

LES CONSEILS
D'ADMINISTRATION
DES OFFICES
D'HABITATION

Guide

de l'administrateur



REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC

Société
d'habitation

Québec



LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES OFFICES D'HABITATION

Document destiné
aux administrateurs et administratrices
des offices d'habitation

Remerciements

Cette publication du Regroupement des offices d'habitation du Québec,
auparavant nommé *Association de offices municipaux d'habitation du Québec*,
a été réalisée grâce à la collaboration de la Société d'habitation du Québec.

Conception graphique

Bleu Outremer design graphique

AOMHQ 1^{re} édition 1995
2^e édition 1999
3^e édition 2000
ROHQ 4^e édition 2004

ISBN – 2-550-42514-6
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec

PRÉAMBULE

Comme membre du conseil d'administration d'un office d'habitation, vous avez certaines responsabilités.

Pour vous aider à assumer pleinement votre rôle, le Regroupement des offices d'habitation du Québec, en collaboration avec la Société d'habitation du Québec, a réalisé le présent guide. Il constitue un recueil d'information qui vous servira de référence au besoin. Nous l'avons voulu simple, pratique et facile à consulter.

Quatre sections composent ce guide :

- Le fonctionnement de l'office d'habitation
- L'organisation de l'office d'habitation
- Le réseau de l'habitation sociale au Québec
- Pour des réunions efficaces

Le *Guide de l'administrateur* a été élaboré pour vous, n'hésitez pas à le consulter. Pour obtenir des informations ou pour formuler vos commentaires, veuillez communiquer avec nous :

Regroupement des offices d'habitation du Québec
1126, chemin Saint-Louis, RC 1
Sillery (Québec) G1S 1E5
Téléphone : (418) 527-6228 ou 1 800 463-6257

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

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	iii
CHAPITRE 1 : Le fonctionnement de l'office d'habitation	3
1.1 Le conseil d'administration (C. A.)	3
1.1.1 Sa composition, sa structure et la désignation des membres	3
1.1.2 La durée des mandats	3
1.1.3 Les pouvoirs du C.A.	4
1.1.4 Les responsabilités du C.A.	4
1.1.5 Les responsabilités particulières	4
1.1.6 Son fonctionnement	5
1.1.6.1 Esprit d'équipe	5
1.1.6.2 Prise de décisions	5
1.1.6.3 Fréquence des réunions	5
1.1.6.4 Quorum	5
1.1.6.5 Procès-verbaux	5
1.1.6.6 Avis de convocation, ordre du jour et documents pertinents	6
1.1.6.7 Animation des réunions	6
1.2 Les membres du conseil	7
1.2.1 Obligations légales	7
1.2.1.1 Obligations principales	7
1.2.1.1.1 Honnêteté et loyauté	7
1.2.1.1.2 Prudence et diligence	7
1.2.1.2 La responsabilité des administrateurs	8
1.2.1.3 Inhabilité	8
1.2.2 Les rôles et les responsabilités	8
1.2.2.1 Le président	8
1.2.2.2 Le vice-président	8
1.2.2.3 Le secrétaire	9
1.2.2.4 Le trésorier	9
1.2.2.5 Les administrateurs	9

1.3 La direction, ses rôles et ses responsabilités.....	9
1.4 Les principes de gestion.....	10
1.4.1 L'OH, un organisme public subventionné par l'État et la municipalité	10
1.4.2 L'OH, une organisation de services centrée sur la clientèle	10
1.4.3 La ressource humaine, la ressource la plus importante	10
1.4.4 Règles du jeu claires et connues de tous	11
1.4.4.1 Rapports avec le personnel	11
1.4.4.2 Règlements de régie interne du conseil d'administration	11
1.5 Les pratiques de gestion	11
1.5.1 La planification à long terme	11
1.5.2 La planification annuelle	12
1.5.3 Le budget annuel.....	12
1.5.4 Le suivi et le contrôle budgétaire.....	13
1.5.5 La gestion des ressources humaines.....	13
1.5.5.1 Gestion des ressources humaines et conditions de travail.....	13
1.5.5.2 Appréciation du rendement du directeur.....	13
1.5.5.3 Formation et perfectionnement du personnel	14
1.5.5.3.1 Le Centre de formation et de perfectionnement des OH.....	14
1.5.6 La gestion des ressources matérielles.....	14
1.5.6.1 Normes budgétaires diverses	14
1.5.6.2 Contrats et dépenses	15
1.6 Les politiques administratives	15
1.6.1 Le principe	15
1.6.2 Les politiques.....	15
1.6.3 Le Code d'éthique et de déontologie.....	16
1.6.3.1 Intégrité	16
1.6.3.2 Protection des renseignements personnels.....	16
1.6.3.3 Conflits d'intérêt	17
1.6.3.4 Directives de la SHQ concernant les conflits d'intérêts	17
1.6.3.4.1 Divulcation d'intérêts	17
1.6.3.4.2 Contrat avec l'office	18
1.6.3.4.3 Rémunération	18

1.6.3.4.4	Contrat à une personne apparentée	18
1.6.4	Le conseil d'administration, gardien des droits de la clientèle	19
1.6.4.1	La déclaration de services à la clientèle	19
1.6.4.2	Les objectifs	19
1.6.4.3	Le rôle du conseil d'administration.....	19
CHAPITRE 2 : L'organisation de l'office d'habitation (OH).....		23
2.1	Un organisme public.....	23
2.2	Au service de la communauté	23
2.3	Les acteurs	23
2.3.1	Le conseil d'administration (C. A.).....	24
2.3.2	La direction	24
2.3.3	Le personnel de soutien	24
2.3.4	Le comité de sélection.....	24
2.3.5	Le comité consultatif de résidants	24
2.3.6	Les comités ad hoc	24
2.4	Le mandat.....	25
2.4.1	Du conseil d'administration.....	25
2.4.2	De la direction.....	25
2.4.3	Du personnel de soutien	25
2.4.4	Du comité de sélection	25
2.4.5	Du comité consultatif de résidants	25
2.4.6	Des comités ad hoc	25
CHAPITRE 3 : Le réseau de l'habitation sociale au Québec.....		29
3.1	Le réseau.....	29
3.2	Les intervenants	30
3.2.1	Le ministre des Affaires municipales, du Sport et du Loisir, responsable de l'Habitation	30
3.2.2	La Société d'habitation du Québec (SHQ)	30
3.2.3	Les municipalités	30
3.2.4	Les offices d'habitation (OH)	31
3.2.5	Les organismes sans but lucratif (OSBL) et les coopératives d'habitation (COOP)	31

CHAPITRE 4 : Pour des réunions efficaces	35
4.1 Guide pour des réunions efficaces.....	35
4.1.1 Tenue de réunions	35
4.1.2 Pertinence de tenir des réunions.....	35
4.1.3 Pertinence de participer à une réunion	35
4.1.4 Préparation d'une réunion	36
4.1.5 Animation d'une réunion.....	36
4.1.6 Processus de solution de problèmes ou de prise de décision	37
4.1.7 Suivi.....	39
4.1.7.1 Procès-verbal	39
4.1.7.2 Évaluation	39
4.1.8 Équipement et méthodes d'animation	39
4.1.8.1 L'équipement audiovisuel.....	39
4.1.8.2 Les méthodes d'animation	40

ANNEXES

ANNEXE 1	Liste de précautions à prendre par tout administrateur
ANNEXE 2	Déclaration d'intérêts personnels
ANNEXE 3	Remue-méninges
ANNEXE 4	Technique du groupe nominal
ANNEXE 5	Grille de sélection
ANNEXE 6	Évaluation du directeur
ANNEXE 7	Liste des documents consultés
ANNEXE 8	Liste des guides publiés par le Regroupement des offices d'habitation du Québec
ANNEXE 9	Liste des sigles les plus couramment utilisés dans le réseau

LE FONCTIONNEMENT DE L'OFFICE D'HABITATION

Le conseil d'administration est l'élément clé du fonctionnement de l'office d'habitation. Le conseil a le mandat de fixer les objectifs de l'office, de déterminer les priorités et d'évaluer les résultats.

Cela implique pour vous, en tant qu'administrateur, des responsabilités importantes. Vous devez toutefois vous rappeler que le conseil d'administration n'a pas à assumer la gestion quotidienne de l'office, qui relève du directeur ou de la directrice.

