

## **Fédération des OSBL d'Habitation de Montréal**

**Formation Soutien Communautaire  
PERSONNES ÂGÉES  
Bloc 4**

# **Soutien communautaire et relations avec le voisinage**

**Lundi 26 avril 2010  
Centre Saint-Pierre  
Salle 200**



# Les relations avec le voisinage

Lorsqu'on parle de bon voisinage on s'adresse aux autres locataires soient locataires entre eux, locataires versus organisme, conseil d'administration, ou locataire /employé ou direction. En ce qui a trait au quartier, cela fera l'objet d'un autre bloc de formation.

## Préambule

Tout d'abord, il faut retenir que les relations avec le voisinage reposent essentiellement sur trois points :

- ✓ La vision et la compréhension commune de la mission de l'organisme dans lequel je vis en tant que locataire; Il s'agit d'une habitation à vocation communautaire et sociale.
- ✓ À qui appartient le bail qui est le locataire (la famille, l'ami qui parfois vient en visite.)
- ✓ Le locataire est celui qui signe le bail;
- ✓ La compréhension des règlements et des responsabilités auxquels les locataires s'engagent et des responsabilités du locateur.

Les services offerts par l'organisme doivent être mis au clair. Il faut aussi préciser ce à quoi le locataire est en droit de s'attendre.

**Il est important également, de clarifier des notions telles que la sécurité**, la notion de sécurité étant chargé d'émotions et de subjectif il est important de bien s'entendre et de définir clairement cette notion. Parle-t-on de sécurité au niveau santé ? Au niveau surveillance des lieux ? (Lumières, codes, portes, etc.).

Enfin, il faut prendre le temps de bien identifier qui est le locataire. En effet, il faut se demander l'ainé-e qui habite dans votre organisme est bel et bien indépendant et libre de ses choix ou si la famille a fait en sorte de mettre de la pression ou encore à la limite de le forcer à déménager.

Parler de bon voisinage nous amène donc à parler de gestion de conflits ou de prévention de conflits...

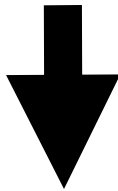
# Mais d'abord, qu'est-ce qu'un conflit ?

Il faut d'abord distinguer si nous sommes face à un conflit ou à un problème.

Un conflit est la manifestation d'antagonismes ouverts entre deux acteurs (individuels ou collectifs) aux intérêts momentanément incompatibles. C'est également la situation dans laquelle se trouvent des individus dont les objectifs, les besoins ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.

## PROBLÈME

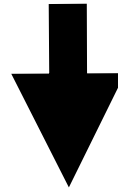
- Est mesurable
- Est observable
- Est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée
- Génère une insatisfaction acceptable



## RATIONNEL

## CONFLIT

- Est non mesurable
- Est observable
- Est une opposition, un heurt, un choc
- Éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou plusieurs problèmes non résolus



## ÉMOTIONNEL

Exemple de problèmes : un locataire qui accumule des choses dans son appartement qui devient insalubre ou encore trop encombré et dangereux pour la sécurité. Il arrive souvent que nous confondions les problèmes avec la notion de conflit.

Un problème non réglé entraîne parfois, voire même souvent, des conflits entre locataires. Le non-respect d'un règlement d'immeuble est un problème qui, non résolu ou banalisé, devient vite un conflit. Par exemple, l'utilisation des aires communes.

Il existe quatre types de conflits :

Les **conflits de données** sont dus à un manque d'information, de mauvaises informations, de différences de points de vue ou d'interprétation.

Les pistes de solutions pour s'en sortir seraient, idéalement, de convenir de l'information qui est importante et de la recueillir de façon adéquate afin d'éviter toute mésentente.

De plus, en développant des critères communs pour évaluer les informations et en utilisant les services d'un tiers expert pour avoir une opinion indépendante, on brise une grosse possibilité de conflits.

**Les conflits relationnels** prennent la forme d'émotions fortes, de stéréotypes ou encore de mauvaises perceptions

Les pistes de solutions seront alors le contrôle de l'expression des émotions couplé avec une meilleure qualité et une plus grande fréquence de communication. Cela va très souvent favoriser des échanges légitimes et mieux canalisés. Aussi, la clarification des perceptions va permettre aux différentes parties d'encourager une attitude positive et respectueuse des émotions.

**Les conflits de valeurs** regroupent les divergences basées sur un choix de vie, d'idéologie ou de religion. Ce sont, bien entendu, les conflits les plus difficiles à gérer, car ils relèvent d'un niveau émotif et affectif.

Des pistes de solutions seraient d'éviter de définir le problème en termes de valeurs et de permettre aux parties d'être en accord, mais aussi en désaccord. De ce fait, nous nous retrouvons à valoriser la différence avec, par la suite, une recherche d'objectifs communs, donc d'entente.

