



**Fédération des locataires
d'habitations à loyer modique
du Québec (F L H L M Q)**

Montréal, le 14 décembre 2020.

M. Jean-Pascal Bernier
Président-directeur général
Société d'habitation du Québec
Édifce Marie-Guyart
1054, rue Louis-Alexandre-Taschereau, Aile Jacques-Parizeau, 3^e étage
Québec (Québec) G1R 5E7

Objet : Observations de la FLHLMQ concernant le regroupement des offices d'habitation au Québec.

Depuis 2015, notre fédération s'est impliquée très activement dans le processus de regroupement volontaire des offices d'habitation au Québec, de concert avec l'UMQ, la FQM, le ROHQ et la SHQ. Il faut dire que depuis 1998, notre fédération réclamait à chaque occasion, que ce soit lors de commissions parlementaires ou lors de consultations publiques, qu'une telle démarche soit entreprise pour mettre fin à la disparité dans la qualité des services offerts aux locataires dans le parc de logements publics. Nous affirmions également que les besoins en logement dépassaient le cadre des municipalités et nécessitaient une réponse régionale.

Un premier pas en ce sens avait été réalisé en 2002, de façon presque automatique, avec la fusion d'une centaine d'offices municipaux dans le cadre des fusions municipales au Québec décrétées par la ministre Louise Harel. Même si dans le cadre du projet de loi no. 49, notre fédération avait alors obtenu un amendement à la *Loi de la Société d'habitation du Québec* pour permettre à une MRC de décréter sa compétence en matière de gestion du logement social, celui-ci était demeuré pratiquement lettre morte par la suite. Un seul office régional d'habitation, l'ORH du Lac des Deux-Montagnes, ayant été créé en 2013 à l'initiative de six offices.

1. Un rappel de nos attentes.

Si, dès 1998, nous déposions un mémoire ayant pour titre : «*Mettre fin à un système à deux vitesses dans la gestion des HLM*», il nous aura fallu attendre à 2014 pour qu'une étude commandée par la SHQ à la firme CFC management et ressources vienne confirmer nos prétentions.¹

¹ Étude – Efforts requis pour gérer les offices d'habitation de moins de 100 logements. CFC management et ressources humaines, avril 2014.

Lors de notre 15^e congrès, en juin 2015, la résolution principale adoptée réclamait «Des locataires mieux organisés dans des offices mieux organisés». Faisant écho à notre demande, le ministre Pierre Moreau déposait, en novembre, le projet de loi no. 83 qui comprenait notamment la disposition suivante : *« Le gouvernement peut, par décret, constituer un office régional d'habitation sur le territoire de toute municipalité régionale de comté qu'il désigne »*. En février 2016, lors de son passage en commission parlementaire², la FLHLMQ déclare : *« Nous n'avons pas l'habitude de venir prendre la parole à l'Assemblée nationale mais nous sommes heureux d'être ici car cela fait près de 20 ans que nous souhaitons le regroupement des petits offices afin d'offrir de meilleurs services aux locataires à faible revenu »*

De juin à décembre 2017, plus de 200 résident-e-s de HLM, ont participé à la tournée de consultation orchestrée par Norbert Morin, adjoint parlementaire du ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, Martin Coiteux. Dans toutes les régions du Québec, les représentant-e-s des associations de locataires de HLM ont repris la résolution adoptée à l'unanimité lors du 16^e congrès de la FLHLMQ, à savoir *«qu'il serait utile que les offices soient regroupés, dans la mesure du possible, sur la base du territoire des municipalités régionales de comté (MRC) afin de gérer autour de 300 logements et pouvoir disposer d'un maximum de ressources.»*³

Nous exprimons également trois autres préoccupations :

- Que l'organisation du travail à l'intérieur des nouveaux offices, basés sur un plus grand territoire, priorise la mise en place de services de proximité, à l'exemple de concierges-résidents.

Sur l'implication des locataires dans l'organisation des services de proximité, il vaut la peine de rappeler ce que nous écrivions à la Commission sur la révision des programmes initiée par le PLQ en 2014⁴.

«Dans une perspective de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, il est inadmissible que les locataires de HLM n'aient pas l'opportunité de pouvoir s'impliquer dans l'entretien et la conciergerie de leur propre habitat comme cela se fait couramment en Wallonie et en France.