Rappelons aussi que le conseil d'administration n'a de pouvoir qu'en tant que **groupe**, en réunion dûment convoquée, et qu'il n'agit que par résolution.

CHAPITRE 1 : LE FONCTIONNEMENT DE L'OFFICE D'HABITATION

1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (C. A.)

1.1.1 SA COMPOSITION, SA STRUCTURE¹ ET LA DÉSIGNATION DES MEMBRES

L'office d'habitation est administré par un conseil d'administration composé d'un nombre fixe d'administrateurs, variant entre cinq et neuf, qui représentent généralement la municipalité, les locataires ou les groupes socio-économiques de leur région.

Les membres du conseil d'administration sont désignés conformément aux dispositions prévues par les lettres patentes de l'office. Ces lettres patentes doivent obligatoirement prévoir qu'au moins deux de ces administrateurs soient élus parmi l'ensemble des locataires de l'office, au cours d'une assemblée des locataires tenue à cette fin.

Les autres membres, dont leur nombre est précisé dans les lettres patentes de l'office, sont nommés par la municipalité et par le ministre responsable de l'Habitation.

1.1.2 LA DURÉE DES MANDATS²

Les mandats des membres du conseil d'administration sont d'une durée de trois ans.

¹ Tiré du document *Gestion du logement social, Règlements, normes et directives*.

² Tiré du document *Gestion du logement social, Règlements, normes et directives*.

1.1.3 LES POUVOIRS DU C.A.

- Administrer les affaires de l'office;
- Sélectionner les locataires;
- Développer des logements sociaux et abordables;
- Demander des subventions à la Société d'habitation du Québec et à la municipalité;
- Exercer ses pouvoirs pour le compte d'un autre office d'habitation, s'il y a entente;
- Acquérir, louer ou aliéner des immeubles sur autorisation de *Immobilière SHQ*;
- Exercer tous les autres pouvoirs conférés par la loi.

1.1.4 LES RESPONSABILITÉS DU C.A.

- Prendre collectivement des décisions administratives en vue d'atteindre la mission et les objectifs visés par l'office;
- Démontrer une administration efficace;
- Assumer un leadership dynamique et participatif;
- S'assurer que les droits de la clientèle soient respectés;
- Être attentif aux besoins du milieu et aux attentes de la clientèle.

1.1.5 LES RESPONSABILITÉS PARTICULIÈRES

- Établir le plan annuel des activités du C. A.;
- Planifier l'organisation et le développement de l'office d'habitation;
- Déterminer les priorités d'action;
- Évaluer les résultats;
- Adopter les budgets et en exercer le contrôle;
- Engager et superviser le directeur;
- Former des comités ad hoc;
- S'assurer que le code d'éthique et de déontologie soit respecté, le cas échéant;
- Adopter, modifier ou abroger des règlements de régie interne;
- Adopter des politiques administratives.

1.1.6 SON FONCTIONNEMENT

1.1.6.1 Esprit d'équipe

Afin de remplir adéquatement leur mandat, les membres du conseil forment un groupe multidisciplinaire. Ils doivent démontrer un esprit d'équipe solide et ouvert aux diverses opinions afin de diriger leurs travaux pour le bien-être de la communauté.

1.1.6.2 Prise de décisions

Les points à discuter et les problèmes soulevés lors de séances du conseil sont centrés autour d'une proposition.

Les décisions se prennent sous forme de résolutions, à la majorité des voix (article 336 du Code civil du Québec).

Selon l'article 354 du Code civil du Québec, les résolutions écrites, signées par toutes les personnes habiles à voter, ont la même valeur que si elles avaient été adoptées lors d'une réunion du conseil d'administration.

1.1.6.3 Fréquence des réunions

Le conseil se réunit aussi souvent que nécessaire. Cependant, la fréquence est définie par un règlement de régie interne.

Il est à noter que, selon l'article 344 du Code civil permet aux administrateurs, selon la décision de la majorité, de participer à une réunion du conseil à l'aide de moyens permettant à tous les participants de communiquer immédiatement entre eux (conférence téléphonique, visioconférence, etc.).

1.1.6.4 Quorum

À moins qu'un règlement de régie interne ne le prévoie autrement, la règle de la majorité prévaut.

1.1.6.5 Procès-verbaux

Rédaction : il est important d'apporter un soin particulier à la rédaction des procès-verbaux afin de faciliter la réalisation et le suivi des décisions prises.

Règle générale, un procès-verbal ne renferme que les décisions prises par le conseil d'administration. Voici un plan général pour faciliter la rédaction du procès-verbal d'une séance du conseil d'administration :

- date et heure de la réunion;
- identification des membres présents à la séance;
- identification du type de séance (ordinaire ou extraordinaire);
- noms du président et du secrétaire;
- lecture et adoption de l'ordre du jour;
- adoption du procès-verbal de la réunion précédente;
- correspondance;
- heure d'ajournement;
- enregistrement des votes;
- noms des membres qui ont voté contre une résolution acceptée par le conseil;
- noms des membres qui se sont abstenus de voter ou qui étaient absents lors du vote;
- enregistrement des rapports reçus ou reportés pour décision future.

Conservation : en vertu des directives de la SHQ et d'autres lois particulières, les procès-verbaux sont conservés en permanence dans les dossiers de l'office pour référence ultérieure et sont consignés dans un registre appelé «livre des procès-verbaux».

Autorisation : les procès-verbaux doivent être signés par les personnes autorisées à cette fin, habituellement le président et le secrétaire du conseil.

1.1.6.6 Avis de convocation, ordre du jour et documents pertinents

Les documents nécessaires à la prise de décision doivent être acheminés avant les réunions selon les modalités contenues dans le règlement de régie interne (habituellement au moins une semaine à l'avance).

Selon l'article 353 du Code civil du Québec, dans les cas d'urgence ou les cas où un avis écrit ne peut être envoyé, les administrateurs ou les membres peuvent renoncer à l'avis de convocation d'une réunion du conseil d'administration. Leur seule présence équivaut à une renonciation à l'avis de convocation, à moins qu'ils ne soient là pour contester la régularité de la convocation.

1.1.6.7 Animation des réunions

La préparation, le déroulement et l'animation des réunions sont expliqués au chapitre 4 de ce guide.

1.2 LES MEMBRES DU CONSEIL

1.2.1 OBLIGATIONS LÉGALES

Le Code civil du Québec impose aux administrateurs des personnes morales, comme les offices d'habitation, quatre (4) obligations principales, soit celles d'**honnêteté**, de **loyauté**, de **prudence** et de **diligence**.

1.2.1.1 Obligations principales

1.2.1.1.1 *Honnêteté et loyauté*

Le devoir d'honnêteté et de loyauté signifie que vous ne devez pas profiter de votre statut d'administrateur de l'office afin d'obtenir des avantages personnels pour **vous-même ou vos proches**. Cette obligation vous oblige aussi à dénoncer les intérêts que vous détenez dans une entreprise ou une association et qui seraient susceptibles de vous placer en situation de conflit d'intérêts.

Cette dénonciation doit être faite dès votre entrée en fonction (voir modèle, annexe 2) ou alors de façon *ad hoc* lorsque survient une situation qui risque de vous placer en conflit d'intérêts. Dans ce dernier cas, vous devez dénoncer votre intérêt le plus tôt possible. Dans tous les cas, les dénonciations d'intérêts doivent être consignées à un procès-verbal du conseil d'administration.

Votre devoir de loyauté vous oblige, de même, à la discrétion en ce qui concerne les informations obtenues dans le cadre de vos fonctions. Vous ne pouvez non plus, sauf si vous y êtes formellement autorisé par le conseil d'administration, discuter sur quelque question que ce soit concernant l'office par le biais des médias ou d'assemblées publiques telles les séances du conseil d'administration.

1.2.1.1.2 *Prudence et diligence*

À titre d'administrateur, vous devez maintenir en tout temps une réserve concernant vos opinions politiques et exercer votre charge de façon neutre et impartiale.

Votre devoir de diligence vous impose de participer assidûment et activement aux travaux du conseil. À cette fin, vous devez prendre connaissance des documents qui vous sont transmis et ne pas hésiter à requérir toute information additionnelle que vous jugez nécessaire à une meilleure compréhension.