**Les conflits d'intérêts** sont tous ceux qui intègrent des intérêts divergents, réels ou perçus et où la personne confond son propre intérêt avec celui de l'organisme.

Des pistes de solutions reviendraient à chercher des critères objectifs et maintenir l'attention sur les intérêts et non sur les positions et avis des deux parties.

Si l'on élargit les options possibles pour résoudre ce conflit, on peut développer des solutions qui vont intégrer les besoins de toutes les parties, satisfaisant, de ce fait, les intérêts de forces différentes.

### **Des stratégies...**

Lors de rencontre avec les locataires, nous pourrions très bien faire des animations sur la gestion de conflits et les laisser eux-mêmes ou elles-mêmes identifier le rôle qui leur est le plus familier. Cet exercice vise la responsabilisation des personnes impliquées dans le conflit. On les amène à définir quel rôle ils jouent à l'intérieur du conflit en expliquant comment se concrétise ce rôle dans ses grandes lignes et comment ils peuvent se sortir de ce rôle afin d'objectiver eux-mêmes le conflit.

Dans un conflit, les diverses parties prennent consciemment ou inconsciemment des rôles afin de nourrir, calmer ou simplement participer au conflit :

- ✓ **Le persécuteur** s'en prend à plus faible que lui;
- ✓ **Le sauveteur** est faussement serviable et garde l'autre sous sa dépendance;
- ✓ **La victime** lance des appels au secours;
- ✓ **Le passif** subit la situation sans rien dire;
- ✓ **L'avocat** prend le parti de quelqu'un.

Nous pouvons, à partir de ces rôles, en définir d'autres avec les personnes en conflit. Cet exercice peut même être servir à faire de la prévention en demandant, par exemple, aux parties en conflit de décrire quel rôle ils-elles ont pu jouer dans un conflit passé.

### **Différentes approches pour gérer les conflits**

Il existe plusieurs rôles et fonctions dans la gestion de conflits. Dans chacun de ces rôles, l'intervenant-e se trouve avec un positionnement différent. Voici une description de différentes approches à prendre en fonction de la situation et de la gravité du conflit : **cependant, la règle d'or dans la gestion de conflit est de responsabiliser les personnes dans la résolution de ce dernier.**

En ce sens, on devrait outiller les personnes par différents ateliers à gérer eux-mêmes ou elles-mêmes leurs conflits. Dans un premier temps, on devrait toujours vérifier si la personne qui vient nous voir a tenté une première approche pour régler elle-même le conflit. Advenant que tout a été tenté par le ou la locataire, nous pouvons alors suggérer les pistes suivantes et jouer alors le rôle de :

#### ✓ **Médiateur-e**

Le-la médiateur-e favorise l'émergence d'une solution commune. Il-elle se positionne de façon neutre, ce qui permet aux deux parties de trouver un terrain d'entente. Pour y arriver, nous devons rencontrer les parties individuellement et vérifier le niveau de connaissance face à la médiation, les attentes et le besoin de l'implication de la personne.

Cette rencontre nous permettra de prévoir ce qui va arriver et nous donnera des outils pour travailler, mais nous savons que, face à face, les parties en conflit ne diront pas les choses de la même façon. Il faut, par conséquent, observer le style de communication des personnes, identifier les terrains chauds et voir les terrains d'entente et de divergence.

Après avoir analysé la situation, nous pouvons prévoir le nombre de rencontres nécessaires qui devraient, préférablement, se faire sur un terrain neutre et autour d'une table ronde, car, même si cela ne paraît pas évident de prime abord, la mise en place de la rencontre est d'une grande importance.

Le-la médiateur-e doit agir en toute transparence. On doit avoir une entente sur la façon de procéder avec les parties en conflit. Ainsi, nous pouvons donner des devoirs à faire durant un processus de médiation.

Le stationnement est une autre des stratégies que l'on peut utiliser et profitons de ce moment pour faire faire des devoirs aux deux parties. Lorsque des points à discuter s'ajoutent au milieu de la médiation. On ne doit pas les inclure dans la présente démarche on peut inscrire sur une feuille collée au mur ou un tableau, afin d'en discuter plus tard. Cependant, nous savons que dans l'exercice de la médiation interviennent toujours des éléments de pédagogie et de qualité relationnelle.

La communication est la pierre d'assise de la médiation. Le-la médiateur-e devra donc faire preuve de créativité en utilisant des jeux de rôles, par exemple. La personne faisant la médiation peut aussi paraphraser le sentiment ou le contenu de ce qu'une personne dit. Pour ce faire, il-elle emploiera le recadrage. Cela va lui permettre de déterminer les valeurs, les espoirs et les attentes sous-jacents de chacune des parties.

