOIS <small>(décompté)</small>	[ ] (3)
ECART (s'il y a lieu) <small>(doit être 0)</small>	[ ] (2) - (3)
Signature : _____	
Date : _____	

##### CONCILIATION DE BANQUE

MOIS : \_\_\_\_\_

SOLDE BANQUE - DÉBUT DU MOIS	[ ] (4)	
PLUS	[ ]	
TOTAL DÉPÔTS DU MOIS	[ ] (c)	
MOINS:	[ ]	
TOTAL RETRAITS/CHEQUES DU MOIS	[ ] (d)	
SOLDE BANQUE - FIN DU MOIS <small>(doit correspondre au dernier solde établi pour banque)</small>	[ ] (4) + (c) - (d) (5)	
CONCILIATION AVEC LA BANQUE		
Plus: chèques non passés à la banque	No	Montant
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
	Total	[ ] (6)
Moins: dépôt non passé à la banque		[ ] (7)
SOLDE RÉEL EN BANQUE À LA FIN DU MOIS <small>(doit correspondre au solde à l'état de banque)</small>		[ ] (5) + (6) - (7)
Signature : _____		
Date : _____		

## 2.1.4 LA PETITE CAISSE

La petite caisse est une somme d'argent liquide servant à régler les petites dépenses qu'il serait compliqué de régler par chèque (des timbres, du café, du lait, du sucre, etc.).

Plusieurs associations tiennent une petite caisse à partir des revenus de vente de liqueurs ou d'autres revenus d'activités. Ce n'est pas une bonne façon de faire. Les revenus des ventes de liqueurs ou autres doivent être déposés dans le compte de banque. La petite caisse doit être renflouée par un chèque au montant des dépenses remboursées et les dépenses remboursées par la petite caisse doivent être inscrites aux livres.

### **L'ESSENTIEL**

- Une personne responsable de la petite caisse
- De l'argent liquide
- Une boîte ou une enveloppe pour conserver l'argent et les factures payées avec cet argent

Le comité de locataires doit d'abord :

- désigner un responsable de la petite caisse. Le trésorier étant appelé à vérifier son bon fonctionnement, il est préférable que cette responsabilité soit confiée à un autre membre du comité;
- fixer le montant de départ de la petite caisse (25 \$, par exemple) et un maximum autorisé pour chaque achat (15 \$, par exemple). Au-delà de ce montant, tous les achats doivent être payés par chèque.

Une fois ces décisions prises, la petite caisse est tenue selon les procédures suivantes :

1. Le trésorier émet un chèque au nom du responsable et il l'inscrit dans le cahier de comptabilité.
2. Le responsable encaisse le chèque et conserve l'argent dans une boîte ou une enveloppe.
3. Il paie les achats, conserve les coupons de caisse et les factures et y inscrit la liste des articles achetés. La somme des coupons, des factures et de l'argent liquide restant doit toujours égaler le montant de départ.
4. Une fois par mois, ou au besoin, le trésorier ramasse ces factures, les classe dans la boîte de rangement et émet un nouveau chèque au responsable, au montant total de ces factures. La somme de ce chèque et de l'argent liquide restant dans la petite caisse doit équivaloir au montant de départ.

Pour chaque dépense, on conserve un coupon de caisse, un reçu ou une facture.

## 2.1.5 LES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES ANNUELLES

Pour préparer un budget annuel, il s'agit de faire la somme des dépenses prévues dans l'année pour toutes les activités et de voir à ce que le total n'excède pas les revenus prévus. Cela permet de prévenir les difficultés financières et force les membres à rechercher des solutions à l'avance : nouvelles sources de financement, compression des dépenses, réduction du nombre d'activités, etc. Le comité de locataires peut aussi choisir de préparer un budget par saison en plus du budget annuel.

### L'ESSENTIEL

- La planification annuelle
- La planification de chaque activité
- La liste des revenus attendus

Le comité facilite sa tâche s'il prépare le budget en même temps que la planification des activités. À ce moment-là, il est facile d'additionner les sommes nécessaires à chaque activité et de les reporter dans un tableau général. Il est préférable d'utiliser les mêmes catégories de revenus et de dépenses que celles qui sont utilisées dans la tenue de livres de l'association. Cela facilite les comparaisons entre les prévisions et la réalité, et permet de voir si le budget est respecté. Voici un exemple des catégories de revenus et de dépenses qu'une association de locataires peut utiliser :

### Revenus

- Subvention OMH
- Autres subventions
- Commandites
- Dons
- Revenus d'activités (contributions des locataires, vente de rafraîchissements, etc.)
- Revenus d'intérêt
- Autres

### Dépenses

- Fournitures de bureau et frais connexes (photocopies, poste, téléphone, etc.)
- Frais de banque
- Équipement
- Activités communautaires et assemblées
- Transport
- Frais de charte et d'adhésion à d'autres organismes (FLHLMQ, ...)
- Assurances
- Café, jus et biscuits pour la salle communautaire
- Frais d'entretien de la salle communautaire
- Autres

## 2.1.6 LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le rapport financier annuel résume l'ensemble des transactions de l'association pour une année, laquelle correspond à l'année civile ou à une année financière dont les dates de début et de fin sont inscrites dans les règlements généraux. Le rapport doit être écrit et est obligatoirement présenté à l'assemblée générale annuelle.

Il permet de connaître et de faire connaître les revenus de l'association et le coût des activités réalisées pendant l'année précédente. Il aide à évaluer les besoins en financement pour l'année à venir.

### **L'ESSENTIEL**

- La tenue de livres de l'année
- Le rapport financier de l'année précédente
- Les prévisions budgétaires pour les comparer au rapport financier
- Une personne-ressource, au besoin

Le rapport financier annuel est préparé à l'aide du cahier de comptabilité tenu par le trésorier. Il comprend :

- la somme des revenus de l'année, pour chaque rubrique budgétaire (subventions, dons, revenus d'activités, autres revenus);
- la somme des dépenses de l'année, pour chaque rubrique budgétaire (fournitures de bureau et frais connexes, frais de banque, équipement, transport, etc.);
- la différence entre les revenus et les dépenses, c'est-à-dire le montant du surplus ou du déficit;
- les mêmes renseignements pour l'année précédente aux fins de comparaison.

Exemple de rapport financier

	<b>PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES (ANNÉE)</b>	<b>RÉSULTATS DE (ANNÉE)</b>
	\$	\$
<b>Solde en banque</b>	750,00	750,00
<b>Subvention OMH</b>	350,00	350,00
<b>Autres subventions</b>	500,00	600,00
<b>Commandites</b>	150,00	200,00
<b>Dons</b>	100,00	150,00
<b>Revenus d'activités</b>		
Bingos	700,00	600,00
Sorties de groupe	200,00	200,00
Fêtes (Noël, mères...)	400,00	300,00
<b>Revenus d'intérêts</b>	25,00	20,00
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>3 175,00</b>	<b>3 120,00</b>
<b>Fournitures de bureau (et frais connexes)</b>	400,00	320,00
<b>Frais de banque</b>	50,00	55,00
<b>Équipement</b>	275,00	280,00
<b>Activités et assemblées</b>		
Bingos	1000,00	800,00
Sorties de groupe	300,00	425,00
Fêtes (Noël, mères...)	400,00	325,00
<b>Assurance</b>	100,00	98,00
<b>Frais d'incorporation</b>	32,00	32,00
<b>Adhésion, cotisation, abonnement</b>	250,00	310,00
<b>Autres</b>	50,00	66,00
<b>TOTAL DÉBOURSÉS</b>	<b>2 857,00</b>	<b>2 711,00</b>
<b>SURPLUS (DÉFICIT)</b>	<b>318,00</b>	<b>409,00</b>

Il est à remarquer que l’item des revenus et des dépenses qui concerne les activités a été détaillé pour chaque type d’activité. C’est une bonne façon de faire. Cela procure aux membres un portrait plus précis qui permet de constater quelles activités s’autofinancent ou lesquelles sont très déficitaires, et de prendre des décisions en conséquence.