1.2.1.2 La responsabilité des administrateurs

À titre d'administrateur d'une personne morale, vous avez une obligation **personnelle** de voir à ce que les actes posés par l'office respectent les lois et règlements en vigueur, de même que la Charte de l'office ou toutes directives transmises par la Société d'habitation du Québec. Dans certains cas, votre responsabilité **personnelle** pourrait être engagée.

Il pourrait arriver que, de bonne foi, vos décisions causent préjudice à de tierces personnes et que ces dernières prennent des recours personnels contre les administrateurs. Si votre geste a été posé **de bonne foi et dans le cadre de votre mandat d'administrateur**, l'office devrait assumer votre défense. Il revient au conseil de décider s'il assume ou non votre défense, sur la base de ces deux critères.

1.2.1.3 Inhabilité

Lorsque vous devenez failli ou êtes « interdit », c'est-à-dire que vous faites l'objet d'une ordonnance de tutelle ou curatelle, vous ne pouvez plus siéger comme administrateur de l'office.

De même, toute personne intéressée peut demander au tribunal d'interdire à une personne la fonction d'administrateur si cette personne a été reconnue coupable de fraude ou de crimes similaires, ou si elle n'a pas respecté ses obligations d'administrateur.

1.2.2 LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

1.2.2.1 Le président

- préside et assure le bon fonctionnement du conseil d'administration;
- agit comme porte-parole officiel de l'office d'habitation;
- assure la continuité et le suivi entre les réunions du conseil.

1.2.2.2 Le vice-président

- exerce les tâches du président en son absence.

1.2.2.3 Le secrétaire

- s'assure de la rédaction des procès-verbaux et des comptes rendus;
- s'assure de la garde du livre des minutes et de tous les autres registres de l'office;
- s'assure du respect de la Loi sur les archives concernant la conservation des documents³.

1.2.2.4 Le trésorier

- s'assure de la garde des fonds de l'office et de ses livres comptables;
- s'assure de la tenue à jour d'un relevé précis des biens, des états financiers, du bilan, des dettes, des recettes et des dépenses;
- s'assure de la conservation, dans une institution financière déterminée par le conseil, des fonds de l'office.

1.2.2.5 Les administrateurs

- participent activement aux réunions;
- sont à l'écoute de leur milieu;
- recueillent toutes les informations pertinentes, pour chacune des résolutions, avant de prendre une décision.

1.3 LA DIRECTION, SES RÔLES ET SES RESPONSABILITÉS

Le directeur :

- assume, sous la responsabilité du C. A. et conformément aux normes, aux politiques, aux règlements et aux directives de la SHQ⁴, des fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des activités relatives au développement de logements sociaux ou abordables, à la sélection, à la location, à l'entretien et à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles;
- s'assure de la mise en place d'activités sociales et communautaires et du maintien des relations avec les organismes sociocommunautaires du milieu;
- s'assure de l'exécution des résolutions et de l'application des décisions du conseil d'administration;
- prépare les dossiers pour le conseil.

³ La Société d'habitation du Québec a publié en 1989, à l'intention des offices d'habitation, un plan de classement et un calendrier de conservation des documents.

⁴ Tiré du document *Gestion du logement social, Règlements, normes et directives*.

1.4 LES PRINCIPES DE GESTION

La description de l'organisation interne de l'office, telle qu'elle est présentée dans le deuxième chapitre du présent document, ne rend pas compte de certains principes sur lesquels repose la gestion de l'office.

Les principes présentés ci-après doivent guider chacun des membres du conseil d'administration.

1.4.1 L'OH, UN ORGANISME PUBLIC SUBVENTIONNÉ PAR L'ÉTAT ET LA MUNICIPALITÉ

Les actions de l'organisme doivent être empreintes d'équité, de transparence et de visibilité.

L'office doit se donner des règles et des modes de fonctionnement transparents; il doit également se doter de politiques, de méthodes et d'outils de gestion efficaces.

1.4.2 L'OH, UNE ORGANISATION DE SERVICES CENTRÉE SUR LA CLIENTÈLE

Le rôle de l'office consiste essentiellement à développer et offrir des logements de qualité aux ménages à revenus faibles, modestes ou moyens, tout en s'assurant de leur bien-être.

La notion de client doit donc se retrouver au centre des préoccupations de chaque membre du personnel et de l'administration.

1.4.3 LA RESSOURCE HUMAINE, LA RESSOURCE LA PLUS IMPORTANTE

La plus grande richesse de l'office, c'est son personnel. Afin de motiver le personnel et de le rendre solidaire des décisions de l'office, il est recommandé d'adopter un style de gestion propre à motiver le personnel:

- situer la prise de décision le plus près possible de l'action;
- faire participer les employés aux décisions qui les concernent;
- faire confiance;
- démontrer une attitude ouverte;
- s'informer des situations administratives et financières;
- témoigner régulièrement de la reconnaissance au personnel;

- appliquer le concept d'amélioration continue;
- faire sans cesse appel à la créativité et à l'initiative;
- proposer des formations.

1.4.4 RÈGLES DU JEU CLAIRES ET CONNUES DE TOUS

1.4.4.1 Rapports avec le personnel

Il appartient au directeur d'encadrer le personnel. C'est à ce niveau de responsabilité que sont définies les tâches et réparties les responsabilités de travail de chacun. Le conseil doit donc s'abstenir d'intervenir auprès du personnel et dans la gestion quotidienne de l'office.

1.4.4.2 Règlements de régie interne du conseil d'administration

Les règlements de régie interne deviennent une source précieuse de référence en cas de problèmes ou de conflits. Ils devraient notamment prévoir :

- l'élection des officiers;
- la procédure de réunion :
 - La convocation et l'acheminement des documents pertinents;
 - Le quorum;
 - Le vote du président;
 - La signature des procès-verbaux;
 - La fréquence des réunions;
- la constitution des comités ad hoc.

1.5 LES PRATIQUES DE GESTION

1.5.1 LA PLANIFICATION À LONG TERME

À titre de membre du conseil, vous devez participer à l'établissement des orientations de l'office, soit élaborer un plan de développement et permettre à tous de travailler en vue du même objectif.

1.5.2 LA PLANIFICATION ANNUELLE

Afin de guider son action, le conseil d'administration se doit d'élaborer une planification annuelle, principalement :

- en évaluant les résultats de ses propres décisions sur les points suivants :
 - respect des budgets précédents;
 - rapports de vérification financière;
 - critères de sélection des locataires;
 - durée de séjour des locataires;
 - degré de satisfaction de la clientèle;
- en fixant les objectifs à atteindre;
- en établissant les priorités d'action.

1.5.3 LE BUDGET ANNUEL

Le conseil d'administration discute et approuve les budgets, et il contrôle les finances de l'office.

L'activité budgétaire obéit à une démarche dynamique :

- définition des objectifs et des priorités d'action par le C. A.;
- préparation des prévisions budgétaires et d'un échéancier par le directeur;
- étude et arbitrage successif au conseil;
- transmission des prévisions à la SHQ;
- réception des prévisions approuvées par la SHQ;
- nomination d'un vérificateur;
- réception et communication des rapports de vérification;
- étude des rapports de vérification, corrections ou modifications nécessaires.

1.5.4 LE SUIVI ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRES⁵

Les prévisions budgétaires approuvées par la SHQ servent de guide au conseil pour le suivi et le contrôle budgétaires :

- le directeur présente au conseil les résultats atteints, accompagnés d'une analyse en fonction des objectifs visés;
- le conseil :
 - prend connaissance des résultats;
 - évalue l'importance des écarts en fonction de l'analyse qui lui est fournie;
 - décide de correctifs, s'il y a lieu.

1.5.5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1.5.5.1 Gestion des ressources humaines et conditions de travail

Le document *Gestion du logement social, Règlements, normes et directives* décrit les politiques, les directives et les procédures concernant les ressources humaines, telles :

- la politique d'attribution du personnel;
- la politique de classification du personnel;
- la politique salariale;
- la description des fonctions;
- le recrutement et l'embauche;
- les avantages sociaux;
- les autres dispositions salariales et de travail;
- la santé et la sécurité au travail.

1.5.5.2 Appréciation du rendement du directeur

Le conseil apprécie annuellement le rendement du directeur, selon le processus suivant :

- détermination des objectifs de rendement;
- échange avec le directeur sur les objectifs fixés;
- suivi de la progression du travail;

⁵ Pour plus d'information sur le cadre comptable, voir le document *Gestion du logement social, Règlements, normes et directives*.