Par exemple, si une personne en conflit demande à l'autre « *Comment pouvez-vous tassez mes objets artisanaux ? Je vous défends de vous installer à ma table* », un recadrage transformerait cette phrase quelque peu agressive en : « *Vous êtes furieuse Gilberte que Jeannine tasse ainsi vos affaires, il s'agit là pour vous d'un manque de respect* ». De ce fait, nous venons de reprendre le contenu et les émotions de la personne et avons recadrer le tout en enlevant toute notion de frustration quelconque.

**La clé du succès de la médiation est d'arriver à ce que les personnes s'approprient le processus. Maître De Kovachich, spécialiste de la médiation dit:**

***« Je suis indulgente envers les gens, mais je demeure exigeante à l'endroit du processus »***

D'une certaine façon, la médiation correspond à un double pari :

- ✓ Restituer chez la personne sa capacité à parler de ses positions et à se faire entendre;
- ✓ Échanger sur ses éventuels parcours d'impasse;
- ✓ La médiation exige la mise entre parenthèses des jugements moraux comme conditions de la prise de distance.
- ✓ La médiation exige que les deux parties soient en accord avec la démarche.

**Attention : Le principe de non jugement n'équivaut pas à un principe de neutralité bienveillante ni à une position d'indifférence.** En effet, la médiation se soutient d'une pratique d'écoute, de fiabilité de sa parole, de présence disponible et d'engagement à ne pas laisser faire ou dire n'importe quoi par une position de passivité souvent confondue avec la neutralité...

### ✓ **Négociateur-e**

Le négociateur a un parti pris et représente l'une des parties. Pour faire une bonne négociation, il faut identifier un ensemble d'objectifs plutôt qu'une seule cible et définir un objectif maximum, c'est-à-dire le meilleur résultat possible ainsi qu'un objectif minimum, soit celui qui est le plus bas acceptable, et ce, aux yeux du/de la négociateur-e.

Un objectif cible doit également être défini : « *Qu'est-ce qu'on compte obtenir de cette négociation?* » Cette partie de la négociation se fait avec la participation active du locataire plaignant.

Pour une bonne négociation, il faut anticiper les exigences et les réactions des autres et développer une stratégie. La transmission d'informations sur votre position et vos buts va permettre aux parties de s'impliquer dans ce processus et vous donnera l'occasion de façonner le climat de la négociation en définissant les règles de la rencontre.

En négociation les parties peuvent ne pas se rencontrer, c'est le négociateur qui est le lien, le fil conducteur. La négociation peut être employée lorsque les deux parties n'arrivent pas à donner leur accord pour une médiation.

Enfin, il faut discuter le problème et poser les bonnes questions telles que des questions ouvertes commençant par « *qui* », « *quoi* », « *pourquoi* », « *où* » et « *quand* » ou alors utiliser des questions fermées comme « *Est-ce que* » ou encore « *Y a-t-il* ». Utiliser des conditionnels est aussi une façon d'avancer des idées et de poser des questions sans risquer de heurter les parties en négociation. L'objectif est d'arriver à une entente négociée qui permettrait un règlement du conflit par un accommodement qui ne soit pas au détriment d'une seule partie. Il est clair cependant que dans la négociation nous avons déjà un jugement à savoir qu'il y a un compromis à faire. Nous retrouvons souvent cette obligation de négocier dans le vivre ensemble c'est-à-dire lorsqu'un droit individuel heurte des droits collectifs.

### **Conciliateur-e**

Le-la conciliateur-e fait des propositions selon son cadre de référence ou celui qu'il-elle considère être celui des parties en conflits. Le conciliateur doit concilier les deux parties autour de sa recommandation. À la différence des deux autres voies, la recommandation est apportée par lui, il a donc un rôle plus "actif" puisqu'il propose une solution.

Il faut cependant souligner qu'à aucun moment, le-la conciliateur-e ne décide de la solution au litige : il-elle s'assure uniquement du fait que le conflit se règle dans le respect du processus. La solution proposée par le conciliateur doit être acceptée par les parties. si on n'en arrive pas à une entente nous devons alors faire appel à un arbitre.



Jean-Loup Vivier écrivait :

*« La différence entre la médiation et la conciliation est aisée à définir en théorie : le conciliateur élabore une décision et recueille l'assentiment des plaideurs; le médiateur aide les parties à élaborer elles-mêmes un accord ».*

La conciliation vise également le rapprochement des parties. Le conciliateur adopte une position plus interventionniste que le médiateur tout en restant neutre.

### **Arbitre**

L'arbitre rend une décision qui impose une solution après avoir écouté les deux parties. Il-elle arrive avec une proposition et tranche et sa décision est sans appel.

Dans le cas où un OSBL a un processus de gestion de plaintes, la partie insatisfaite de l'arbitrage aura alors à faire des démarches pour faire entendre sa plainte auprès de l'instance responsable au sein de l'organisme, voire à l'extérieur du groupe (commissaire aux plaintes de l'Agence de Santé et de services sociaux, protecteur du citoyen, etc.)