### 2.1.7 L’ACHAT OU LA VENTE D’ÉQUIPEMENT

Toutes les dépenses importantes de l’association sont approuvées par les membres. Il en est ainsi des budgets d’activités, mais il devrait également en être ainsi de l’achat de biens durables, comme les meubles ou l’équipement de bureau. La même disposition prévaut en ce qui a trait à la vente de biens durables appartenant à l’association. Les membres devraient être consultés à chaque fois qu’une transaction importante est envisagée et qu’elle n’est pas prévue dans le budget annuel.

#### **L’ESSENTIEL**

- La raison justifiant l’achat ou la vente d’un bien
- La valeur du bien
- Une réunion des membres

Les membres devraient s’entendre sur l’achat ou la vente des biens suivants :

- Les équipements qui contribuent à la bonne marche de l’association comme une machine à écrire électrique ou un ordinateur, un système de son, un classeur, etc.
- Les meubles nécessaires à la tenue des activités de l’association comme un bureau, une grande table, des chaises, etc.

Le comité de locataires n’a pas à obtenir l’autorisation des membres pour les dépenses courantes, à moins qu’elles n’excèdent largement les prévisions budgétaires approuvées en assemblée.

## 2.2 LE FINANCEMENT

---

Pour une association, il existe deux types de financement : celui qui provient de l'extérieur (comme les subventions ou les dons) et l'autofinancement (comme les frais d'inscription à des activités ou l'organisation de bingos, bazars, etc.). La recherche de financement demande beaucoup de temps et d'énergie. C'est pourquoi le comité de locataires doit prévoir à l'avance les sommes dont l'association aura besoin et les moyens à prendre pour les amasser. Pour y arriver, un budget annuel doit être préparé et les activités de financement doivent être planifiées dans le cadre du programme d'activités de l'année.

### 2.2.1 LA SUBVENTION DE L'OFFICE D'HABITATION

La subvention de l'office a pour but de favoriser la participation à l'association et la prise en charge du milieu de vie. Elle permet également aux associations d'accroître leur autonomie, et aux locataires de bénéficier d'activités communautaires diversifiées. L'office ne peut imposer aucune utilisation de la subvention. L'association est libre de l'utiliser pour n'importe lequel de ses besoins ou programme d'activités. L'office peut demander un rapport d'utilisation de la subvention à chaque année.

La directive de la SHQ concernant les associations de locataires établit clairement que la subvention devrait être versée en un maximum de deux versements, dont au moins un en début d'année. La directive reconnaît aussi que les associations peuvent accumuler un surplus budgétaire. Il ne doit pas dépasser 50% de la subvention annuelle.

#### **L'ESSENTIEL**

- Un programme d'activités ouvert à tous les locataires
- Le rapport financier de l'année précédente
- Les prévisions budgétaires pour l'année à venir
- Le formulaire de demande de subvention

Pour obtenir une subvention de l'office, le comité doit effectuer les démarches suivantes :

1. Avoir présenté le programme d'activités, le rapport financier annuel ainsi que les prévisions budgétaires à tous les membres réunis en assemblée générale.
2. Formuler une demande de subvention et la faire signer par deux membres élus de l'association.
3. À la fin de l'année, produire à l'office un rapport sur l'utilisation des sommes versées.



## 2.2.2 LES AUTRES PROGRAMMES DE SUBVENTION

Voici un tableau qui présente les différents programmes de subvention offerts aux associations de locataires et les coordonnées pour obtenir l'information nécessaire à la demande. Certains s'adressent seulement aux associations de personnes âgées, d'autres aux associations familles et personnes seules et d'autres aux deux clientèles. Vous trouverez dans la section *Conseils pratiques*, page 78 un guide pour vous aider à remplir un formulaire.

### PROGRAMMES DE FINANCEMENT POUR LES ASSOCIATIONS DE LOCATAIRES

PROGRAMMES	OBJECTIFS	TÉLÉPHONE	RESPONSABLE / ADRESSE
PROGRAMME D'AIDE À L'INITIATIVE COMMUNAUTAIRE ET SOCIALE (PAICS)	Supporter la réalisation de projets ponctuels d'action communautaire en HLM	1 800 463-4315	Société d'habitation du Québec (SHQ) Direction de la planification de la recherche et de la concertation Soutien à l'initiative communautaire et partenariat 500, boul. René-Lévesque Ouest, 5 <sup>e</sup> étage Montréal (Québec) H2Z 1W7
<b>NOUVEAUX HORIZONS POUR LES AÎNÉS</b>	Encourager la vie active chez les aînés, leur participation sociale et les aider à contribuer à leurs collectivités	1 800 277-9915	Développement social du Canada <a href="http://www.dsc.gc.ca">www.dsc.gc.ca</a> .
ENGAGÉS DANS L'ACTION POUR LES AÎNÉ-E-S DU QUÉBEC	Vise à soutenir financièrement des projets communautaires des aînés	1 877 502-4127	Secrétariat aux aîné-e-s 1075, chemin Sainte-Foy, 6 <sup>e</sup> étage Québec (Québec) G1S 2M1 <a href="http://www.mfacf.gouv.qc.ca/thematiques/aines/">www.mfacf.gouv.qc.ca/thematiques/aines/</a>
FONDS QUÉBÉCOIS D'INITIATIVES SOCIALES	Vise à soutenir différentes initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, notamment des projets ciblant le développement social et communautaire, la prévention de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie	(418) 644-6527	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale Direction du Fonds québécois d'initiatives sociales 425, rue Saint-Amable, 1 <sup>er</sup> étage Québec (Québec) G1R 4Z2 <a href="mailto:dfqis@messf.gouv.qc.ca">dfqis@messf.gouv.qc.ca</a>

## 2.2.3 LE FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS COMMUNAUTAIRES

Actuellement, aucun programme ne permet le financement d'équipement seul. Pourtant, les besoins sont là. La très grande majorité des HLM ayant été construits il y a plus de 20 ans, les équipements communautaires (chaises, tables, poêles, réfrigérateurs, etc.) sont vieux et abîmés.

Une nouvelle directive de la SHQ, émise dans la foulée de la Loi 49, permet aux offices de 100 logements et plus de constituer une réserve pour le développement communautaire et social. Cette réserve doit être prise à même des économies réalisées dans l'enveloppe administration-conciergerie-entretien (ACE) jusqu'à 1 % du budget annuel de ce poste. Elle peut être utilisée pour engager des ressources pour soutenir les locataires, ou pour l'achat d'équipements communautaires. Théoriquement, le 1 % de l'enveloppe ACE représente 57 000 \$ à Québec, 12 000 \$ à Trois-Rivières, 8 000 \$ à Drummondville, mais seulement 1 850 \$ à Asbestos et 274 \$ à Carleton. Dans la réalité, malgré toute la bonne volonté de plusieurs directeurs et directrices, il est extrêmement difficile de réaliser des économies dans l'administration et l'entretien parce que ces budgets sont déjà insuffisants et que plusieurs dépenses sont fixes (salaires, taxes, etc.).

## 2.2.4 LES AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT

Chaque député provincial a accès à un fonds de près de 75 000 \$ par année pour supporter les associations de sa circonscription. Plusieurs dizaines d'associations de locataires vont chercher ainsi de 300 \$ à 500 \$ pour financer leurs activités.

On peut également adresser des demandes auprès des organismes sociaux tels que les Clubs Optimiste, Kiwanis, etc.

## 2.2.5 LES DONNS

Un don est une somme d'argent reçue par l'association pour la réalisation d'une activité spécifique ou pour le fonctionnement de l'association. Les dons étant effectués par des organismes dont la mission est souvent charitable, il est important de bien démontrer comment le projet viendra en aide à des personnes dans le besoin. L'association n'est généralement pas tenue de rendre compte de l'utilisation des sommes qui lui ont été versées sous forme de don. Sauf exception, elle n'est pas non plus tenue de présenter ses prévisions budgétaires, mais en le faisant, elle a de meilleures chances d'obtenir le don.