- préparation d'un résumé des objectifs de l'office ainsi que des mandats confiés au directeur;
- consultation des faits significatifs notés en cours d'année;
- évaluation des résultats obtenus en regard des objectifs, des mandats confiés et des attentes signifiées;
- échanges avec le directeur concernant son appréciation;
- signature du document d'appréciation du rendement par le président du conseil et le directeur (voir annexe 6);
- détermination des nouveaux objectifs.

1.5.5.3 Formation et perfectionnement du personnel

Le développement et l'amélioration du fonctionnement de l'office sont étroitement liés au perfectionnement du personnel.

Tout employé a la capacité de progresser s'il est placé dans des conditions favorisant son développement.

1.5.5.3.1 Le Centre de formation et de perfectionnement des OH

En 1994, le ROHQ a mis en place le Centre de formation et de perfectionnement des OH. La mission du centre est de :

- valoriser les ressources humaines du domaine de l'habitation sociale;
- soutenir les administrateurs pour assurer l'évolution de ce secteur en maintenant, adoptant et développant les compétences et habiletés des employés, des dirigeants et des administrateurs des organismes.

Le développement des compétences s'effectue dans le contexte d'un processus d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles.

1.5.6 LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

1.5.6.1 Normes budgétaires diverses

Le document *Gestion du logement social, Règlements, normes et directives* précise les normes budgétaires à respecter pour les dépenses d'administration, d'exploitation, d'entretien ainsi que pour d'autres fonctions.

1.5.6.2 Contrats et dépenses

Le conseil d'administration doit clarifier, dans une politique, les niveaux d'approbation requis pour chaque type de dépenses et de transactions financières.

Le document *Gestion du logement social, Règlements, normes et directives* formule des directives précises pour l'attribution des contrats d'achat ou de location ainsi que pour l'approbation des dépenses.

1.6 LES POLITIQUES ADMINISTRATIVES

1.6.1 LE PRINCIPE

Le conseil a le mandat d'établir des politiques administratives qui précisent les principes et les fondements liés au fonctionnement de l'office.

Ces politiques ont pour but d'assurer la cohérence des décisions et des gestes posés par les administrateurs et la direction. Elles facilitent la continuité de l'administration.

1.6.2 LES POLITIQUES

Au fur et à mesure des besoins, des politiques peuvent être graduellement adoptées dans les domaines suivants :

- la mission de l'OH;
- les services à la clientèle;
- le personnel;
- la formation;
- l'achat de biens;
- les placements;
- le paiement des factures / la signature des effets bancaires;
- l'information du conseil d'administration;
- les communications de l'OH et ses porte-parole.

1.6.3 LE CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

Le but du code d'éthique

Établir certaines règles de conduite obligatoires pour les membres du conseil d'administration et le personnel. Le code d'éthique et de déontologie a été établi par un règlement adopté en vertu de la *Loi sur la Société d'habitation du Québec*.

Champ d'application

Le code d'éthique s'applique aux administrateurs, à la direction et aux employés.

Le code d'éthique traite notamment d'intégrité, de protection des renseignements et de conflits d'intérêts.

1.6.3.1 Intégrité

Bien que l'intégrité se mesure généralement par le degré d'honnêteté des personnes envers les biens de l'office, elle se manifeste aussi à l'égard de leur emploi du temps et de la qualité de leur travail.

1.6.3.2 Protection des renseignements personnels

Les membres de l'office d'habitation doivent se conformer à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels*, dès l'instant où sont recueillis, détenus, utilisés ou communiqués des renseignements personnels. Selon la section III de la Loi, l'office doit principalement :

- en assurer la confidentialité par des mesures de sécurité;
- voir à leur exactitude et à leur mise à jour au moment de les utiliser pour prendre une décision relative à la personne concernée;
- obtenir le consentement de la personne concernée pour utiliser des renseignements personnels :
 - lorsque ceux-ci ne sont pas pertinents à l'objet du dossier;
 - lorsque l'objet du dossier est accompli;
- obtenir le consentement de la personne concernée pour communiquer des renseignements personnels;
- s'assurer que ce consentement à l'utilisation ou à la communication est manifeste, libre, éclairé, donné à des fins précises et d'une durée limitée.

1.6.3.3 Conflits d'intérêts

Les administrateurs et le personnel doivent éviter les conflits d'intérêts et toute situation susceptible de les créer.

Certaines situations peuvent engendrer des conflits d'intérêts, par exemple lorsqu'une personne :

- a des activités paraprofessionnelles qui empiètent sur le temps qu'elle doit consacrer à l'office, l'empêchant de donner son plein rendement;
- ou un proche parent réalise un gain personnel grâce à une transaction entre l'office et une personne extérieure à l'office;
- divulgue de l'information confidentielle à des personnes non autorisées, ou l'utilise dans le but de servir ses intérêts;
- a un autre emploi rémunéré qui pourrait se révéler contraire aux intérêts de l'office;
- utilise les biens de l'office, ou le temps, ou les services du personnel à des fins autres que celles qui sont autorisées par l'office;
- accepte, offre ou cherche à obtenir des cadeaux ou des faveurs quelconques de la part de quelque personne qui transige ou qui pourrait transiger avec l'office. Ceci pourrait être interprété comme n'étant pas conforme aux pratiques généralement acceptées.

Comme il est impossible de résumer ici toutes les situations susceptibles de créer un conflit d'intérêts, toute personne au courant d'une situation réelle ou apparente doit en informer la direction.

Un conflit d'intérêts réel peut donner lieu à des mesures disciplinaires, selon la situation.

1.6.3.4 Directive de la SHQ concernant les conflits d'intérêts

1.6.3.4.1 Divulcation d'intérêts

Tout membre du conseil d'administration et tout employé doit, dans les 30 jours de sa nomination ou de son engagement, déposer devant le conseil une déclaration écrite mentionnant l'existence d'intérêts pécuniaires personnels dans des immeubles situés sur le territoire de la municipalité, dans des personnes morales, des sociétés et des entreprises susceptibles de conclure des marchés avec l'office.

Note : Voir l'exemple de déclaration d'intérêts à l'annexe 2.

Un administrateur qui a un intérêt pouvant mettre en conflit son intégrité personnelle et celui de l'organisme doit :

- divulguer son intérêt et s'abstenir de voter sur toute mesure touchant l'entreprise dans laquelle il a un intérêt;
- divulguer la nature générale de cet intérêt avant le début des délibérations et s'abstenir de participer, de voter ou d'influencer le vote;
- sauf si la séance est publique, il doit quitter l'assemblée après avoir divulgué la nature de son intérêt, pendant toute la durée des délibérations et du vote sur la question;
- lorsque la question est prise en considération lors d'une séance à laquelle l'administrateur n'est pas présent, il doit divulguer la nature générale de son intérêt dès la première séance suivante à laquelle il est présent.

1.6.3.4.2 Contrat avec l'office

Aucun administrateur ou employé d'un office ne peut lui-même, ou par l'entremise d'une société ou d'une corporation dans laquelle lui-même, ou son conjoint ou ses enfants, ont un intérêt, conclure de marché avec l'office sauf :

- dans un processus d'appel d'offres public ou sur invitation;
- s'il est évident qu'il n'a pu profiter d'aucune information privilégiée en sa qualité de membre ou d'employé;
- si les fournisseurs de produits ou de services équivalents dans les municipalités avoisinantes ont aussi été invités, dans le cas où l'administrateur ou l'employé est le seul fournisseur local du produit ou du service requis.

1.6.3.4.3 Rémunération

Aucun membre du conseil d'administration ne peut occuper une fonction rémunérée à l'office.

1.6.3.4.4 Contrat à une personne apparentée

Aucun conjoint, aucun enfant, frère ou soeur, neveu ou nièce d'un administrateur ne peut occuper un emploi à l'office, sauf à la suite de la recommandation favorable d'un jury à l'occasion d'un concours public.

Si un employé confie l'exécution de travaux autorisés à un membre de sa famille immédiate, le conseil d'administration doit prendre les moyens pour s'assurer que les travaux soient exécutés selon les exigences du contrat.

1.6.4 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, GARDIEN DES DROITS DE LA CLIENTÈLE

Un des rôles fondamentaux du conseil d'administration de l'office consiste à s'assurer du respect des droits des locataires et des requérants, et du traitement diligent de leurs demandes et de leurs plaintes.