# Comment résoudre un conflit ?

## Réaliser une démarche de résolution dans un conflit interpersonnel :

- ✓ Il est prioritaire, et ce, avant toute chose, **d'établir un consensus sur l'origine du conflit : de la perception et de la compréhension commune du conflit, il s'agit là de l'étape la plus cruciale de toutes démarches de médiation ou de négociations. Si on arrive à s'entendre sur ces points, on arrive très vite à une solution;**
- ✓ Établir des règles de fonctionnement et en clarifiant les rôles de chacune des parties;
- ✓ Fixer l'objectif de la médiation entre les parties en conflit;
- ✓ Réaliser une synthèse du différend à mi-parcours de la démarche;
- ✓ identifier les facteurs qui bloquent l'échange.

## Réaliser une démarche de résolution dans un conflit au sein d'un comité ou d'un conseil d'administration :

- ✓ Diviser les personnes en sous-groupe ;
- ✓ Prendre les protagonistes et leur demander de travailler en sous-groupe la défense ou le plaidoyer de leur position contraire;
- ✓ Revenir en grand groupe et partager les arguments;
- ✓ Trouver à partir de cet exercice une solution mitoyenne faisant une moitié/moitié.

## Rechercher des solutions de façon créative :

- ✓ Continuer le travail en sous-groupe,
- ✓ Faire un inventaire des solutions possibles et imaginables,
- ✓ Faire une analyse des conséquences pour chaque solution,
- ✓ Faire un dernier retour en grand groupe pour mettre en commun des solutions et choisir une ou deux options possibles.

Cette recherche de solutions peut également se faire lorsqu'il s'agit d'un conflit entre deux personnes en demandant à chacune des parties concernées de faire la même réflexion et, lors d'une rencontre, de concilier les réflexions et démarches des deux personnes.

En bref, pour résoudre un conflit, il faut le :

## **Problématiser : objectiver le conflit et le décortiquer.**



**1. Nommer le problème en trouvant une définition commune.**

**2. Faire un remue-méninge :**

- a. Toutes les idées sont bonnes,
- b. On écoute et comprend les propositions
- c. On ne donne pas de jugement,

**3. Choisir une idée :**

- a. Peser le pour et le contre,
- b. Voir la mise en action
- c. Définir la période d'essai de cette idée

**4. Évaluer et faire un bilan.**



## **Co-construction : Trouver une ou des solution(s) au conflit.**

# Compte-rendu de l'atelier

**Question : Je me questionne en regardant toutes ces approches de résolution de conflit : quand on n'a qu'une seule personne, on ne peut pas s'organiser avec tout ça dans la mesure où un-e intervenant-e ne peut pas être bon-ne en tout. Une personne a-t-elle la crédibilité pour jouer ces quatre rôles? Parce que lorsqu'on fait de la négociation ou de l'arbitrage, il ne faut pas montrer ses faiblesses ou émotions...**

Participant-e : Les techniques peuvent toutes s'apprendre et c'est à l'usage que la personne va développer sa technique. Devrait-on avoir une personne pour tout faire? Est-ce que tout appartient au soutien communautaire?

Participant-e : Je suis intervenant-e et je sais que je ne suis pas à l'aise tout le temps. Mais si je suis des formations, je me sentirai en mesure de mieux faire mon travail face aux conflits. Par contre, mon niveau d'intervenante ne me permet pas de faire l'arbitre.

**Question : Dans mon organisation, j'ai un conflit qui prend sa racine dans le bruit. En effet, il y a des salons qui ont été pensés et construits pour faciliter la vie communautaire. Une personne qui habite juste à côté désire que les personnes arrêtent de jouer aux cartes le soir, car cela la dérange. La locataire désire que l'on enlève les tables pour empêcher les autres locataires d'utiliser ces espaces communs.**

Participant-e : Nous sommes face à un conflit de données parce que cela concerne le règlement d'immeuble dans la mesure où le premier niveau de cette situation est un problème de bruit. Nous savons tous et toutes que l'insonorisation est un dossier *problème* qui peut tout à fait dégénérer en conflit. Ce problème ne peut être réglé qu'au niveau de la construction des bâtisses. Nous devons rester au niveau des faits et des actes. Si les personnes tricotaient au lieu de jouer aux cartes, peut-être qu'il n'y aurait jamais eu de soucis.

Participant-e : Quand les bâtisses sont mal développées, elles sont comme elles sont et nous avons à vivre dans ce milieu. Je ne trompe pas si je dis que bien des personnes aient déjà habité dans des logements mal insonorisés. Les gens doivent être habitués à ça parce qu'à Montréal, la construction a toujours été mal insonorisée. N'est-ce pas qu'en plus, quand on vieillit on devient plus haïssable, non?