Il existe déjà dans certains offices au Québec, notamment Drummondville et Matane, des locataires qui assument une partie des tâches d'entretien des espaces communs. Ces expériences sont très positives sur plusieurs aspects: le travail est bien fait par des gens qui ont à coeur leur immeuble, les autres locataires respectent plus le travail ainsi

² Mémoire de la FLHLMQ sur le projet de loi^o 83. Pour mettre fin à l'éparpillement des ressources et offrir de meilleurs services aux locataires dans les HLM du Québec, 20 janvier 2016.

³ Mémoire de la FLHLMQ dans le cadre de la consultation sur une nouvelle approche d'intervention en habitation. 13 décembre 2017.

⁴ Mémoire de la FLHLMQ à la Commission de révision permanente des programmes. Deux propositions majeures pour améliorer la performance des HLM, septembre 2014.

accompli par leur voisin ou voisine, les coûts sont raisonnables, ces quelques heures salariées représentent beaucoup pour des personnes loin sous les seuils de pauvreté et l'office perçoit un loyer supplémentaire.»

- Que les mécanismes de participation citoyenne, les comités consultatifs des résidant-e-s (CCR) prévus à la loi, puissent exister et assurer le dialogue nécessaire à l'élaboration des meilleurs services promis par la restructuration.
- Que les offices puissent développer le logement social en tenant compte de l'ensemble des besoins de la région et jouer un rôle plus grand socialement.

Sur ce dernier point, voici comment nous envisageons la mission régionale des offices régionales dans notre mémoire de 2014.

«Les villes et les MRC souffrent également de l'absence d'une ressource compétente en habitation à l'échelle de leur région. Ainsi, plusieurs MRC peuvent avoir 5, 10 ou 15 petits offices sur leur territoire mais ne disposent d'aucune ressource permanente et compétente dans le domaine de l'habitation sociale. Si on regroupait ceux-ci au sein d'un même office régional, ils auraient alors les ressources nécessaires pour tenir une liste d'attente centralisée afin de faciliter l'accès à un logement social aux citoyens en difficulté, produire une analyse fine des besoins en logement, planifier les projets d'habitation à développer et se préoccuper, par la suite, de leur saine gestion. Bref, assumer leurs responsabilités en habitation.

Du point de vue des locataires, nous aurions enfin des organismes en habitation capables de faire face aux nombreux défis du développement social des populations en difficultés dans les HLM, notamment le maintien à domicile, l'accueil des immigrants, la réussite scolaire et l'insertion à l'emploi.»

2. Les regroupements volontaires ont fonctionné.

Malgré notre scepticisme évident face à une démarche de regroupement basée sur le volontariat, nous devons avouer que les résultats, bien qu'un peu plus long à obtenir (de 2017 à 2021) sont bien au rendez-vous. L'approche favorisant la concertation régionale a donné les résultats escomptés en terme de nombre.

La mise en place, par la SHQ, d'un comité de mise en œuvre se réunissant presque mensuellement et d'un comité stratégique permettant de développer une véritable unité d'actions entre le ROHQ, l'ADOHQ et la FLHLMQ d'une part mais aussi avec l'UMQ et la FQM a été un élément clé dans la réussite de la démarche de persuasion. Le travail terrain de l'équipe dédiée à cette mission à la SHQ et des conseillers en gestion a bien servi la cause.

Sur les 538 offices d'habitation qui avait été invités, en 2017, à unir leurs forces, le processus de regroupement volontaire aura donc permis à 88 % des offices, soit 474 offices

municipaux, de s'unir au sein de 101 offices. C'est un résultat formidable pour une démarche basée sur un appel au bon sens sans aucune contrainte ou date butoir.

À compter du 2 janvier 2021, il ne restera plus que 54 offices à se faire tirer l'oreille. Parmi ces 12 % de récalcitrants, 18 se trouvent dans les cinq MRC de la Gaspésie, 7 en Haute-Côte-Nord, 5 dans la MRC de Rivière-du-Nord, 4 en Minganie, 3 dans la Vallée-de-l'Or en Abitibi et 3 à Beauharnois-Salaberry. Nous reviendrons dans nos conclusions en fin de texte sur les options possibles dans cette dizaine de MRC.

Nous sommes heureux de constater que les efforts en faveur d'une mise en commun des ressources ont permis de créer, comme nous le revendiquons, des offices majoritairement à caractère régional basé sur le territoire de la MRC ou quelques fois plus.