### **L'ESSENTIEL**

- Un projet à caractère social ou communautaire qui aidera des personnes dans le besoin
- L'impossibilité de le financer entièrement par d'autres sources

L'association peut demander l'aide de l'organisateur communautaire du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) qui dessert le territoire de l'association. Voici les démarches que le comité de locataires peut entreprendre :

1. Établir la liste des organismes du milieu qui offrent une aide concrète à des groupes sociocommunautaires : communautés religieuses, sièges sociaux de certaines entreprises, certains clubs sociaux, vos députés, etc.
2. Rédiger une demande de don ; bien préciser le montant demandé et l'objectif social ou communautaire du projet (par exemple, aménager un local dans l'immeuble pour que les jeunes y organisent leurs activités).
3. Indiquer qu'à la demande de l'organisme, le comité est disposé à rencontrer le donateur pour lui fournir tous les renseignements requis.
4. Si un don est accordé, penser à envoyer une lettre de remerciement.

## 2.2.6 LA COMMANDITE

Une commandite est une somme d'argent ou des biens reçus par l'association, de la part de personnes, d'entreprises ou d'organismes, en échange d'une certaine publicité auprès des locataires.

Il s'agit la plupart du temps des marchands locaux qui espèrent que leur contribution incitera les locataires à choisir leur commerce pour effectuer leurs achats. Pour une association de locataires, l'obtention de commandites repose sur le fait que le HLM est bien ancré dans la communauté ; c'est ce qui intéressera le commanditaire.

### L'ESSENTIEL

- Une activité bien planifiée
- Les objectifs visés en termes de financement
- Un bon vendeur
- Une copie de la charte, comme preuve de légitimité

Pour obtenir des commandites, l'association doit procéder de la façon suivante :

1. **Faire la liste des commerces locaux et des professionnels que les locataires sont susceptibles de fréquenter** : épicerie, dépanneur, boucherie, magasin de fruits et légumes, pâtisserie, confiserie, magasin de chaussures, de vêtements, pharmacie, cliniques dentaire et médicale, cordonnerie, caisse populaire et banque, etc.
2. **Choisir ceux qui peuvent être intéressés par une publicité entourant l'activité à financer.** Par exemple, s'il s'agit d'un repas communautaire, les commerces alimentaires seront retenus, de même que la Caisse populaire, si elle dispose d'un budget pour la communauté.
3. **Dresser la liste des publicités qui peuvent être offertes.** Par exemple, pour

un repas communautaire, une annonce dans le journal qui publiera l'invitation aux membres, une mention du nom sur le menu remis aux participants ou sur le « tableau des commanditaires » placé à l'avant de la salle, etc.

4. **Offrir au commanditaire le moyen de vérifier que sa publicité a bien été faite** : lui apporter une copie du journal ou du menu ou encore, l'inviter à la soirée.
5. **Faire la tournée des commanditaires retenus et leur demander une commandite** en leur expliquant à quoi servira la somme allouée et en leur précisant la publicité qu'ils obtiendront en retour.

## 2.2.7 L'AUTOFINANCEMENT

L'autofinancement représente souvent une part importante des revenus d'une association. Les droits d'entrée ou les frais d'inscription payés par les membres pour participer à une activité constituent un exemple d'autofinancement. Les surplus générés par certaines activités dans le but de financer l'association représentent une autre forme d'autofinancement.

En travaillant à ses prévisions budgétaires annuelles, le comité de locataires a estimé l'ensemble de ses sources de revenus et il connaît les sommes que l'association doit aller chercher par autofinancement. Voici quatre modes d'autofinancement souvent adoptés par les comités :

- Le bingo est une activité très populaire qui peut rapporter des sommes intéressantes à l'association, une fois les frais d'organisation et le coût des cadeaux déduits. C'est d'autant plus vrai que des non-membres peuvent y être invités, ce qui génère des revenus provenant de l'extérieur.
- Le bazar constitue une bonne source de financement. Par exemple, s'il s'agit de vêtements usagés, la cueillette, la remise à neuf, l'étiquetage, la vente et la publicité entourant l'activité ne coûtent presque rien. Presque tout l'argent ramassé peut donc servir à financer l'association. Sauf dans certaines municipalités, aucun permis n'est nécessaire et aucune remise de taxe de vente n'est exigée si les objets vendus n'ont pas été achetés.
- De plus, certaines activités peuvent se financer d'elles-mêmes, en tout ou en partie. Par exemple, une personne-ressource qui dispense un cours de danse sociale ou qui donne une conférence peut être payée grâce aux frais d'inscription des participants. Un droit d'entrée peut aussi être demandé aux membres pour une activité comme une épluchette de blé d'Inde ou un repas multiculturel.
- Si l'association de locataires peut compter sur une contribution financière, même minime, de la part des membres, elle ne doit jamais réclamer le paiement d'une cotisation ou d'une carte de membre.

## 3. Les lieux de représentation des locataires

---

### 3.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'OH

---

Chaque office est dirigé par un conseil d'administration sur lequel **deux postes sont obligatoirement réservés aux locataires**. Les administrateurs représentant les locataires sont élus lors d'une assemblée à laquelle tous les locataires sont convoqués à cette fin. Au sein des offices de 500 logements et plus, les associations pourront désigner des délégués qui voteront lors d'une telle assemblée d'élection.

Selon la loi, c'est au comité consultatif de résidents que revient le mandat d'organiser l'assemblée d'élection, avec le soutien de l'office d'habitation. C'est donc le CCR qui détermine le lieu, la date et qui propose les modalités d'élection des représentants des locataires au conseil d'administration de l'office. C'est lui, par exemple, qui proposera qu'il y ait une personne élue pour représenter les familles et une autre pour représenter les personnes âgées ou, dans les gros offices, combien de délégués par association auront droit de vote. Ces modalités d'élection doivent ensuite être approuvées par un vote des locataires présents lors de l'assemblée d'élection.

Le mandat d'un administrateur est de trois ans. Un administrateur peut être réélu pour plusieurs mandats. C'est une responsabilité importante. Depuis l'avènement des CCR, les deux locataires au conseil d'administration siègent obligatoirement à celui-ci. C'est là qu'ils peuvent faire rapport des discussions et des décisions, prises au conseil d'administration, qui concernent les locataires. Ils peuvent aussi être mandatés par le CCR pour apporter des recommandations au conseil d'administration. Ce nouveau fonctionnement a permis de briser l'isolement des administrateurs locataires et leur permet de mieux jouer leur rôle de représentation des locataires.

#### L'ESSENTIEL

- Représenter l'ensemble des locataires, pas seulement soi-même ou ceux de son immeuble
- Participer au comité consultatif des résidents pour transmettre l'information du conseil d'administration vers le CCR, et du CCR vers le conseil d'administration
- Prendre sa place au conseil d'administration pour ramener les préoccupations, les besoins et les droits des locataires

Les administrateurs locataires sont des administrateurs à part entière. Ils ont les mêmes droits et les mêmes responsabilités que tous les autres administrateurs : droit de parole, droit de participer à toutes les discussions, droit de représenter l'office dans des colloques, etc. Ils ont le droit d'occuper les fonctions exécutives du conseil d'administration. Il y a quelques offices où c'est un locataire qui occupe la fonction de président, de vice-président, de trésorier ou de secrétaire du conseil d'administration.

Les locataires élus au conseil d'administration de l'office peuvent conserver ou acquérir des fonctions exécutives au sein de leur association de locataires ou au CCR.

Un locataire administrateur peut être destitué de ses fonctions dans le cadre d'une assemblée de locataires convoquée à cette fin. On doit y expliquer les raisons de la destitution et donner à la personne le droit de s'expliquer si elle le désire.