Participant-e : Je pense que cette affirmation ne facilitera pas les choses en mode négociation.

Participant-e : Nous avons fait quelques essais et nous avons bel et bien des soucis d'insonorisation. Nous avons proposé des alternatives aux personnes qui jouaient, entre autres d'utiliser d'autres salons. Certains locataires ont une voix qui porte beaucoup et le niveau sonore peut monter, mais pas tant que ça. Nous avons aussi pensé acheter un tapis pour éviter le bruit des pas.

Participant-e : Vous pourriez toujours vous en référer à ce que disent les règlements municipaux.

Participant-e : Les règlements de la Ville sont des recommandations, des tolérances. Il est interdit de faire trop de bruit, même en plein après-midi. L'idée de faire attention au bruit en 23 h et 7 h du matin est une règle commune, mais non officielle. Vous pourriez enregistrer le niveau de décibels afin de vérifier le niveau sonore. Par contre, vous devriez prévenir le futur locataire que son logement est situé juste à côté du salon. Nous avons connu une situation où le locataire n'a pas été informé qu'un des murs de son logement était mitoyen à la buanderie commune.

Participant-e : Il est essentiel d'indiquer que tel ou tel espaces a une utilité sociale et que ce lieu est régi par des règles de vie tolérables. Vous devriez aussi vous assurer que la personne soit informée des espaces communs proches de l'appart.

**Question : *Supposons que nous avons fait tout ce qui a été imaginé avant. Nous avons vérifié le niveau de décibels et installé des tapis. Et pourtant, le problème continue toujours. Que faisons-nous ?***

Participant-e : Il faudrait alors préciser la liste des lieux communs et leur mode d'utilisation.

Participant-e : Nous avons chez nous un locataire qui vivait au dessus de la cabine d'ascenseur. La personne est maintenant satisfaite, car nous lui avons permis de changer d'appartement.

Participant-e : Je ferai attention à ce niveau, car on peut créer un précédent. Souvent, les règlements d'immeuble ne sont revus que lors de conflits et de problèmes. Peut-être que ces règlements devraient être écrits avec les locataires. Ce document est la source de beaucoup de conflits, nous aurions sûrement avantage à les réécrire avec les locataires.

Participant-e : Au lieu de réécrire les règlements d'immeuble, nous avons écrit les règlements du comité des locataires en nous demandant qu'est-ce qui appartient à qui et qui fait quoi. Ainsi, quand un conflit arrive au conseil d'administration, c'est parce qu'il est passé à travers tout un processus de gestion de plaintes en interne. Grâce à cela, nous avons fait un processus démocratique dont les règles de fonctionnement sont claires. Entre le début de l'organisme et maintenant, je peux confirmer que le comité de locataires est une instance considérable dans la vie de l'organisme.

**Question : *Pour objectiver un conflit, il faut demander l'avis des locataires. Nous avons fait un questionnaire type et cela permet d'objectiver la situation. Est-ce que la majorité des groupes vivent la même situation?***

Participant-e : Dans notre organisme, nous avons une politique de bon voisinage. Cette dernière est en annexe du bail. Le locataire est informé du fonctionnement de l'organisme et de son approche concernant le bon voisinage. Cela vient clarifier certains règlements assez généraux et permet alors d'éviter certains conflits.

Participant-e : Les locataires doivent aussi, chez nous, signer les règlements d'immeuble. Mais souvent, ils signent le document, mais ne le lisent pas. À chaque fois que nous avons eu des soucis, on se referait toujours aux règlements d'immeuble, que l'on analysait et interprétait clairement. Par la suite, on expliquait le tout au locataire : il y a toujours des portes de sortie à ce niveau.

Participant-e : Il ne faut surtout pas que la décision prise soit perçue comme subjective ou le soit. Elle doit rester tout à fait objective et basée sur des documents solides et constitutifs du fonctionnement de l'organisme.

Participant-e : Quand il y a des conflits, la direction traite d'abord le dossier et joue le rôle d'arbitre. Par la suite, si le locataire n'est pas satisfait, la plainte va au conseil d'administration et traite la plainte au regard des règlements d'immeuble.

Participant-e : Si nous revenons à la présentation de Me Georges Lebel concernant notre rôle bicéphale. Il spécifiait que le conseil d'administration ne devait pas être là pour régler le cas par cas. L'organisme se doit d'avoir une politique claire. Le conseil d'administration n'est là que pour vérifier la juste application des politiques et des règlements, mais ce n'est pas lui qui intervient dans la résolution du conflit en tant que tel.

**Question : *Chez nous, il n'y a pas de direction générale. Comment gérer ce type de situations?***

Participant-e : Dans votre situation, le conseil d'administration peut mandater une ou deux personnes pour travailler avec l'intervenant-e pour faire office de direction et traiter les plaintes. Ce comité devient alors un mécanisme d'appel. Par ailleurs, il est important d'expliquer le fonctionnement du mécanisme d'appel aux locataires.