3. Des regroupements à la portée malheureusement limitée.

Si le processus de regroupement a eu autant de succès, c'est aussi malheureusement parce que certains de ceux-ci se sont fait à rabais en mettant de côté les objectifs de départ.

Alors que la SHQ affirmait que l'étude de la firme CFC management et ressources humaines démontrait de façon assez évidente la nécessité d'avoir une masse critique d'au moins 300 logements à administrer pour avoir une équipe performante d'employé-e-s, la barre fut fixée, malgré nos protestations, à un minimum de 100 logements dans le guide d'accompagnement produit par la SHQ⁵. Ayant comme résultats que seulement 31 des 80 nouveaux offices gèrent plus de 300 logements. 10 offices administrent de 200 à 300 logements, 38 offices comptent de 100 à 200 logements et, comble de l'absurde, 11 offices en ont même moins de 100 logements.

Notre crainte de départ de voir des guerres de clochers ou des «pouvoirs locaux bien placés» venir réduire la portée des regroupements s'est malheureusement révélée vraie dans 74 % des offices qui se sont ainsi constitués.

Voici quelques exemples de rendez-vous manqués où les «intérêts particuliers de certains» ont eu le dessus sur l'intérêt régional :

- L'OMH de Cap-Chat, 136 logements, a préféré fusionner symboliquement avec l'OMH de Les Méchins et ses 20 logements, qui se trouve dans la MRC voisine, plutôt que de se regrouper avec l'OMH de Sainte-Anne-des-Monts et ses 177 logements pour consolider un pôle de développement dans sa propre MRC, incidemment la MRC la plus pauvre du Québec;

⁵ Guide d'accompagnement pour la restructuration du réseau des offices d'habitation du Québec, SHQ, 2017.

- L'OMH du Sud de Lotbinière qui compte 91 logements a refusé de fusionner avec l'OMH du Nord de Lotbinière qui en a 98;
- L'OH de Kamouraska-Ouest qui regroupe 75 logements a préféré ne pas se regrouper avec l'OH de Kamouraska-Est qui en a 110;
- L'OMH de Maskinongé-Nord s'est constitué en un office de 56 logements laissant de côté les 217 autres logements HLM de la MRC, notamment Louiseville;
- Dans la MRC de Bellechasse, on a décidé de créer trois offices fragiles au lieu d'un seul plus solide : l'OMH de la Rivière Etchemin regroupe 101 logements, l'OMH de la Plaine de Bellechasse compte 99 logements et l'OMH des Plaines et des Monts de Bellechasse comprend 97 logements;
- L'OH au Cœur de chez nous s'est constitué avec 98 logements alors que l'Office de Joliette, au centre de la MRC, boude avec ses 428 logements;
- L'OMH du Roussillon-Est avec ses 128 logements s'est constitué en excluant l'OMH de Châteauguay et ses 276 logements qui ne demandait pourtant pas mieux que de faire partie du regroupement étant en plein centre de la MRC du Roussillon.

Il existe bien quelques cas où l'étendue du territoire ou certains obstacles naturels justifiait de procéder à des regroupements plus modestes que le territoire de la MRC, par exemple dans le Témiscamingue, Chibougamau/Chapais, etc. mais que d'occasions ratées sans motifs véritables autres que les intérêts immédiats à courte vue de tel ou tel élu ou directeur en place.

Certains ont d'ailleurs commencé à s'en rendre compte, à la dure, dès la création de ce qui est maintenant convenu d'appeler les nouveaux petits offices. Les témoignages de directeurs ou directrices se trouvant bien seuls à devoir œuvrer avec toutes les responsabilités d'un vrai office à travers plusieurs localités sont nombreux. Beaucoup déplorent le manque de ressources dans les offices de 58, 100 ou 200 logements. Mais n'était-ce pas justement le but de la restructuration que de regrouper les forces ?

Nous pourrions vous nommer facilement une dizaine d'hommes et de femmes enthousiastes lors de leur embauche qui crient maintenant au secours devant l'ampleur de la tâche sur un plus grand territoire mais sans vraiment de valeur ajoutée par leur simili regroupement des forces.

Les optimistes prétendent que c'est un début et que c'est mieux que rien. La vérité est que ces choix malavisés ont déjà des conséquences fâcheuses pour ces organisations mais aussi, et surtout, pour les services offerts aux locataires et aux demandeurs de logements sociaux.