## 3.2 LE COMITÉ CONSULTATIF DES RÉSIDENTS (CCR)

---

Depuis avril 2002, chaque office d'habitation est tenu de constituer un comité consultatif de résidents. Il s'agit, comme son nom l'indique, d'une instance de consultation, composée de représentants des associations de locataires ou de locataires élus par leurs pairs lors d'une assemblée de locataires.

Les comités consultatifs, et les comités de secteur pour les offices de 2 000 logements et plus, constituent un gain démocratique important pour les locataires ainsi qu'un outil précieux dans la gestion d'un office. C'est un nouvel espace servant à mobiliser activement les locataires dans l'amélioration de leur milieu de vie.

Un CCR permet à l'office de mieux tenir compte des besoins des résidents au moment de prendre des décisions et d'élaborer ses politiques. Les locataires, pour leur part, peuvent mieux comprendre les contraintes budgétaires et réglementaires qui régissent les décisions de l'office.

Pour qu'un CCR demeure motivé et soit réellement utile, l'office doit le consulter avant de faire des changements, et tenir compte des avis de celui-ci. Le CCR peut initier lui-même des réflexions et proposer des changements aux politiques de l'office en formulant des recommandations à la direction et au conseil d'administration. Les deux locataires élus au conseil d'administration jouent alors un rôle important pour transmettre et expliquer les demandes du CCR.

### L'ESSENTIEL

- Une ouverture et une volonté de collaborer de la part de l'office et de l'association de locataires
- Une information complète et transparente
- La prise en compte des avis du comité consultatif dans la prise de décision de l'office

### 3.2.1 LES MANDATS DU COMITÉ CONSULTATIF

La directive de la SHQ statue que l'office doit consulter le comité consultatif des résidents à chaque année pour la préparation de ses prévisions budgétaires et de son plan triennal de travaux majeurs.

De façon plus générale, le comité consultatif de résidents peut :

- étudier les politiques touchant l'ensemble des locataires, pour avis à la direction ou recommandation au conseil d'administration de l'office;
- promouvoir la participation des locataires et la vie associative. À ce titre, le comité peut prendre des initiatives pour créer ou soutenir les associations de locataires;
- élaborer les modalités d'élection des représentants des locataires au C. A. de l'office et les faire approuver par l'ensemble des locataires lors de cette assemblée d'élection.

*Le comité consultatif de résidents pourra émettre des avis sur les plaintes et les demandes des locataires relevant de l'administration quotidienne ou de problèmes persistants.*

*Au sein des offices administrant plus de 2 000 logements (Gatineau, Longueuil, Montréal, Québec, Saguenay Sherbrooke), la gestion des problèmes touchant les services directs aux locataires relève des comités de secteur.*

### 3.2.2 LA COMPOSITION DU COMITÉ CONSULTATIF

Le comité consultatif est composé d'un minimum de trois et d'un maximum de 25 membres. Seuls des locataires peuvent être membres du CCR. Les deux locataires au conseil d'administration de l'office en sont membres automatiquement. Le directeur ou la directrice, ou tout autre membre du personnel de l'office, peut être invité à y participer régulièrement ou occasionnellement.

La loi établit clairement que ce sont en priorité des représentants des associations de locataires qui forment le comité consultatif des résidents. S'il n'y a qu'une seule association de locataires sur le territoire d'un office, le comité de locataires devient le comité consultatif des résidents et s'adjoint la participation des deux locataires élus au conseil d'administration de l'office, s'ils ne sont pas déjà membres du comité. Le comité porte alors deux chapeaux et met l'un ou l'autre, dépendamment du contenu de sa rencontre.

Si plusieurs associations existent, chacune délègue un nombre défini de membres au CCR. S'il n'existe pas d'association, les locataires, réunis en assemblée générale, peuvent décider d'en constituer une. S'ils refusent de former une association, ils peuvent tout de même constituer un CCR en y déléguant un certain nombre de locataires volontaires. Dans les offices de moins de 25 logements, les locataires réunis en assemblée générale peuvent constituer le comité consultatif des résidents.

*Lorsque le comité de locataires d'une association représentant l'ensemble des locataires d'un office joue le rôle du comité consultatif des résidents, il doit obligatoirement s'adjoindre les deux locataires siégeant au conseil d'administration de l'office.*

Dans le but de rapprocher les locataires de l'administration et parce que l'action d'un comité consultatif de résidents vise aussi à régler des problèmes concrets, la loi prévoit un fonctionnement un peu différent, dépendamment de la taille d'un office.

### 3.2.3 UNE COMPOSITION SELON LA TAILLE DE L'OFFICE

#### OFFICES D'HABITATION DE MOINS DE 2 000 LOGEMENTS

- Deux représentants des locataires au conseil d'administration de l'office.
- Des représentants désignés par les associations de locataires (au besoin, en proportion des immeubles représentés) ou, à défaut, par l'office.
- Possibilité d'inviter le directeur ou la directrice ou un autre employé de l'office et autres personnes-ressources, au besoin (FLHLMQ, CSSS, etc.).

#### **Dans le cas où il n'y a pas d'association de locataires**

Il est souhaitable pour l'office d'organiser une ou des assemblées générales des locataires dans le but d'inviter ceux-ci à former une ou des associations de locataires ou à désigner des locataires au comité consultatif.

La durée suggérée pour un mandat est de deux ans, renouvelable.

Dans le cas des offices de moins de 25 logements, les assemblées générales de locataires pourront tenir lieu de comité consultatif.

#### OFFICES D'HABITATION DE PLUS DE 2 000 LOGEMENTS

(Gatineau, Longueuil, Montréal, Québec, Saguenay, Sherbrooke)

- Deux représentants des locataires au conseil d'administration de l'office.
- Deux ou trois représentants des associations de locataires élus par les locataires siégeant aux comités de secteurs (mandat de deux ans renouvelable).
- Possibilité d'inviter des personnes-ressources, au besoin (directeur ou autres employés de l'office, FLHLMQ, CSSS, etc.).



### 3.2.4 PLUSIEURS MODÈLES DE CCR

À St-Esprit, un office de 10 logements, le CCR est constitué de trois locataires : les deux locataires au conseil d'administration et un autre. Ils se rencontrent à chaque mois pour organiser des activités de loisirs (soirée d'écoute de vidéos avec maïs soufflé, sortie au centre d'achats, ...) et pour jaser avec la directrice de ce qui va bien et moins bien dans l'immeuble.

À St-Alexis (10 logements), tous les locataires se rencontrent en assemblée avant chacune des réunions du conseil d'administration de l'office. Les deux représentantes des locataires les informent des points à l'ordre du jour au conseil d'administration. Ils échangent et émettent leurs commentaires. Les deux représentantes des locataires font ensuite rapport au conseil d'administration.

À Rawdon, il y a 37 logements répartis en deux immeubles. Chaque immeuble a son comité de loisirs (association de locataires). Le CCR est constitué de six locataires, à savoir trois issus de chacun des comités de loisirs.

À St-Nicéphore (24 logements), l'association de locataires, qui existait déjà, a décidé en assemblée générale que le comité de locataires, composé de sept personnes élues, serait aussi le CCR. On évite ainsi les doublons.

Comme on peut le voir, le comité consultatif des résidents peut prendre différentes formes.

### 3.2.5 LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ CONSULTATIF

Dans le but d'assurer la bonne marche du comité consultatif, il est suggéré d'adopter le fonctionnement décrit ci-après.

1. Les membres du comité consultatif doivent, en premier lieu, élire un président qui aura la responsabilité de préparer l'ordre du jour et d'animer les réunions. Le secrétariat peut être assumé par un locataire membre du comité ou par une personne-ressource fournie par l'office.
2. Le quorum est fixé à 50 % + 1 des membres ; les votes se prennent à la majorité simple. À sa première réunion, le comité doit adopter des règles de procédure assurant son bon fonctionnement. Un modèle de règles de procédure est disponible à la FLHLMQ.
3. Les deux locataires, élus au conseil d'administration de l'office, peuvent avoir la responsabilité de faire rapport des travaux du comité consultatif aux autres membres du C. A. Il est aussi possible que le comité consultatif de résidents (CCR) adresse ses recommandations par écrit au conseil d'administration ou que les deux instances se rencontrent.