1.6.4.1 La déclaration de service à la clientèle

Il est recommandé que l'office se dote d'une déclaration de services à la clientèle qui indique les droits des locataires et des requérants, les pratiques et les conduites attendues des employés, à l'endroit de la clientèle.

L'office doit remettre un exemplaire de cette déclaration à tout locataire ou requérant qui en fait la demande.

1.6.4.2 Les objectifs

La déclaration de services à la clientèle énonce les droits de la clientèle et fait état des pratiques et des conduites qui traduiront le mieux l'engagement de l'office à en assurer le respect.

D'autre part :

- la déclaration de services à la clientèle est d'abord et avant tout le fruit d'une réflexion collective de l'ensemble des employés et administrateurs;
- le processus d'élaboration qui permet de rallier les employés et les administrateurs autour de valeurs communes devient alors un instrument de mobilisation et d'éducation continue;
- la déclaration de services à la clientèle engage l'ensemble des personnes qui travaillent à l'office.

1.6.4.3 Le rôle du conseil d'administration

La déclaration de services à la clientèle est une invitation au dépassement et à la recherche continue afin d'assurer le respect des droits de la clientèle.

Le conseil d'administration doit :

- prendre connaissance de la déclaration de services à la clientèle et se l'approprier;
- en faire le projet de toute l'organisation en favorisant la réflexion;
- privilégier une approche positive et faire en sorte que la vision se répercute à plus long terme, partout dans l'organisation.

L'OFFICE D'HABITATION

Votre mandat à titre d'administrateur est, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, d'assurer le fonctionnement de l'office d'habitation.

Nous allons maintenant examiner l'office d'habitation, ses acteurs et son mandat.

CHAPITRE 2 : L'OFFICE D'HABITATION

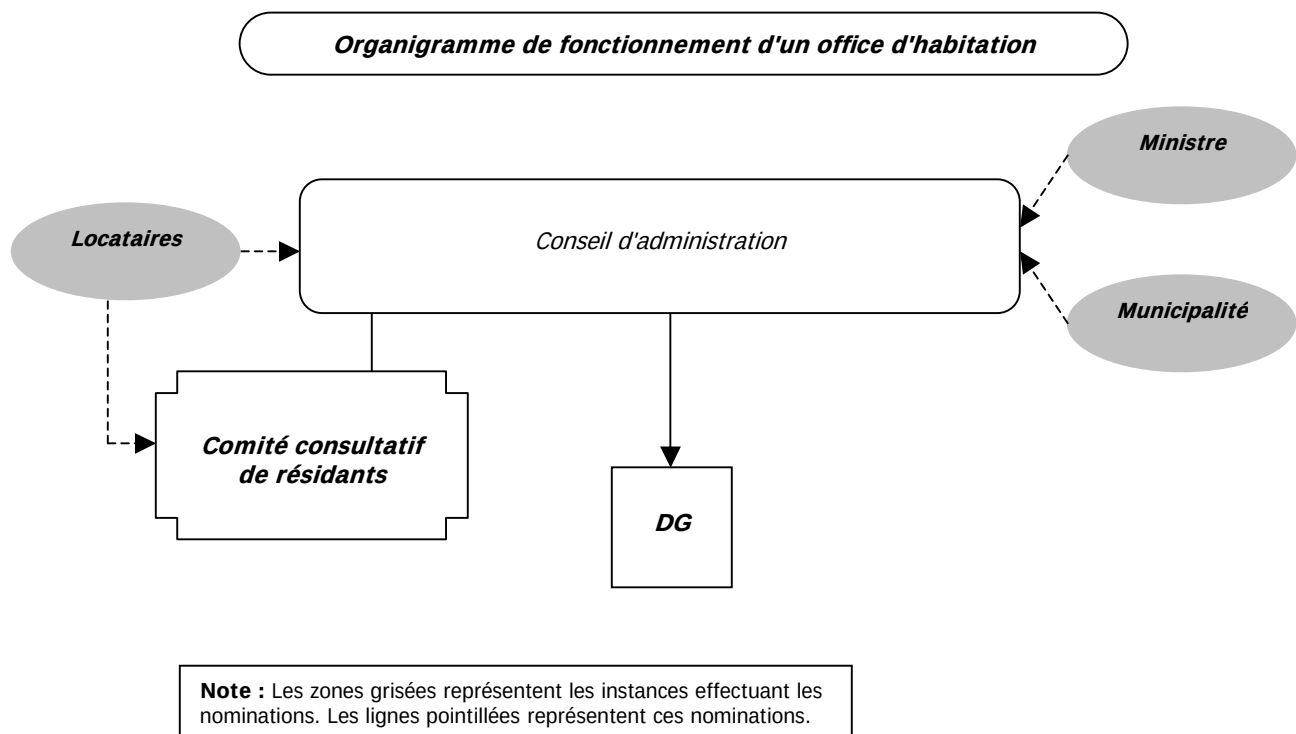
2.1 UN ORGANISME PUBLIC

L'office d'habitation est un organisme créé en vertu de la *Loi sur la Société d'habitation du Québec*. L'office est un agent de la municipalité qui en a demandé la constitution.

2.2 AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ

La mission d'un office d'habitation est de développer et d'administrer des logements sociaux pour les ménages à revenus faibles ou modestes.

2.3 LES ACTEURS



2.3.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (C. A.)

Le conseil d'administration est formé de cinq à neuf membres qui assument ensemble l'autorité complète de l'office.

2.3.2 LA DIRECTION

L'office est dirigé par un directeur nommé par le conseil d'administration. Cette personne peut être engagée à temps plein ou à temps partiel, selon le nombre de logements à gérer.

2.3.3 LE PERSONNEL DE SOUTIEN

Différentes catégories d'employés peuvent former l'équipe requise pour gérer et exploiter efficacement un office. Mentionnons la conciergerie, l'entretien, l'administration, la location et l'attribution des logements, le développement de programmes, le soutien et l'action communautaires.

2.3.4 LE COMITÉ DE SÉLECTION

Le comité de sélection est composé d'au moins trois membres, soit une personne représentant la municipalité, une autre représentant les groupes socio-économiques et, une troisième, qui représente les locataires de l'office.

2.3.5 LE COMITÉ CONSULTATIF DE RÉSIDANTS

Le comité consultatif est composé d'un maximum de 25 résidents des immeubles de l'OH, dont les deux représentants des locataires au C. A. de l'office.

2.3.6 LES COMITÉS AD HOC

Le conseil d'administration peut, à sa discrétion, créer des comités ad hoc pour examiner certains sujets particuliers. Ces comités sont temporaires et cessent d'exister dès que leur mandat est rempli. De plus, ils ne sont généralement pas autorisés à prendre des décisions liant le conseil.

2.4 LE MANDAT

2.4.1 DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Gérer efficacement les ressources matérielles, financières et humaines mises à sa disposition par la Société d'habitation du Québec.

2.4.2 DE LA DIRECTION

Assurer la gestion quotidienne de l'office et coordonner les activités sous la responsabilité du conseil d'administration de l'OH.

2.4.3 DU PERSONNEL DE SOUTIEN

S'occuper des responsabilités telles que l'administration, la conciergerie, la sélection des locataires et l'entretien.

2.4.4 DU COMITÉ DE SÉLECTION

Recommander au conseil d'administration l'attribution des logements en appliquant et en respectant le *Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique*⁶.

2.4.5 DU COMITÉ CONSULTATIF DE RÉSIDANTS

Émettre des avis sur les plaintes et les demandes des locataires relevant de l'administration quotidienne ou concernant des problèmes persistants.

2.4.6 DES COMITÉS AD HOC

Étudier et analyser des questions précises et proposer des solutions au conseil ou l'éclairer dans ses décisions.

⁶ Pour plus d'information sur ce règlement, consulter le document *Gestion du logement social, Règlements, normes et directives*.

LE RÉSEAU DE L'HABITATION SOCIALE AU QUÉBEC

À titre de conseil d'administration de l'OH, vous faites partie du vaste réseau de l'habitation sociale dont la mission est de fournir des logements aux ménages à revenus faibles ou modestes.

Le Regroupement des offices d'habitation du Québec (ROHQ) rassemble des offices d'habitation et des organismes sans but lucratif. Les OH administrent plus de 63 000 logements à loyer modique et 7 000 logements en vertu du programme de supplément au loyer.