4. Qu'en est-il maintenant de l'amélioration des services ?

Le but ultime des regroupements n'était pas de se regrouper pour faire plaisir à la SHQ mais bien de fournir de meilleurs services à la population. C'est donc à la lumière des deux objectifs pour lesquels les locataires se sont battus pour obtenir «des offices plus capables

et plus démocratiques», soit la proximité et la qualité des services et la participation citoyen-ne-s, que nous évaluerons les résultats obtenus.

Nous sommes conscients qu'une certaine période de rodage s'avère nécessaire dans toute nouvelle organisation. 24 offices, créés en 2018, ont maintenant 3 ans d'existence, 38 OH ont deux années, 13 OH sont nés avec l'arrivée de la pandémie et 9 prendront vie à compter du 1^{er} janvier 2021. Nos offices ont donc peu de millage dans le corps et l'évaluation doit en tenir compte.

Nous convenons aussi que, d'entrée de jeu, dans plusieurs dizaines des 59 nouveaux offices de moins de 300 logements, la personne ou la personne et demie qui a hérité du mandat de mettre en place le nouvel office a dû le faire généralement en improvisant avec très peu de ressources et très peu de soutien. Sans compter l'état de délabrement administratif d'un nombre important de petits offices qui étaient sur le pilote automatique dans l'attente que la retraite sonne depuis l'annonce sur les fusions faites en 2015 par le ministre Pierre Moreau.

Ces difficultés de décollage sont évidemment à mettre en lien direct avec le choix de constituer des offices de 56, 75, 98 ou 128 logements. Nous ne pensons pas que les offices de 300 et plus ont été nombreux à vivre ce type de difficultés car ils reposaient souvent déjà sur une équipe plus expérimentée. Pensons simplement, à titre d'exemple, à l'OMH des Appalaches, l'OMH des Laurentides, l'OH de Manicouagan, l'OMH Maria-Chapdelaine, etc.

Nous devons également souligner que, dans un certain nombre d'offices, de nombreuses décisions importantes sur l'organisation du travail ou sur les principales politiques ont été prises précipitamment par des CA de transition sans prendre le temps de consulter comme il se doit les locataires.

Malgré ces observations critiques, nous sommes à même de témoigner que la constitution d'offices ayant au moins quelques centaines de logements à gérer a eu des effets positifs certains à plusieurs niveaux.

5. Une meilleure gouvernance.

Nous constatons la mise en place d'un plus grand nombre de véritables conseils d'administration qui sont motivés à assumer la saine gouvernance de leur organisme. L'arrivée de sang neuf, d'une délégation élargie à plusieurs municipalités, de défis de gestion plus grands et, probablement, d'un plus large bassin de candidat-e-s font en sorte que les conseils se réunissent plus souvent et plus longtemps pour discuter des enjeux de la gestion et du développement. Les locataires élu-e-s au CA des offices sont nombreux à dire que la gouvernance prend du mieux. Certains CA, à l'extérieur des 1000 et plus, commencent à adopter des plans de travail, à se soucier de l'existence d'un partenariat avec les locataires ou à procéder à des bilans d'activités. Le défi devient plus intéressant et la qualité des administrateurs s'améliore elle aussi.

Il devient plus facilement possible de mettre à l'ordre du jour des discussions sur l'organisation du travail, la qualité des services ou les besoins en développement communautaire. Ça change du temps où seul le contrôle des finances semblait être de la responsabilité des administrateur-trice-s.

Il en est de même pour les comités de sélection qui se mettent à exister pour vrai et non plus seulement pour faire semblant de se conformer à la réglementation. La firme CFC management et ressources humaines avait évalué qu'un minimum de 10 % des offices de moins de 100 logements n'avaient tout simplement pas de comité de sélection en 2014.

6. La concertation avec les locataires.

À travers le Québec, tous les offices de 500 logements et plus ont maintenant un CCR, même si certains sont présentement plus ou moins effectifs en raison de la pandémie. Plusieurs existent depuis 2002 conformément à l'article 58.4 de la *Loi de la Société d'habitation du Québec* qui en stipule l'obligation pour un office.

Depuis le début des regroupements en 2018, c'est 48 nouveaux CCR que nous avons réussi à former dans neuf régions du Québec où, souvent, il n'y avait pas de tradition d'organisation chez les locataires. Au total, il y a maintenant plus de 70 CCR au Québec sur les 101 offices regroupés. Ce travail s'est fait en collaboration avec de nombreuses directions d'offices et plusieurs intervenant-e-s communautaires.