### 3.2.6 LA FRÉQUENCE DES RÉUNIONS

Le CCR se rencontre aussi souvent que nécessaire, le minimum étant deux fois par an, une fois pour le budget et une autre pour le plan triennal. Pour que le CCR soit dynamique et que les bénévoles qui s’y impliquent se sentent motivés, il est important de créer une régularité et de réellement tenir compte des commentaires et des demandes du comité.

Au moins une fois durant l’année, le CCR devrait rencontrer l’ensemble des locataires pour faire rapport de ses travaux et de ses recommandations. C’est une bonne habitude à prendre pour un CCR de consulter l’ensemble des locataires aussi souvent que possible, sur des changements souhaités aux règlements d’immeuble par exemple. Cela suscite l’intérêt, favorise la démocratie et développe plus facilement une relève pour le comité.

### 3.2.7 LE DÉROULEMENT DES RÉUNIONS

Le comité consultatif peut inviter le directeur ou un employé de l’office à participer à toute la durée de la réunion ou à une partie seulement.

---

*Voici un exemple d’ordre du jour d’un CCR, dans un OMH de moins de 2 000 logements :*

1. Mot de bienvenue
  2. Adoption de l’ordre du jour
  3. Adoption du procès-verbal et suivi
  4. Rapport des locataires élus au conseil d’administration de l’office sur les questions pouvant concerner directement les locataires
  5. Étude des politiques, budget et autres questions concernant les locataires
  6. Entretien et travaux majeurs
  7. Service à la clientèle
  8. Vie associative et action communautaire
  9. Divers
  10. Date de la prochaine réunion
  11. Fin de la réunion
-

### 3.2.8 LE RÔLE DE L'OFFICE D'HABITATION

La loi est claire : *chaque office doit créer un comité consultatif de résidents*. C'est donc à l'office que revient la responsabilité de convoquer les associations de locataires appelées à former ce comité.

Par la suite, l'office doit faciliter les travaux du comité (salle, convocation), fournir, si nécessaire, les services de secrétariat et rembourser les frais de déplacement et de garde des membres, selon la directive prévue dans le *Guide de gestion*. Il doit mettre à la disposition des membres du comité l'information et les documents nécessaires à la bonne compréhension des locataires afin que ceux-ci soient en mesure d'émettre des avis : procès-verbaux, budget, plans triennaux fournis par l'office, etc. Avant leur transmission, tous les renseignements de nature personnelle et confidentielle doivent être retirés des documents provenant du conseil d'administration.

L'office consulte le comité en ce qui a trait aux politiques et règlements touchant directement les locataires, de même qu'en ce qui concerne les orientations et les priorités budgétaires avant leur adoption.

### 3.2.9 LE RÔLE DE LA FLHLMQ

La Fédération des locataires d'HLM du Québec peut fournir l'aide nécessaire pour mettre sur pied ou dynamiser un comité consultatif au sein d'un office. Elle est également en mesure d'offrir aux membres du comité des services de formation et d'accompagnement.

## 3.3 LES COMITÉS DE SECTEUR

---

Le comité de secteur voit à l'amélioration des services directs aux résidents du secteur dont il relève. Toute question visant l'ensemble des locataires de l'office doit être transmise au comité consultatif des résidents (CCR).

### 3.3.1 LES MANDATS DES COMITÉS DE SECTEUR

- Travailler en partenariat avec l'office à l'amélioration de la qualité de vie dans les habitations que celui-ci administre.
- Étudier et proposer des solutions aux demandes et aux plaintes relativement à l'entretien, aux réparations ou aux politiques de location/perception qui relèvent du secteur.
- Faire des recommandations concernant le budget, la planification des travaux majeurs et le développement communautaire à l'intérieur du secteur.

### 3.3.2 LA COMPOSITION DES COMITÉS DE SECTEUR

- Les employés désignés par l'office.
- Un délégué par association de locataires. Une association représentant plusieurs immeubles peut déléguer un maximum de trois personnes.
- La possibilité d'inviter des personnes ressources (CSSS, FLHLMQ, etc.).

*Puisque chaque représentant au comité de secteur reçoit son mandat de l'association de locataires, le comité de locataires devrait prendre la bonne habitude de mettre à l'ordre du jour des réunions un point pour permettre à son ou ses délégués de faire rapport des échanges, des problèmes soulevés et des solutions trouvées au comité de secteur.*

*C'est aussi l'occasion de signaler aux délégués les plaintes non résolues et les insatisfactions face aux services de l'office dont on veut qu'ils discutent à la prochaine rencontre du comité de secteur.*

### 3.3.4 LE FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DE SECTEUR

Les comités de secteur ne sont pas tenus au *quorum* lors des réunions puisqu'il s'agit de favoriser les échanges et la concertation entre les associations et les directions de secteur.

Chaque comité de secteur détermine sa manière de fonctionner. Il désignera, par exemple, la personne qui assurera le rôle de président d'assemblée. Ce rôle, qui exige l'impartialité, peut être assuré par un locataire, un employé de l'office ou une personne-ressource externe. Il est aussi possible d'alterner la présidence du comité à chaque rencontre.

Le secrétariat du comité de secteur, à savoir les avis de convocation, les ordres du jour, les procès-verbaux et les suivis, est assumé par les membres du comité.

Il est suggéré que les membres du comité de secteur reçoivent l'ordre du jour avant la rencontre. Les associations peuvent mettre des points précis à l'ordre du jour. À la fin d'une rencontre de secteur, il est suggéré d'identifier quels seront les sujets à l'ordre du jour du prochain comité de secteur.

#### **IMPORTANT**

**Les associations de locataires peuvent indiquer leur volonté par des votes. Ceux-ci ont un caractère indicatif, mais non décisionnel.**

#### **3.3.4.1 La fréquence des réunions**

Il est suggéré de tenir les réunions normalement tous les deux mois, sinon au besoin. L'agenda est déterminé selon les secteurs en tenant compte des horaires des membres du comité.

#### **3.3.4.2 Le déroulement des réunions**

Voici un exemple d'ordre du jour d'une réunion d'un comité de secteur :

1. Mot de bienvenue
2. Adoption du procès-verbal et suivi des demandes
3. Demandes des associations
4. Vie associative et développement communautaire
5. Entretien et travaux majeurs
6. Autres services aux locataires
7. Rapport des délégués du comité consultatif des résidents
8. Dossiers à transférer au comité consultatif
9. Divers
10. Prochaine rencontre
11. Fin de la réunion

### **3.3.4.3 Le rôle des délégués du comité de secteur envers le CCR**

Dans un office de plus de 2 000 logements, le comité consultatif de résidents est constitué d'un nombre fixe de délégués de chacun des secteurs. Ces personnes constituent la courroie de transmission des informations entre le secteur et le comité consultatif des résidents.

À chaque rencontre du comité de secteur, les délégués au CCR devraient faire rapport des dossiers et des discussions du CCR. Ils peuvent aussi consulter les représentants des associations sur certaines questions débattues au CCR pour obtenir une opinion plus large de la part des locataires.

À chaque rencontre du CCR, ils font rapport des discussions et des problèmes soulevés au comité de secteur et ramènent les résultats de leur consultation du secteur s'il y a lieu.

### **3.3.4.4 Le rôle des délégués du comité de secteur ou du CCR envers l'association des locataires**

Le délégué au comité de secteur représente l'association des locataires. Il doit donc discuter avec le comité de locataires des besoins et des problèmes de l'immeuble dont il devrait être question aux rencontres du comité de secteur. Il doit aussi faire rapport aux autres membres de l'association, des discussions et des problèmes soulevés par les autres associations au comité de secteur. C'est une bonne pratique de mettre systématiquement à l'ordre du jour des rencontres du comité de locataires le « rapport de la personne déléguée au comité de secteur ».