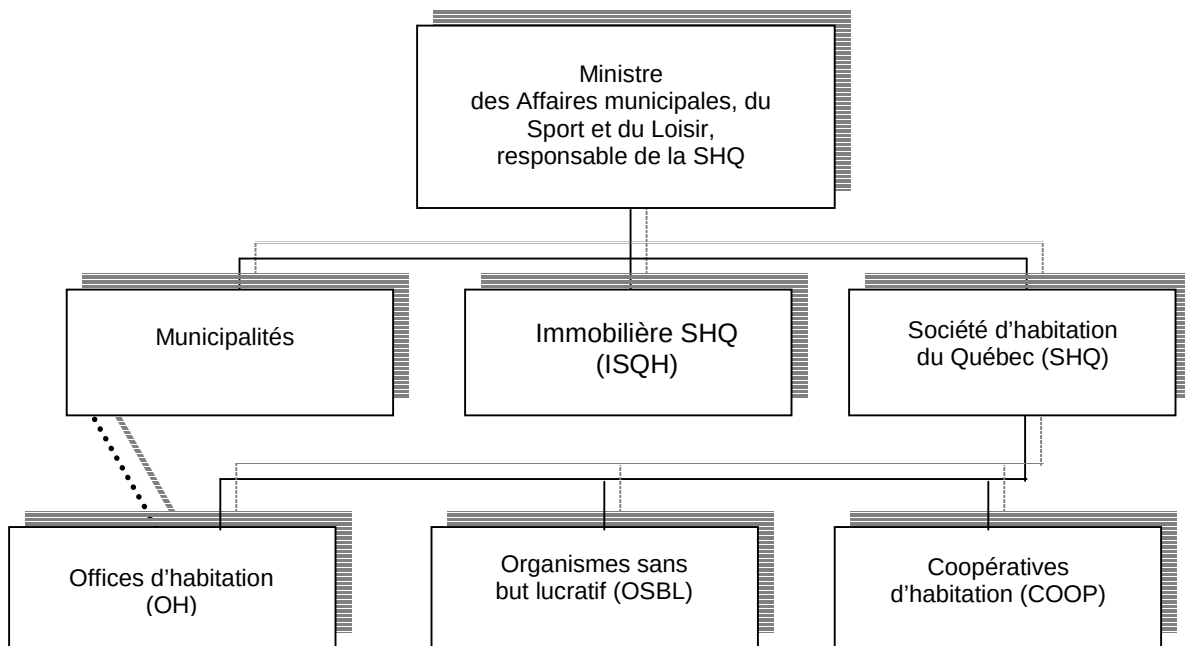
Les coopératives d'habitation sont regroupées au sein de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH). Les coopératives administrent 23 000 logements.

Les organismes sans but lucratif en habitation peuvent adhérer au Réseau des OSBL en habitation. Les OSBL regroupés par le réseau administrent environ 4 000 logements.

CHAPITRE 3 : LE RÉSEAU DE L'HABITATION SOCIALE AU QUÉBEC

Cette section vous permet de vous situer à l'intérieur du réseau de l'habitation sociale au Québec et d'avoir une vue d'ensemble de chacun des acteurs et de leurs responsabilités.

3.1 LE RÉSEAU



3.2 LES INTERVENANTS

3.2.1 LE MINISTRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DU SPORT ET DU LOISIR, RESPONSABLE DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC

3.2.2 LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (SHQ)

Ses activités et ses objectifs :

- aviser le ministre des besoins, des priorités et des objectifs de l'habitation au Québec;
- stimuler le développement et la concertation des initiatives publiques et privées en matière d'habitation;
- mettre à la disposition de la communauté des logements à loyer modique;
- faciliter aux citoyens du Québec l'accession à la propriété immobilière;
- promouvoir l'amélioration de l'habitat.

La Société d'habitation du Québec a, en outre, le mandat de superviser et de contrôler les organismes impliqués dans le logement social, notamment les offices d'habitation.

3.2.3 LES MUNICIPALITÉS

Leurs responsabilités en habitation se résument ainsi :

- obligation ou possibilité de constituer un fonds de développement du logement social;
- absorption d'une part des coûts de subvention au déficit des logements à loyer modique;
- collaboration avec la SHQ et l'OH pour la réalisation de programmes d'habitation;
- mise en place des infrastructures nécessaires à la réalisation de logements;
- ratification du budget annuel de l'OH.

3.2.4 LES OFFICES D'HABITATION (OH)

Les offices ont pour mandat de développer et d'administrer des logements sociaux pour les ménages à revenus faibles ou modestes; les OH assument également la gestion du programme de supplément au loyer (PSL) sur le marché locatif privé.

3.2.5 LES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF (OSBL) ET LES COOPÉRATIVES D'HABITATION (COOP)

Leur mandat est de développer et d'administrer des logements coopératifs et sans but lucratif pour les ménages à revenus faibles ou modestes.

POUR DES RÉUNIONS EFFICACES

C'est à l'occasion des réunions du conseil d'administration que vous aurez, à titre d'administrateur, à participer aux décisions concernant l'administration de l'office.

Mais vous serez également appelé à participer à des réunions de comités, des réunions avec des locataires ou avec différents organismes du milieu.

Aussi, nous vous proposons dans cette section quelques notions concernant la préparation des réunions, l'animation et le processus de décision lors de réunions.

CHAPITRE 4 : POUR DES RÉUNIONS EFFICACES

4.1 GUIDE POUR DES RÉUNIONS EFFICACES

Les éléments clés pour la réussite des réunions sont résumés dans les textes qui suivent.

4.1.1 TENUE DE RÉUNIONS

Dans le cadre du travail, vous serez appelé, de même que les employés de l'office, à participer régulièrement à des réunions. Ces réunions constituent le lieu privilégié pour le travail d'équipe et pour prendre la plupart des décisions.

4.1.2 PERTINENCE DE TENIR DES RÉUNIONS

La personne qui désire tenir une réunion doit s'interroger sur la nécessité de chaque réunion ainsi que des points à discuter, avant de la convoquer, compte tenu des efforts requis.

Pour faciliter sa décision, la personne doit :

- préciser l'objectif à atteindre;
- juger de l'urgence de la tenir;
- décider qui doit y assister;
- vérifier si d'autres moyens permettraient de réaliser l'objectif visé.

4.1.3 PERTINENCE DE PARTICIPER À UNE RÉUNION

Avant de participer à une réunion, il est légitime de se poser les questions suivantes :

- quel est l'objectif visé?
- quel est l'ordre du jour?
- quels points me concernent?
- quelle sera ma participation?
- quelles seraient les conséquences de ne pas y assister?

- quels autres moyens seraient aussi efficaces?
- puis-je déléguer cette activité à quelqu'un d'autre?

4.1.4 PRÉPARATION D'UNE RÉUNION

La personne responsable de la réunion doit passer en revue chacun des points suivants :

Le sujet

- Définir l'objectif de la réunion ou le résultat attendu;
- Préparer l'ordre du jour et autres documents de soutien.

Les participants

- Décider qui devra y participer;
- Les informer de la tenue de la réunion;
- Les convoquer officiellement.

Le déroulement

- Établir le type de réunion : informelle ou décisionnelle;
- Choisir le mode d'animation en fonction de l'objectif à atteindre.

L'organisation matérielle de la réunion

- Réserver un local approprié;
- Planifier l'horaire;
- Prévoir des équipements fonctionnels;
- Prévoir un goûter, s'il y a lieu, et en informer les participants.

4.1.5 ANIMATION D'UNE RÉUNION

Le rôle principal de l'animateur (ou président de la réunion) consiste à guider les participants dans les discussions et à faciliter leur travail dans la mesure du possible.

Pour chaque point à l'ordre du jour, il doit :

- amorcer la discussion;
- veiller à ce que l'objectif ou le résultat visé soit atteint;
- s'assurer que les décisions sont complètes et énoncées clairement;
- résumer et clore la discussion.