Notre fédération est particulièrement heureuse de constater le bon climat de collaboration qui existe entre les conseils d'administration et les comités consultatifs des résident-e-s (CCR) au sein des nouveaux offices. Ce partenariat est le meilleur gage de l'amélioration des services et de l'implication des citoyen-ne-s dans la gestion de leur habitat.

Dans le concret, ce partenariat se traduit par une plus grande transparence de la part des offices en matière d'accès à l'information mais aussi en terme de consultations réelles des CCR. Il devient plus fréquent dans beaucoup d'offices de mettre en place des comités conjoints pour améliorer les pratiques de l'office ou pour développer des projets mobilisant les locataires.

Cependant, il demeure un problème évident concernant le financement des activités des CCR dans les offices de moins de 300 logements. De nombreux offices de petite taille affirment ne pas avoir de budget suffisant pour rembourser les frais de transports ou de fonctionnement occasionnés par les quatre ou six rencontres des 10 ou 15 délégué-e-s des différents immeubles répartis sur le territoire. C'est un obstacle réel à la formation des CCR dans de nombreux petits offices regroupés et nous souhaitons une action de la SHQ à ce niveau.

7. L'élargissement des territoires permet l'élargissement des perspectives des offices.

Première constatation, le regroupement des offices sur la base de la MRC a évidemment permis un élargissement du territoire de sélection bénéfique aux locataires et aux demandeurs qui ont ainsi obtenu une plus grande liberté de choix et de mouvement. Il devient ainsi plus simple de faire une demande de HLM dans la région et, une fois en HLM, de transférer d'un logement à un autre ou d'une ville à une autre pour répondre à nos besoins qui peuvent évoluer au fil du temps.

L'élargissement du territoire, c'est aussi pour les offices un élargissement des perspectives qui permet une meilleure analyse des besoins en logement des différentes populations, une meilleure prise en compte des ressources existantes et des capacités plus grandes de s'investir dans le développement de nouveaux projets d'habitation.

L'élargissement du territoire, c'est finalement la possibilité d'être mieux reconnu comme intervenant majeur en habitation sociale auprès de différents partenaires municipaux, communautaires et institutionnels de la région, notamment pour répondre aux nouveaux besoins en logement social ou développer des partenariats au niveau du développement social et du soutien communautaire.

Pour assumer ses rôles plus grands, les offices doivent être capables de s'investir dans la gestion des immeubles, le développement social, les partenariats avec les différents acteurs du milieu et la réalisation de nouveaux logements sociaux sur l'ensemble du territoire.

Nous pourrions citer de nombreux offices à caractère régional, composés de solides équipes de travail, qui sont capables de relever ces différents défis. Ainsi, lors de la crise du logement entourant le 1^{er} juillet 2020, des offices véritablement régionaux ont démontré non seulement leur capacité mais leur grande utilité à répondre aux besoins des gens à la rue en quête d'un logement. À Saint-Hyacinthe, Drummondville, Portneuf, Terrebonne, Mont-Laurier, Sainte-Thérèse, etc., des offices ont été efficaces pour agir comme pôle de référence en cas d'urgence.

Nous sommes incapables de nommer un seul petit office de 58 ou de 158 logements qui est à la hauteur de ces mandats. La seule gestion quotidienne est déjà pour eux une tâche suffisamment lourde.

8. Le développement des services offerts aux locataires

Pour évaluer si les regroupements ont permis une amélioration des services généraux offerts aux locataires, il est nécessaire d'établir qu'il y a forcément un « avant la COVID-19 » et un « pendant la COVID-19 ». Il y a la mer calme de 2018 et 2019 et la tempête de 2020. La pandémie a permis de mettre en relief les forces et les faiblesses des nouvelles

organisations car c'est lorsque les vents se font violents qu'on réalise la force de notre embarcation et la valeur de notre équipage.

Il y a aussi deux facteurs déterminants qui sont : le nombre d'employé-e-s disponibles dans l'office et les choix faits dans l'organisation du travail.

Prenons un exemple pratique :

Dans les craintes exprimées contre les fusions, beaucoup insistaient sur la présence rassurante d'un directeur ou d'une directrice à temps partiel qui passait une fois la semaine dans le HLM ou à qui on pouvait laisser un message au répondeur.

Dans tous les offices, petits ou gros, il existe maintenant un service 24/7 qui permet de rejoindre rapidement les services pour signaler un bris, une plainte ou une urgence.