Pour favoriser une bonne compréhension de l'existence et du rôle du comité de secteur et du CCR, il est bon d'avoir un point d'information sur ces instances lors des assemblées générales de locataires.

## 3.4 LES AUTRES LIEUX DE PARTICIPATION

---

### 3.4.1 LE COMITÉ DE SÉLECTION

Chaque office doit obligatoirement avoir un comité de sélection composé de trois personnes, dont un locataire élu par les autres locataires. Cette élection a lieu, règle générale, lors de la même assemblée à laquelle se déroule l'élection des locataires au conseil d'administration de l'office. Le rôle des membres de ce comité est de donner leur avis en ce qui concerne l'admissibilité des demandeurs et le classement des personnes admissibles.

### 3.4.2 LE COMITÉ D'AUDIT

Depuis de nombreuses années, l'Office d'habitation de Montréal a mis sur pied des comités d'audit. Ces comités, formés de deux représentants de l'office et d'un locataire, ont pour mandat d'évaluer et de faire rapport de la qualité des services d'entretien et de conciergerie de l'office. À partir d'une grille de pointage, chaque immeuble ou groupe d'immeubles d'un secteur est évalué quant à la propreté des lieux.

### 3.4.3 AUTRES LIEUX DE REPRÉSENTATION

Lorsque l'office désire mettre sur pied des comités de travail portant sur l'un ou l'autre des aspects de la vie en HLM, il est souhaitable d'y prévoir la représentation de locataires. L'office peut s'adresser au comité consultatif des résidents ou aux deux représentants des locataires au conseil d'administration pour demander la participation d'un locataire.

Une telle pratique sauve bien du temps et des discussions puisque les politiques et documents produits tiennent déjà compte des besoins et des préoccupations des locataires. Les consultations subséquentes et le climat des discussions en sont facilités. S'il peut sembler naturel d'impliquer un locataire dans un comité de travail sur la révision du règlement d'immeuble par exemple, sa participation peut être tout aussi utile et pertinente sur le comité d'embauche d'un futur directeur de l'office.





## 4. Des conseils pratiques

---

Une majorité d'associations de locataires est confrontée aux mêmes problèmes ou se pose les mêmes questions. Voici quelques conseils pratiques sur les sujets les plus courants.

### 4.1 LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

---

Dans toutes les associations, il est normal de rencontrer des problèmes. Il n'est pas toujours souhaitable de faire comme si de rien n'était. La seule façon de maintenir l'harmonie entre les membres, c'est de régler les problèmes à mesure qu'ils se présentent. Il existe une méthode reconnue pour que les groupes arrivent à solutionner un problème d'une façon démocratique : c'est la « méthode de résolution de problèmes ».

#### L'ESSENTIEL

- Une reconnaissance de l'existence d'un problème
- Une volonté réelle de le régler
- Une ouverture d'esprit aux différents points de vue

La méthode de résolution des problèmes comporte cinq étapes :

- 1. La définition du problème** : chaque membre du groupe explique sa manière de voir, ce qui permet de comprendre toutes les facettes du problème et d'aider à en arriver à une formulation commune.
- 2. La recherche de solutions** : chaque personne doit émettre les idées qui lui traversent l'esprit, qu'elles soient réalistes ou non. Toutes les solutions énumérées sont notées par un des membres du groupe de façon à ce qu'une liste des solutions évoquées soit établie.
- 3. L'évaluation des solutions** : les idées inscrites sur la liste doivent être regroupées par catégorie. Les participants déterminent, par ordre d'importance, les critères qui leur permettront de conserver ou de rejeter chaque idée. La liste est ainsi réduite à quelques solutions réalistes.
- 4. Le choix de la solution** : le groupe discute des solutions retenues et choisit la meilleure en fonction de ses besoins et de ses priorités. Chaque personne doit être prête à faire certains compromis dans le but d'obtenir un consensus.
- 5. L'application de la solution et son évaluation** : qui fait quoi et quand? Le problème est-il vraiment réglé?

## 4.2 LA RELÈVE

---

Quand le climat est agréable, que la participation est bonne et que chacun est respecté, il y a toujours des membres intéressés à s'occuper de l'association.

### L'ESSENTIEL

- ❑ Un effort pour favoriser la participation de chacun
- ❑ Un véritable travail d'équipe

Voici quelques moyens d'assurer une relève constante parmi les membres de l'association :

- Si le mandat des membres du comité est de deux ans, les règlements généraux peuvent prévoir une formule de renouvellement. Ainsi, une année, l'assemblée peut élire deux administrateurs et, l'année suivante, en élire trois. De cette façon, il est certain qu'il y aura toujours des membres expérimentés qui siègeront au comité, de même qu'il y aura toujours de la place pour du sang neuf.
- À chaque fois que la salle communautaire est ouverte, les membres du comité peuvent en profiter pour raconter aux autres ce qu'il se passe dans l'association. Ainsi, chaque locataire sentira vraiment qu'il est membre de l'association à part entière.
- Lorsque les membres du comité se demandent comment faire pour organiser une activité, pour trouver une personne-ressource, pour trouver du financement, etc., ils peuvent demander aux autres s'ils ont des idées ou s'ils connaissent des ressources. En apportant leurs suggestions, les locataires se rendront compte qu'ils ont eux aussi la capacité de s'occuper de leur association.

## 4.3 LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

---

Dans une association, le travail d'équipe, c'est la clé de la réussite. Un comité qui forme une bonne équipe est un comité qui a su répartir équitablement les responsabilités et les tâches entre les membres. C'est aussi un comité où les décisions sont prises en groupe, où chacun sent qu'il a son mot à dire et où le climat est agréable. Quand les membres se sentent concernés, bien informés et bien épaulés, ils ont souvent le goût de s'engager plus à fond dans les activités de l'association.

### **L'ESSENTIEL**

- Une bonne écoute envers les autres membres de l'équipe
- Une ouverture d'esprit aux idées des autres
- Le respect des autres
- L'acceptation des décisions prises par la majorité (comité ou assemblée générale)

Voici certaines attitudes qui favorisent le travail d'équipe :

- Arriver à l'heure aux réunions.
- Demeurer à l'écoute de toutes les opinions émises, divergentes ou convergentes.
- Donner son opinion.
- Partager les informations avec les autres membres de l'équipe.
- Prendre part aux décisions prises par la majorité.
- Respecter les décisions prises par la majorité.
- Accepter les idées nouvelles, le changement.
- Discuter du fonctionnement de l'équipe pendant les réunions plutôt qu'à l'extérieur.

## **4.4 L'ÉGALITÉ DES MEMBRES**

---

L'association de locataires d'un HLM, c'est l'affaire de tous les locataires. Ça veut dire que les membres du comité représentent tous les locataires, pas seulement leurs amis les plus proches. Une association, c'est le fait de se regrouper, pas de se diviser.

### **L'ESSENTIEL**

- Le respect des droits de chaque membre
- La tolérance à l'égard de chacun des membres
- La volonté de répondre aux besoins de tous les membres

En portant attention à quelques points précis, le comité peut faire en sorte que tous les membres soient traités équitablement.

- Offrir des activités variées, qui répondent à tous les goûts. Chaque groupe, grand ou petit, mérite d'être écouté.
- Éviter la formation de clans en favorisant le dialogue avec les différents groupes.
- Dissocier la vie privée des locataires de la vie de l'association, peu importe les mésententes qui peuvent exister dans la vie de tous les jours.

## 4.5 LA GESTION DE LA SALLE COMMUNAUTAIRE

---

Gérer une salle communautaire, c'est d'abord établir son fonctionnement interne. Il faut savoir doser les contraintes du savoir-vivre collectif et la souplesse qui en feront un lieu accueillant et chaleureux. Gérer une salle communautaire, c'est aussi voir à faire respecter les lois et règlements existants sur le territoire où se situe l'habitation. En s'assurant de la collaboration des membres face à toutes les règles d'utilisation de cette salle, le comité s'évite bien des problèmes.