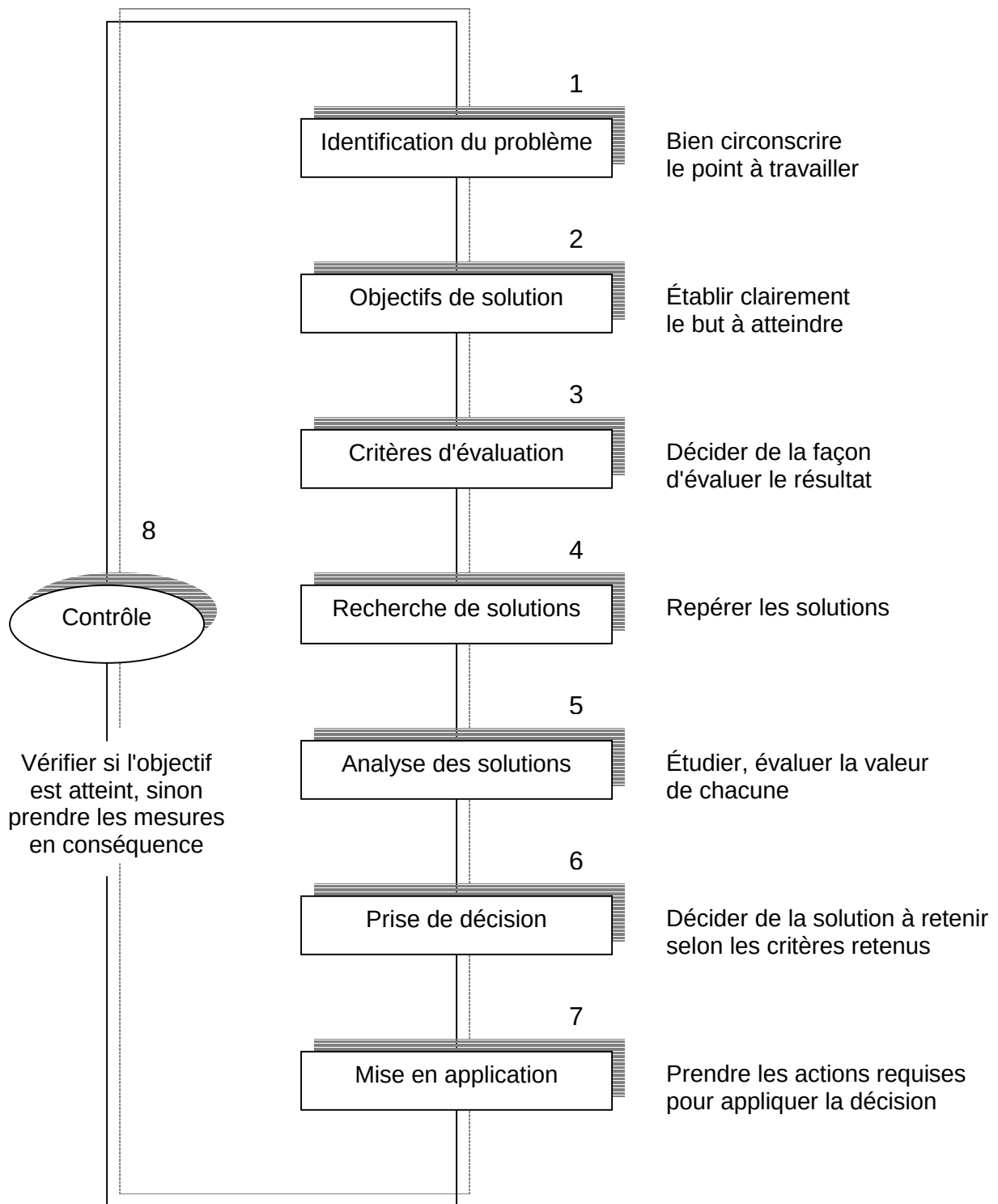
De manière générale, il doit aussi :

- faciliter les échanges d'opinions;
- veiller à ce que les discussions s'en tiennent au sujet;
- clarifier le sens des diverses interventions quand elles prêtent à confusion;
- s'assurer de la participation de tous;
- coordonner et accorder le droit de parole.

4.1.6 PROCESSUS DE SOLUTION DE PROBLÈMES OU DE PRISE DE DÉCISION

Les réunions sont tenues pour informer ou pour prendre des décisions. Ces dernières sont parfois courantes, importantes ou difficiles. De là l'importance de suivre un processus en huit étapes, qui facilite cette prise de décision (voir page suivante).

PROCESSUS POUR FACILITER LA PRISE DE DÉCISION



4.1.7 SUIVI

4.1.7.1 Procès-verbal

Le procès-verbal est un outil qui facilite le suivi des décisions pour le responsable de la réunion, en plus d'informer toutes les personnes intéressées par le cheminement du dossier :

- Le compte rendu est un document synthèse qui résume la rencontre;
- Le procès-verbal est un document reproduisant les décisions sous forme de résolution.

Le présent guide fournit plus d'information sur la rédaction, la conservation et sur l'acceptation des procès-verbaux (1.1.6.6).

4.1.7.2 Évaluation

Afin de déceler les améliorations à apporter aux prochaines réunions, il est suggéré à la personne responsable d'évaluer le processus complet de la réunion. La liste suivante suggère les points à surveiller pour l'évaluation :

- la pertinence de la réunion;
- les participants invités;
- l'organisation;
- le rôle des participants et de l'animateur;
- le déroulement (procédure, plan de travail, etc.);
- les décisions prises;
- le climat général;
- l'atteinte des objectifs visés.

4.1.8 ÉQUIPEMENT ET MÉTHODES D'ANIMATION

4.1.8.1 L'équipement audiovisuel

Il peut être utile d'utiliser de l'équipement audiovisuel pour exposer ou démontrer une idée :

- les appareils vidéo;
- les appareils de projection;
- les présentations sur support informatique.

4.1.8.2 Les méthodes d'animation

Lors de réunions décisionnelles, plusieurs méthodes sont suggérées pour faciliter le travail en équipe et la prise de décision :

- le remue-méninges (brainstorming) (annexe 3);
- la technique du groupe nominal (annexe 4);
- la grille de sélection (annexe 5).

Pour plus de détails et d'information sur les réunions, consulter la brochure intitulée *Pour des réunions efficaces*, publiée par le Regroupement des offices d'habitation du Québec.

ANNEXE 1

LISTE DES PRÉCAUTIONS À PRENDRE PAR TOUT ADMINISTRATEUR



LORS DES RÉUNIONS DU CONSEIL

- ◆ S'assurer d'avoir reçu et lu, avant chaque réunion, tous les documents et rapports sur lesquels un vote sera pris et prendre toute l'information pertinente et nécessaire à la prise de décision.
- ◆ Réviser avec soin les procès-verbaux et autres documents.
- ◆ Conserver dans un cahier les procès-verbaux et autres documents.
- ◆ Insister pour qu'une opinion juridique écrite soit obtenue relativement à toute démarche importante.
- ◆ Insister pour que le conseil d'administration obtienne des opinions professionnelles écrites de la part des experts ou de la part d'un autre administrateur, lorsque cela est nécessaire.
- ◆ Insister pour que les procès-verbaux fassent état de toute divulgation, dissidence ou abstention de votre part ou de la part d'un autre administrateur.



AUTRES MESURES DE PROTECTION

- ◆ Connaître les règlements de l'office, les lois et autres règlements.
- ◆ Mettre en place des contrôles internes de supervision des chèques et de signature des contrats.
- ◆ Maintenir un guide de l'administrateur renfermant tous les documents administratifs et les politiques de l'office, et le tenir à jour.
- ◆ Se conformer au devoir de confidentialité quant à l'information concernant l'office.
- ◆ Prendre les mesures nécessaires pour éviter les conflits d'intérêts.
- ◆ S'assurer que les comités fassent rapport au conseil et obtiennent l'approbation du conseil pour leurs actions.
- ◆ Prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que l'office effectue et verse fidèlement les retenues fiscales à la source et autres paiements.

ANNEXE 2

OFFICE D'HABITATION

MUNICIPALITÉ DE : _____

DÉCLARATION D'INTÉRÊTS PERSONNELS

Je soussigné(e), _____
Lettres moulées

Étant membre du conseil d'administration / employé(e) de l'office d'habitation, depuis le _____, je déclare, par les présentes, l'existence de mes intérêts pécuniaires personnels susceptibles de conclure des marchés avec l'office.

Immeubles situés dans la municipalité :

Adresse complète :
Usage :

Adresse complète :
Usage :

Personnes morales, sociétés et entreprises :

Adresse complète :
Usage :

Adresse complète :
Usage :

Signature :

Adresse :

Date :

Remise au conseil d'administration le :

ANNEXE 3

REMUE-MÉNINGES

DESCRIPTION

Une technique qui permet de produire une liste d'idées concernant un sujet donné.