Participant-e : Je me propose de vous envoyer notre processus de gestion de plaintes. De plus, il faut que le conseil d'administration appuie et épaulé la direction. Cette dernière ne doit pas se faire « *passer dessus* » directement. Je dois dire que les formations que nous avons reçues par la FOHM nous ont beaucoup aidés sur ce point.

**Question : *Plusieurs d'entre vous ont donné plusieurs pistes de solutions. Il est important que les locataires soient informés de ces processus et règles. Le CA doit aussi être formé et informé. En terme de soutien communautaire, il peut y avoir aussi des activités à faire pour prévenir les situations conflictuelles. Imaginons que tout a été fait et que le conflit persiste? Y a-t-il une possibilité de médiation?***

Participant-e : Il est important de clarifier qui est le locataire dans la mesure où la famille n'a pas à jouer de rôle dans la situation concernant sa mère ou son père. Seule la personne qui loue le logement peut se plaindre et faire des démarches. Si la famille considère que la mère ou le père est inapte au point de faire des démarches pour elle, peut-être qu'elle n'est pas au bon endroit. La famille, dans ces situations, est aussi bénéfique que nuisible. Dans un conflit, elle est nuisible, car elle est incapable d'objectiver la situation. Il faut donc expliquer clairement à la famille quel rôle elle peut jouer et quelles sont ses limites.

Participant-e : Dans les politiques et les règlements, il faut mettre en avant que seules les plaintes portées par le locataire lui-même seront prises en compte. On se heurte alors à deux intérêts, celui de la famille et celui de l'aîné. La famille a très souvent une approche de meilleur intérêt.

Participant-e : Nous avons remis des prix lors de notre assemblée générale annuelle. Un locataire a reçu une médaille pour être « *le meilleur chialeux* » de l'organisme. L'humour permet de faire passer beaucoup de messages. Il y a deux ans, quand on été élu au CA, l'ambiance était épouvantable ; il n'y avait que des conflits et la direction prenait partie dans ces conflits, mais depuis, la situation s'est détendue et on avance bien.

Participant-e : Quand j'ai besoin d'information et de technique, je vais trouver des formations pertinentes à suivre. Il faut faire attention de ne pas devenir un agent de conflit si on ne sait pas se placer comme il se doit. Il faut aussi connaître son rôle ainsi que les diverses politiques dans l'organisation.

**Question : *Est-ce que l'intervenant-e peut jouer tout les rôles dans un conflit : être médiateur-e mais aussi conciliateur-e, négociateur-e et arbitre?***

Participant-e : Je ne pense pas que l'intervenant-e peut jouer ces rôles. Par exemple, un rôle d'arbitre revient à un rôle de juge et cela n'est pas le rôle du soutien communautaire. Encore, le conciliateur va formuler des propositions et ce n'est pas l'intervenant-e de le faire. Par contre, l'intervenant-e peut être médiateur-e même si cela n'est pas facile de jouer ce rôle. L'intervenant-e peut aussi être négociateur-e car il-elle n'émet pas de direction ni de proposition.

En bref, je dirai que le soutien communautaire ne peut être que médiateur et négociateur. La direction, quant à elle, peut jouer l'arbitre avec le conseil d'administration comme mécanisme d'appel.

Participant-e : Quand on en arrive à la conciliation, je considère que la personne qui va être chargé de concilier les parties en conflit ne devrait pas vivre dans l'organisme : c'est-à-dire que si c'est une personne du conseil d'administration, cela devrait être automatiquement un-e administrateur-e non-locataire. Je dis cela, car nous avons déjà eu cette situation. Le premier médiateur est, à mes yeux, le comité des locataires. La négociation peut, quant à elle, se faire avec la direction.

Enfin, l'arbitrage peut être joué par la direction et/ou le conseil d'administration. Ces derniers doivent travailler de paire. Si les conflits ont été réglés avant, le conseil d'administration n'a même pas besoin d'être informé des situations. Si les conflits n'ont pas été réglés avant, le conseil d'administration, aura à trancher en définitif.

**Question : *Est-ce le comité de locataire est la seule instance qui reçoit les plaintes en premier lieu?***

Participant-e : Dans une situation de ce type, on va directement à la direction et le conflit se règlera dans un cadre plus privé. Le processus de gestion de plainte est, malgré tout, malléable afin de respecter la situation et le besoin des locataires. Ce n'est pas une obligation de toujours passer par le comité de locataires.



**Question : Est-ce que le soutien communautaire a un rôle à jouer dans une situation conflictuelle?**

Participant-e : Dans des conflits relationnels, on traite la plainte au comité des locataires par exemple. Par contre, il faut se préoccuper de ne pas porter atteinte à la vie privée de la personne lors du traitement de ces plaintes, car il y a une investigation à faire. La préoccupation du respect des droits reste *sine qua non*.