### **L'ESSENTIEL**

- Une bonne connaissance des lois et des règlements applicables (sécurité, sortie de secours, détecteur de fumée, gicleur, etc.)
- Une bonne connaissance des besoins des membres
- Une attitude préventive face aux problèmes

Voici les démarches à entreprendre en regard de la gestion de la salle communautaire :

- Discuter des questions suivantes avec l'ensemble des membres : heures d'ouverture et de fermeture, procédure de réservation de la salle, etc. Établir et faire appliquer les règles qui découlent de ces discussions.
- Respecter les lois et règlements en regard des activités qui se déroulent dans la salle. Par exemple : interdiction de fumer dans les lieux publics.
- Si un spectacle ou un événement public a lieu dans la salle, l'association doit se plier aux règlements municipaux tels que l'affichage extérieur, l'ordre et la sécurité. Le comité doit vérifier les dispositions qui s'appliquent dans la municipalité et s'y conformer.

La salle communautaire, c'est le cœur de l'association de locataires ; il doit battre au rythme des besoins des membres et être rempli de joie de vivre et d'harmonie.

## 4.6 LES PERMIS

---

Quand une association organise des activités de financement comme des bingos, des tirages ou des casinos, elle a besoin d'un permis. Il en est de même si elle sert ou si elle vend de l'alcool à l'occasion d'une soirée. Vous trouverez ci-après les coordonnées utiles à l'association.

### L'ESSENTIEL

- Le règlement et les règles sur les systèmes de loterie
- Le règlement sur les permis d'alcool

1. Une licence de bingo, de tirage ou de casino doit être demandée au moins 30 jours avant la tenue de l'événement.
2. Un permis pour servir ou pour vendre de l'alcool doit être demandé au moins 15 jours avant la tenue de l'événement.

Les renseignements nécessaires et les formulaires de demande de licence et de permis sont disponibles aux comptoirs de services suivants :

À Montréal et dans les environs	Ailleurs au Québec
<b>Régie des alcools, des courses et des jeux</b> 1, rue Notre-Dame Est, 9 <sup>e</sup> étage Montréal (Québec) H2Y 1B6 Téléphone : (514) 873-3577 Télécopieur : (514) 873-5861	<b>Régie des alcools, des courses et des jeux</b> 560, boulevard Charest Est Québec (Québec) G1K 3J3 Téléphone : (418) 643-7667 Télécopieur : (418) 643-5971 Ailleurs au Québec sans frais : 1 800 363-0320
<b>Site Internet :</b> <a href="http://www.racj.gouv.qc.ca">www.racj.gouv.qc.ca</a>	

## 4.7 CONSEILS PRATIQUES POUR REMPLIR UN FORMULAIRE DE SUBVENTION

---

### 1. Avant de remplir le formulaire, tenir une rencontre du comité pour discuter du projet que l'on veut présenter.

- À quels besoins des résidents votre projet veut-il répondre?
- Êtes-vous certains que c'est bien cela que les locataires veulent?
- Pouvez-vous organiser une petite consultation pour le vérifier?
- Quelles sont les activités qui permettraient le mieux de répondre à ces besoins?

### 2. Demander de l'aide à votre entourage pour remplir le formulaire.

Un formulaire de subvention a souvent l'air compliqué à remplir. Les questions sont nombreuses, les mots utilisés ne sont pas familiers, il y a plein de petites cases. Une bonne façon de se simplifier la tâche est de demander à une personne de votre entourage de nous aider à remplir le formulaire : un employé de votre CSSS, d'un organisme communautaire ou de l'office en qui vous avez confiance.

### 3. Bien identifier le problème ou le besoin auquel on veut répondre.

Si possible, mettre des chiffres comme le nombre ou le pourcentage approximatif de personnes qui vivent le problème. Par exemple :

- Dans notre immeuble, 5 % des personnes participent aux activités.
- Plus de la moitié des 65 résidents ont un grand problème de solitude.
- 30 % des familles sont immigrantes et ont beaucoup de difficultés à aider leurs enfants à faire leurs devoirs.

### 4. Présenter les objectifs du projet.

Un objectif commence par un verbe et décrit le résultat que l'on veut atteindre. Idéalement, il doit être précis et mesurable. Par exemple :

- Briser l'isolement des résidents qui n'ont presque pas de visite.
- Amener 15 personnes de plus aux repas communautaires.
- Permettre aux familles de mieux s'alimenter et de boucler plus facilement la fin du mois.

### 5. Bien décrire les moyens que vous avez choisis.

Un moyen est synonyme d'activités. Donc, les moyens décrivent les activités que l'on veut réaliser et doivent être en lien avec nos objectifs.

Si votre objectif est de briser l'isolement, vous pouvez écrire :

- organiser un repas communautaire par semaine.
- organiser un tournoi de pétanque.

Pour améliorer la qualité de l'alimentation des familles, vous pouvez écrire :

- aménager un jardin communautaire et amener 10 familles à y participer activement;
- organiser trois groupes de cuisine collective.

## **6. Décrire la contribution de l'association et celles d'autres organismes du milieu.**

Un projet est plus crédible si l'association accepte elle-même d'y investir. Il ne s'agit pas seulement d'argent liquide. L'association peut faire valoir la valeur de sa contribution en temps bénévole et en matériel. Par exemple :

- mentionner la valeur du prêt de la salle communautaire en évaluant combien coûterait la location d'un local ailleurs.

Il faut également mentionner le temps ou les ressources que mettront d'autres organismes dans le projet.

- Quel sera le soutien de l'office ?
- Combien de temps par semaine ou par mois sera donné par une personne-ressource du CSSS ?

## **7. Expliquer les dépenses prévues**

Mieux vaut mettre plus de détails que moins. Un budget réaliste et bien justifié est plus difficile à couper. Si vous prévoyez l'embauche d'une personne, précisez le nombre d'heures par semaine et le taux horaire. Détaillez les équipements dont vous prévoyez avoir besoin, etc.





## 5. Des ressources pour vous aider

---

### 5.1 L'OFFICE D'HABITATION

---

Le comité de locataires peut demander du soutien à l'office d'habitation qui, selon les besoins exprimés et les ressources dont il dispose, pourra répondre à la demande, ou l'orientera vers la ressource appropriée.

L'office d'habitation peut appuyer les associations de locataires de plusieurs façons, entre autres :

- en aidant à la mise sur pied d'associations de locataires autonomes;
- en reconnaissant les membres du comité de locataires comme porte-parole de l'association;
- en soutenant le travail des instances de participation des locataires;
- en prêtant une salle communautaire à l'association et en aidant le comité à la gérer;
- en agissant comme ressource pour la recherche de l'équipement nécessaire au fonctionnement de l'association;
- en aidant le comité à se structurer et à faire les démarches nécessaires à l'obtention de la subvention de l'office municipal d'habitation;
- en soutenant la vie démocratique à l'intérieur de l'association;
- en agissant comme courroie de transmission entre le comité et le Centre de santé et services sociaux (CSSS) ou les autres organismes du milieu qui peuvent apporter du soutien à l'association;
- en soutenant des projets communautaires en collaboration avec les associations.

### 5.2 LA FÉDÉRATION DES LOCATAIRES D'HABITATIONS À LOYER MODIQUE DU QUÉBEC

---

La Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec travaille auprès de 400 associations de locataires de HLM et de 300 comités consultatifs des résidents répartis sur tout le territoire du Québec. Elle travaille à promouvoir et à défendre les droits des locataires d'habitations à loyer modique à vivre dans des milieux sains où sont respectés leurs droits et leur dignité.

La FLHLMQ intervient tant localement qu'à la grandeur du Québec pour s'assurer que les HLM demeurent en bon état et que les locataires aient leur mot à dire sur la gestion de leur logement.