Pour ce qui est de la présence rassurante sur place, il faut cependant apporter des nuances en fonction des ressources disponibles et des choix dans l'organisation du travail.

Dans certains offices, un concierge est présent chaque jour car il réside dans le coin et travaille à temps partiel pour l'office. Il y a aussi l'intervenante communautaire qui fait sa tournée. Dans ce cas, les locataires sont largement gagnants au change. En période de COVID-19, les mesures de prévention sanitaire ont bien assuré et les appels de courtoisie ont été réalisés par le personnel.

Il y a aussi les offices qui disposent de ressources mais qui ont fait de mauvais choix organisationnels que la COVID-19 fait ressortir avec acuité. Ainsi, certains offices ont privilégié d'engager des équipes de concierges à temps plein qui doivent se déplacer d'une ville à l'autre à raison d'une fois/semaine. C'est plus facile de combler les postes, plus simple à superviser mais beaucoup moins flexible si on souhaite une présence quotidienne sur place pour désinfecter ou remplir les distributeurs à savon ou assurer une présence rassurante dans l'immeuble.

Mais, il y a aussi les petits offices où la directrice ou le directeur est seul et submergé de travail au bureau. En raison de la faiblesse de son organisation et faute de temps, il ou elle n'a pas réussi à tirer les bonnes ficelles pour obtenir le fameux soutien communautaire en logement social et communautaire. Il ou elle n'a donc pas le temps de faire le tour, à chaque semaine, de ses immeubles répartis dans plusieurs localités. Il ou elle n'a pas non plus toujours le temps de répondre au téléphone et les locataires déplorent de toujours parler au répondeur.

Notre fédération de locataires, n'étant pas invitée à participer aux discussions entre les directions d'offices et les gestionnaires de la SHQ, est peut-être passée à côté de la réflexion qui a sûrement eu lieu sur les différents enjeux concernant l'organisation du travail et l'organisation des services au sein de la centaine de nouveaux offices que l'on s'appêtait à créer à travers le Québec.

Sérieusement, nous déplorons le fait qu'il n'y ait pas eu de réflexion publique sur l'organisation optimale du travail afin d'éclairer les nouveaux conseils d'administration dans leurs décisions organisationnelles. Nous aurions été heureux d'y participer, notamment pour mettre en valeur l'expérience des concierges-résidents dans l'établissement de services de proximité. Une occasion historique manquée à notre avis.

Ces discussions, disons plus concrètes, auraient aussi permis d'éclairer certains élu-e-s municipaux sur les conséquences de leur choix finaux en matière de regroupement.

9. Nos conclusions actuelles.

Par rapport aux objectifs emballants de la réforme structurelle du réseau des offices, notre fédération est dans l'obligation d'avoir un bilan mitigé.

D'une part, nous nous réjouissons de la disparition de près de 400 petits offices municipaux d'habitation de 10, 20, 40 ou 60 logements qui ne pouvaient d'aucune manière passer à un niveau supérieur de gestion et assumer des responsabilités plus larges et importantes tant sur le plan du développement social que sur le plan du développement immobilier.

Nous sommes aussi très fiers et très confiants de constater qu'une cinquantaine d'offices dans les différentes régions du Québec sont maintenant parfaitement en mesure d'être à la hauteur de leurs nombreuses responsabilités et sont capables de travailler en partenariat avec leurs locataires et les autres acteurs municipaux, communautaires et institutionnels.

En contrepartie, nous sommes obligés d'avouer que beaucoup de nos membres et de nos associations sont insatisfaits, à raison, des services offerts dans les nouveaux petits offices de moins de 300 logements. Bien sûr, il y a des directeurs et des directrices fantastiques dans plusieurs de ceux-ci qui se dévouent avec passion et qui s'épuisent d'ailleurs à travailler 50 heures/semaine mais le changement qualitatif n'est pas survenu. L'étendue du territoire, la diversité des habitats, les défis multiples à remplir semblent ne plus leur laisser de temps et d'énergie pour aller à la rencontre des locataires et travailler avec eux. Certains deviennent même trop occupés pour tenir des CA mensuels.