Participant-e : Il est évident que l'intervenant-e doit traiter cette plainte et non le comité des locataires.

Participant-e : Pour le moment, je n'ai jamais entendu une seule fois parler du respect que l'on doit donner aux locataires. Quelle que soit la personnalité du locataire, il faut respecter les personnes et tenir compte de leurs besoins et bien les informer des diverses étapes possibles dans l'organisme. La transparence est de mise dans notre organisme.

Participant-e : Le médiateur doit vérifier, questionner et informer les locataires du processus de gestion de plaintes. L'intervenant-e a un rôle de médiateur, on doit inviter les gens à nommer ce qui se passe dans la bâtisse. La confidentialité est une chose, mais l'humiliation en est une autre. Cela peut être difficile.

Participant-e : Des formations pourraient être offertes aux locataires de façon annuelle sur les règlements, les interprétations, les rôles de chacune des instances, etc. l'éducation populaire est très importante : il faut pouvoir chercher l'intérêt des locataires en mélangeant activités de loisirs et le contenu à faire passer.

Participant-e : Pour notre part, tous les vendredis matin, on fait des déjeuners-causeries. Le nombre de locataires change de semaine en semaine et le thème n'est pas automatiquement défini à l'avance. Nous avons des locataires qui ne viendront jamais aux activités, et nous le savons.

Participant-e : Il ne faut pas avoir de vision quantitative dans le soutien communautaire, c'est important de rester dans le qualitatif.

**Question : *Est-ce que tout est médiable ou judiciaire? Si oui, je me demande jusqu'où va la médiation?***

Participant-e : Tout ce qui peut être judiciaire, donc criminel, n'a pas à être médiable. D'un autre côté, la gestion de conflit se fait au cas par cas, on ne peut donc pas tracer de lignes directrices.

**Question : *Que peut-on faire pour contrer une pétition sans brimer le droit d'expression au niveau préventif?***

Participant-e : J'ai déjà eu à gérer une situation où une pétition a été faite pour exclure un locataire de participer aux activités communautaires. Le conseil d'administration a pris une position comme quoi la pétition était non recevable parce que la démarche était perçue comme étant de mauvaise foi.

Participant-e : Les gens n'ont pas beaucoup d'espace pour s'exprimer. L'assemblée générale annuelle n'est pas automatiquement l'espace pour cela. Il faut créer des espaces d'échanges et de discussion. Maintenant, nous avons instauré deux rencontres « *vivre ensemble* ». Nous donnons un espace où les locataires peuvent dire qu'ils ne sont pas contents et nous avons invité les familles pour qu'elles soient informées sur ce qui se passe dans l'organisme.

Participant-e : Chez nous, les problèmes viennent justement du manque d'espace de communication et d'écoute. Il y a d'autres étapes à faire avant d'en arriver à la pétition. C'est l'élément ultime et il ne doit être utilisé qu'en dernier recours. Les locataires signent des fois des pétitions pour ne pas déplaire à la personne qui l'a lancé.

Participant-e : Dans notre corporation, une partie du conseil d'administration se fait de façon publique. Les dossiers financiers et ceux concernant les locataires sont discutés en privé, mais le reste est ouvert aux locataires.

Participant-e : Nous avons eu une pétition pour un locataire qui a un chien et cela est interdit. La pétition est passée et la dame a gardé son chien, grâce à l'aide juridique. Nous avons une intervenante qui était un peu trop de « *bonne foi* ». Seuls les locataires qui prennent de la place vont être entendus. Les personnes seules et fragiles ne feront jamais de démarches.

Participant-e : Chez nous, les locataires sont très contents de ces rencontres. Ils demandent à ce que ces rencontres se fassent aux six semaines. Il n'y a que l'intervenant-e. Ni la direction, ni le conseil d'administration ne sont présents à ces rencontres.

Participant-e : Il faut quand même se rappeler qu'une pétition est, en général, adressée à un niveau politique. Le fait est que, légalement, la pétition peut être une ouverture à une plainte qui peut aller jusqu'au Protecteur du citoyen.

Participant-e : Si un mécanisme de plainte est bien établi et que la communication est bonne entre les diverses instances du groupe et les locataires, il n'y a pas d'utilité à faire une pétition. Même dans ce cas, il faut entendre le message lancé parce que les locataires se sentiront écoutés et entendus. Maintenant, les locataires sont capables de venir nous voir et discuter avec nous.

Participant-e : Il faudrait que le soutien communautaire soit sensible aux messages, situation et climat qui règnent dans la bâtisse. Nous savons que le soutien communautaire joue dans le niveau informel et que les pétitions se font aussi dans l'informel. Donner un temps de parole pendant le conseil d'administration permet aux locataires d'être entendus et la proximité du personnel est une des clés pour éviter les conflits.