La FLHLMQ intervient de diverses façons pour appuyer ses membres, entre autres :

- en aidant à la mise sur pied d'associations de locataires autonomes et de comités consultatifs des résidents (CCR);
- en soutenant l'adoption de règlements généraux et le fonctionnement démocratique des associations;
- en aidant à l'animation des assemblées de fondation ou des assemblées générales;
- en soutenant les locataires élus sur les conseils d'administration de l'OH;
- en soutenant les associations et les CCR qui veulent obtenir des améliorations;
- en organisant des sessions de formation dans chaque région du Québec;
- en représentant l'ensemble des locataires auprès des gouvernements d'Ottawa et de Québec, et auprès de la Société d'habitation du Québec qui est propriétaire des HLM;
- en organisant des campagnes de pression politique pour préserver et obtenir de nouveaux acquis pour les locataires;
- sur demande des associations et des CCR, en intervenant auprès des OH pour solutionner des problèmes locaux et faire valoir les demandes des associations des locataires;
- en produisant le Bulletin de la FLHLMQ (quatre fois par année);
- en mettant à leur disposition un ligne téléphonique (1 800 566-9662) pour aider les locataires à défendre leurs droits.

Voici les coordonnées de la FLHLMQ :

FLHLMQ  
2520, rue Lionel-Groulx, local 202  
Montréal (Québec) H3J 1J8  
Téléphone : (514) 521-1485 ou 1 800 566-9662  
Télécopieur : (514) 521-6444  
Courriel : [info@flhlmq.com](mailto:info@flhlmq.com)  
Site internet : [www.flhlmq.com](http://www.flhlmq.com)

## 5.3 LE CENTRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (CSSS)

---

Le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) est surtout connu pour ses services de clinique médicale et pour certains services connexes comme les soins à domicile pour personnes âgées, les cours prénataux, etc. Mais il a aussi pour mission de soutenir les groupes du milieu, et il constitue en cela une ressource accessible aux associations des locataires de HLM.

Le comité de locataires peut s'adresser au CSSS pour obtenir une aide technique concrète ou pour obtenir de la formation ou de l'information.

- Dans chaque CSSS, il y a un organisateur communautaire dont l'un des mandats est de soutenir les groupes du milieu. Il peut, par exemple, aider le comité de locataires au plan du fonctionnement de l'association, l'assister dans ses demandes de financement, présider les assemblées générales et les élections, etc.
- Le CSSS peut offrir des formations aux membres du comité, parfois en collaboration avec l'office d'habitation.
- Plusieurs professionnels du CSSS peuvent prononcer des conférences ou animer des discussions sur des sujets auxquels les membres de l'association s'intéressent : par exemple, les abus de médicaments, la sécurité dans les rues, etc.

## 5.4 LES AUTRES COMITÉS DE LOCATAIRES

---

Chaque association trouve des façons simples et originales de faire les choses. Si ces trucs étaient réunis, ils constitueraient le meilleur des guides d'organisation que les comités de locataires pourraient utiliser. Les autres comités de locataires sont donc assurément au nombre des ressources externes dont les associations peuvent tirer profit.

## 5.5 LES AUTRES RESSOURCES

---

Les ressources externes sont plus nombreuses que ne le croient généralement les représentants des associations. Des regroupements existent dans presque tous les domaines où les associations de locataires sont actives.

Selon le profil des membres et les besoins de l'association, le comité de locataires peut établir une liste des ressources qui lui seraient utiles. En voici quelques exemples :

- *L'Association québécoise pour la défense des droits des retraités et préretraités, la Fédération québécoise de gérontologie et la Fédération de l'âge d'or du Québec* peuvent fournir de précieux conseils à l'association de locataires d'un HLM pour personnes âgées.
- *Le Regroupement des familles monoparentales du Québec, la Confédération des organismes familiaux du Québec et la Fédération des intervenantes en petite enfance du Québec (CSQ)* peuvent aider l'association de locataires d'un HLM pour familles.
- Les différentes *associations ethnoculturelles* peuvent aider l'association dont les locataires sont de provenances diverses à mieux se comprendre et à apprécier leurs richesses culturelles respectives.
- *Le Regroupement des cuisines collectives du Québec* est certainement utile aux associations de locataires qui souhaitent initier une telle activité dans leur milieu.
- *Le Front commun des personnes assistées sociales du Québec, les groupes locaux de défense des personnes assistées sociales et la Commission des services juridiques* sont des organismes auxquels plusieurs associations de locataires de HLM pour familles, autant que pour personnes âgées peuvent se référer.
- Les services de loisirs des différentes municipalités offrent des activités accessibles aux membres des associations de locataires de HLM.

## 5.6 LA LISTE DES ORGANISMES

Outre les offices municipaux d'habitation (OMH), la Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec (FLHLMQ) et les Centres de santé et de services sociaux (CSSS), voici la liste des organismes mentionnés précédemment, avec leurs numéros de téléphone, leur courriel et leur adresse Internet.

Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées (AQDR)	Tél. : (514) 935-1551 Sans frais : 1 877 935-1551	<a href="mailto:aqdr@qc.aira.com">aqdr@qc.aira.com</a> <a href="http://www.aqdr.org">http://www.aqdr.org</a>
Commission des services juridiques (aide juridique)	Tél. : (514) 873-3562	<a href="mailto:info@csj.qc.ca">info@csj.qc.ca</a> <a href="http://www.csj.qc.ca/">http://www.csj.qc.ca/</a>
Confédération des organismes familiaux du Québec (COFAQ)	Tél. : (514) 521-4777	<a href="mailto:famille@cofaq.qc.ca">famille@cofaq.qc.ca</a> <a href="http://www.cofaq.qc.ca/">http://www.cofaq.qc.ca/</a>
FADOQ – Mouvement des Aînés du Québec	Tél. : (514) 252-3017	<a href="mailto:info@fadoq.ca">info@fadoq.ca</a> <a href="http://www.fadoq.ca">http://www.fadoq.ca</a>
Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec	Tél. : (514) 729-6666	<a href="mailto:fafmrq.info@videotron.ca">fafmrq.info@videotron.ca</a> <a href="http://www.cam.org/~fafmrq/">http://www.cam.org/~fafmrq/</a>
Front commun des personnes assistées sociales du Québec (FCPASQ)	Tél. : (514) 987-1989 Télec. : (514) 987-1918	<a href="mailto:sol@fcpasq.qc.ca">sol@fcpasq.qc.ca</a>
Régie du logement	Tél. : (514) 873-2245 Sans frais : 1 800 683-2245	<a href="http://www.rdl.gouv.qc.ca">http://www.rdl.gouv.qc.ca</a>
Registraire des entreprises Service des personnes morales	Tél. : (514) 873-5324 (Mtl) Tél. : (418) 643-3625 (Qc) Sans frais : 1 888 291-4443	<a href="mailto:req@req.gouv.qc.ca">req@req.gouv.qc.ca</a> <a href="http://www.req.gouv.qc.ca">http://www.req.gouv.qc.ca</a>
Régie des alcools, des courses et des jeux	Tél. : (514) 873-3577 (Mtl) Tél. : (418) 643-7667 (Qc) Sans frais : 1 800 363-0320	<a href="http://www.racj.gouv.qc.ca/">http://www.racj.gouv.qc.ca/</a>
Regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ)	Tél. : (514) 529-3448	<a href="mailto:info@rccq.org">info@rccq.org</a> <a href="http://www.rccq.org">http://www.rccq.org</a>
Union des consommateurs	Tél. : (514) 521-6620 Sans frais : 1 888 521-6820	<a href="mailto:union@consommateur.qc.ca">union@consommateur.qc.ca</a> <a href="http://www.consommateur.qc.ca/union/">http://www.consommateur.qc.ca/union/</a>





**Les derniers développements dans le monde des HLM**

**Des outils pratiques et adaptés pour faciliter  
le fonctionnement des associations de locataires**

**Pour connaître les droits des locataires, une seule adresse :**

**[WWW.FLHLMQ.COM](http://WWW.FLHLMQ.COM)**



**Fédération des  
locataires d'habitations  
à loyer modique du  
Québec (FLHLMQ)**