Cela nous fait prendre conscience que le débat sur le « pourquoi » des regroupements d'offices n'a pas été suffisamment large et public pour aller aux fond des choses et éclairer correctement les responsables locaux dans les décisions à prendre. Le débat aurait dû être beaucoup moins centré sur la cible minimale à atteindre de 100 logements et beaucoup plus sur les nouvelles responsabilités des offices et les ressources nécessaires pour fournir ces services. Nous assumons une part de responsabilité à ce niveau, même si nous ne pouvons prétendre être le leader ou l'intervenant majeur en matière de logement social au Québec. Nous aurions pu faire mieux mais il n'est pas trop tard.

Qu'allons-nous faire avec les 54 offices non regroupés et les 59 offices qui n'ont pas fait le plein dans la mise en commun des ressources ?

Dans le cas des 12 % de récalcitrants qui, après trois années entières, n'ont pas réussi à se concerter, nous sommes forcés de parler de mauvaise volonté. Il s'agit, à vrai dire, de seulement 10 MRC où 40 offices municipaux attendent que le gouvernement prenne une décision à leur place ou les laisse profiter d'un passe-droit. La loi de la SHQ permet à la ministre de décréter un regroupement sur la base de la MRC et nous espérons qu'elle agira soit dans l'intérêt des locataires et des demandeurs ou par souci d'équité pour les autres 88% qui ont suivi les consignes.

Dans le cas des regroupements qui n'ont pas donné les résultats escomptés en raison du peu de ressources mis en commun, nous suggérons de faire un bilan organisationnel avec eux. Ils sont déjà nombreux, les directeurs, les directrices et les membres des conseils d'administration, à avoir fait l'expérience des limites des ressources humaines et financières à leur disposition pour résoudre les vastes problèmes en habitation de leur région.

Le terreau est déjà propice à des regroupements plus grands dans plusieurs offices de notre connaissance. Il faudrait cependant penser à faciliter la tâche à tous ceux et celles qui viennent de traverser une première fusion souvent exigeante.

Le moment est également très favorable à la formation des dizaines de nouveaux administrateurs et administratrices qui, au sein des offices, veulent relever des responsabilités plus larges et développer de nouvelles pratiques sociales en travaillant dans un partenariat plus grand avec leurs locataires et les organismes du milieu. Nous ne devrions plus craindre de mener des débats publics sur les grands enjeux du logement public pour faire avancer le monde HLM.

Nous aimerions conclure notre bilan sur la restructuration du réseau des offices avec une recommandation qui est presque gênante à formuler tellement elle coule de source. Pour parvenir à faire un véritable bilan général des résultats obtenus par le processus de fusion, il faudrait additionner les bilans du travail réalisé dans chacun des offices. Malheureusement, la SHQ ne demande aucun rapport aux offices sur leurs réalisations sur le plan social et communautaire mais seulement qu'un bilan financier. L'État investi des centaines de millions \$ à chaque année pour assurer le droit au logement des plus démunis mais AUCUN rapport n'est demandé sur le nombre d'expulsions, le nombre de familles dans des logements surpeuplés en HLM, les résultats des projets sociaux et communautaires sur l'état de santé ou la réussite scolaire, etc.

En octobre 2011, la FLHLMQ soumettait au PDG de la SHQ de l'époque, John MacKay, la proposition que les offices soient tenus de produire un bilan annuel de leurs activités en matière de développement social pour en évaluer les résultats. Le 20 décembre 2011, celui-ci nous répondait : « *Lorsque la SHQ impose une nouvelle exigence aux OH, elle se doit de bien évaluer la capacité des organismes à y répondre.* »⁶. À la réunion de la Table HLM du 23 février suivant, le Regroupement des offices (ROHQ) et l'Association des directeurs

⁶ 8 Lettre du PDG de la SHQ, John MacKay à la FLHLMQ, décembre 2012.

(ADOHQ) avait refusé catégoriquement de s'associer à toute démarche visant à obliger les offices à devoir produire un bilan social de leurs actions.

Même si, depuis 10 ans, il est de bon ton de dire que le réseau des HLM est passé « *de la gestion des poignées de porte à la gestion des poignées de main* », les offices, qu'ils soient de petites ou grandes tailles, devraient être appelés à en faire la preuve. À titre de comparaison, rappelons que les associations de locataires, grandes ou petites, doivent soumettre pour approbation un rapport de leurs activités annuelles à leurs membres.

Nous réitérons notre demande en faveur de la production annuelle d'un rapport d'activités en matière de développement social et communautaire pour chacun de offices du Québec. Cela nous servira grandement pour promouvoir les meilleures pratiques et justifier des investissements supplémentaires dans le logement public au Québec.