**Question : *Quelles limites donner à la famille lors d'une situation conflictuelle dans l'organisme. On en tient compte de façon individuelle ou alors de façon générale ?***

Participant-e : George lebel disait qu'il ne fallait pas en faire plus que ce qui est décrit dans la charte de notre organisme. Je pense qu'il faut prévenir la famille que c'est au locataire de porter plainte, et non pas à elle.

Participant-e : Nous avons une seule autorisation générale que la personne signe. Nous savons que nous ne pouvons pas contacter la famille sans le consentement de la personne. Il faut former et informer la famille sur le fonctionnement de notre organisme.

**Question : Avez-vous un exemple de conflit d'intérêts dans votre organisme?**

Participant-e : Oui, nous en avons un bon : un couple habite dans un quatre et demi. L'un des deux est décédé. La famille de la personne encore en vie ne veut pas que la personne déménage du logement. On voit ici que la famille est encore le motif du conflit.

Participant-e : Nous avons connu la même situation. Et avons offert à la personne de déménager dans un appartement plus petit, mais la personne ne se disait pas prête. Nous avons réglé le problème en respectant la situation de la personne : il faut qu'elle fasse son deuil à sa façon.

Participant-e : La SHQ n'oblige pas que le quatre et demi soit libéré si la personne qui vivait avec son conjoint-e se retrouve à y vivre seule. Cela est une exigence de la loi des HLM.

Participant-e : Nous devrions poser cette question pour la prochaine formation, car ce point est important. Avons-nous le droit de déménager une personne dont le conjoint est décédé quatre et demi à un trois et demi ?

## Enjeux ressortis

- ✓ Ne pas se substituer au rôle et au pouvoir de la direction et du conseil d'administration : savoir quelle est la limite du soutien communautaire et où commence notre rôle de locateur avec une mission sociale et communautaire;
- ✓ Appropriation et responsabilisation du locataire dans le vivre ensemble;
- ✓ Enjeux de droits individuels versus le vivre ensemble, la vie associative;
- ✓ Objectiver la demande et la réponse et éviter le caractère subjectif;
- ✓ Qui est locataire et qui peut déposer une plainte? Rôle de la famille et ses limites;
- ✓ Respect des droits : intégrité, vie privée, confidentialité, etc.
- ✓ Ne pas confondre avec le judiciaire (acte criminel : harcèlement, menace, etc.) toujours dans le respect des droits.

# Rôle du soutien communautaire en lien avec le bon voisinage

Le soutien communautaire ne peut pas tout faire. Il a un rôle de :

- ✓ Prévention, par la tenue d'activité atelier d'échanges, de compréhension, etc;
- ✓ Protecteur des droits de la personne : confidentialité, intégrité, etc;
- ✓ Médiateur, et il pourrait jouer, à la limite, un rôle de négociateur;
- ✓ Soutien au comité de locataire ou autre comité privilégié au niveau du bon voisinage;
- ✓ Être sensible aux messages, situations et climat qui règnent dans la bâtisse;
- ✓ La conciliation peut être faite par la direction ou un-e administrateur-e au conseil d'administration, tout dépendant du sujet du conflit et de l'organisme.
- ✓ L'arbitrage pourra se faire, selon la situation, s'il y a une coordination. Ce volet lui appartient par le conseil d'administration et/ou la direction. Dans le cas où c'est la direction qui fait l'arbitrage, le conseil d'administration devient alors l'instance de dernier appel.

## Outils de prévention

- ✓ Gérer le *vivre ensemble* et les plaintes au niveau du comité de locataires. Quand un conflit arrive au conseil d'administration, c'est parce qu'il est passé à travers tout un processus de gestion de plaintes en interne;
- ✓ Prévenir le futur locataire que son logement est situé juste à côté d'un espace commun (Ex. : salon);
- ✓ Avoir une politique de bon voisinage : le locataire est informé du fonctionnement de l'organisme et de son approche concernant le bon voisinage;
- ✓ Utiliser l'humour pour faire passer des messages (ex : Un locataire a reçu une médaille pour être « *le meilleur chialeux* » de l'organisme lors d'une assemblée générale annuelle);
- ✓ Des formations pourraient être offertes aux locataires de façon annuelle sur les règlements, les interprétations, les rôles de chacune des instances, etc;
- ✓ Créer des espaces d'échanges et de discussion et donner un espace où les locataires peuvent dire qu'ils ne sont pas contents.
- ✓ Tenir une partie du conseil d'administration de façon publique, mais veiller à toujours traiter les dossiers financiers et ceux concernant les locataires de façon privée.
- ✓ Faire un sondage sur le climat de l'organisme;
- ✓ Remettre aux locataires un cahier d'intégration où l'on nomme et explique la mission de l'organisme et ses valeurs.