UTILITÉ

Sert à produire des listes concernant :

- les problèmes;
- les thèses pour la collecte de données;
- les solutions possibles;
- les éléments de suivi.

ou lorsque vous désirez susciter des idées ou faire croître l'énergie à l'intérieur d'un groupe.

PROCÉDURE

1. Décider d'un thème (tel que des « idées de problèmes » ou des « idées de solutions »).
2. Chaque membre, à tour de rôle, propose une idée sur le thème choisi. Les autres membres s'abstiennent de tout commentaire, écoutent attentivement et ajoutent leurs idées à celles des autres.
3. Noter toutes les idées sur un tableau.
4. Poursuivre le processus jusqu'à ce que l'équipe estime qu'elle a épuisé ses idées sur le thème.
5. Discuter des idées de la liste et les clarifier.

ANNEXE 4

TECHNIQUE DU GROUPE NOMINAL

DESCRIPTION

Une technique pour obtenir un consensus du groupe.

UTILITÉ

Sert à choisir quelques éléments importants parmi une liste étendue concernant :

- les problèmes;
- les thèmes pour la cueillette de données;
- les solutions possibles;
- les éléments de suivi.

PROCÉDURES

1. Fournir au groupe une formulation claire de la tâche à accomplir (exemple : « préciser les problèmes clés sur lesquels focaliser »).
2. De façon individuelle et en silence, chaque membre écrit ses idées sur le sujet.
3. À tour de rôle, chaque membre présente une de ses idées. Les autres membres s'abstiennent de tout commentaire. Une personne inscrit toutes les idées sur le tableau et les numérote immédiatement.
4. Le processus continue jusqu'à épuisement des idées.
5. Réviser brièvement la liste des idées pour obtenir au besoin des clarifications, éliminer les idées identiques, et combiner entre elles les semblables.
6. Tenir un scrutin secret, en utilisant de petites cartes. De façon individuelle, chaque membre vote pour les cinq idées qu'il juge prioritaires, en les mettant en ordre de préférence de 5 à 1 (5 = la plus importante). Un membre compile les votes et note les résultats sur le tableau. Pour chaque idée, inscrire le nombre de votes reçus et le résultat total obtenu.
7. Discuter en groupe des résultats du consensus et focaliser sur les étapes subséquentes éventuelles.

ANNEXE 5

GRILLE DE SÉLECTION

DESCRIPTION

Une méthode qui permet de choisir une solution parmi plusieurs possibilités. Elle consiste à déterminer des critères de décision et à les appliquer dans le processus de prise de décision.

UTILITÉ

- Sélectionner un problème à partir d'une liste;
- Choisir une solution parmi plusieurs options.

PROCÉDURE

1. Restreindre la liste des solutions possibles: se demander quelles sont les meilleures solutions possibles reliées à la nature du problème à traiter.
2. Énumérer des critères de décision.
3. Bâtir une grille en plaçant les critères sur la ligne du haut et les options sur la marge de gauche. Remplir la grille afin d'évaluer jusqu'à quel point chaque option satisfait aux critères. Voir la matrice ci-jointe.
4. Utiliser l'information recueillie sur la grille afin de faciliter la sélection de la meilleure solution.

ANNEXE 5A

MATRICE DE SÉLECTION DES SOLUTIONS

ÉNONCÉ DU PROBLÈME :					
	CRITÈRES DE DÉCISION				
SOLUTIONS SUGGÉRÉES	POUVONS-NOUS L'IMPLANTER? (oui/non)	COÛT Échelle 1 à 5 ⁷	DIFFICULTÉ D'IMPLANTATION Échelle 1 à 5 ⁸	AUTRE CRITÈRE	PRIORITÉ D'ÉVALUATION
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

⁷ Échelle de 1 à 5, plus le chiffre est élevé, plus les coûts sont considérés élevés.

⁸ Échelle de 1 à 5, plus le chiffre est élevé, plus l'implantation est considérée difficile à réaliser.

ANNEXE 6

ÉVALUATION DU DIRECTEUR

Nom du directeur : _____

Date de l'évaluation : _____

Le présent outil permettra au directeur et aux membres du conseil d'administration d'évaluer la maîtrise des tâches et responsabilités relevant du directeur. Les aspects évalués seront les suivants : satisfaction de la clientèle, gestion administrative des ressources matérielles et financières, gestion des ressources humaines, qualité des relations avec les membres du C. A. et les organismes du milieu et habiletés interpersonnelles.

Il est suggéré à chacun des membres du conseil d'effectuer sa propre évaluation du travail du directeur et de la soumettre au président, lequel réalise une synthèse des évaluations reçues. Par la suite, il est proposé que le président rencontre le directeur, ce dernier ayant au préalable réalisé sa propre autoévaluation. Finalement, le président est invité à communiquer le bilan de cette rencontre aux administrateurs.

Pour les directeurs nouvellement en poste, il est suggéré que ce questionnaire d'évaluation serve de guide afin d'identifier les aspects plus importants à travailler, et ce, après **au moins une année** complète en poste. Il est ainsi suggéré qu'une évaluation plus formelle soit réalisée à la fin de la deuxième année.

<i>Légende</i>			<i>Résultat final</i>
4	Résultats exceptionnels	+ de 188	Rendement exceptionnel
3	Très bons résultats	143 à 187	Très bon rendement
2	Résultats satisfaisants	88 à 142	Rendement satisfaisant
1	Résultats insatisfaisants	- de 88	Rendement insatisfaisant
S. O.	Sans objet, ne correspond pas aux responsabilités actuelles du directeur		
?	Le répondant ne peut se prononcer sur ce critère d'évaluation		

À la fin du présent questionnaire, identifier les points forts observés de même que les habiletés à développer. Identifier également les besoins de formation ou de soutien du directeur. Dans le cas d'un rendement insatisfaisant, insister davantage sur les correctifs à apporter.

ÉVALUATION DU DIRECTEUR (SUITE)

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

4	3	2	1	S. O.	?	1. S'assure de l'équité des processus de sélection.
4	3	2	1	S. O.	?	2. S'assure que les clients reçoivent l'information qui les concerne : droits, devoirs, règlements, etc.
4	3	2	1	S. O.	?	3. S'assure de l'accessibilité des services.
4	3	2	1	S. O.	?	4. Livre, dans un délai raisonnable, les biens et services convenus : logements, réparations, etc.
4	3	2	1	S. O.	?	5. S'assure de la sécurité des locataires : prévention des incendies, évacuations, etc.
4	3	2	1	S. O.	?	6. Prend en considération l'opinion des locataires afin de mieux connaître leurs besoins.
4	3	2	1	S. O.	?	7. S'assure du suivi des plaintes (des locataires et celles déposées à la Régie du logement.)
4	3	2	1	S. O.	?	8. Effectue annuellement le bilan de la qualité des services à la clientèle.
4	3	2	1	S. O.	?	9. S'assure que les conflits entre locataires soient résolus de façon satisfaisante.

GESTION ADMINISTRATIVE, DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES

4	3	2	1	S. O.	?	1. Respecte les prévisions budgétaires.
4	3	2	1	S. O.	?	2. Conscientise les employés et la clientèle à l'économie des ressources.
4	3	2	1	S. O.	?	3. Donne l'exemple à ce sujet (point 2).
4	3	2	1	S. O.	?	4. Identifie, avec son équipe, des moyens créatifs de réduire les coûts sans affecter la qualité des services.
4	3	2	1	S. O.	?	5. S'assure de la planification et du suivi des différents services de l'office d'habitation.
4	3	2	1	S. O.	?	6. S'assure d'un suivi à la gestion des achats et des inventaires.

ÉVALUATION DU DIRECTEUR (SUITE)

GESTION ADMINISTRATIVE, DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET FINANCIÈRE (SUITE)

4	3	2	1	S. O.	?	7. Respecte les délais prévus.
4	3	2	1	S. O.	?	8. Sait établir ses priorités.
4	3	2	1	S. O.	?	9. Clarifie et diffuse la mission et les objectifs de l'OH.
4	3	2	1	S. O.	?	10. Dispose de l'énergie nécessaire au maintien d'un rendement élevé.
4	3	2	1	S. O.	?	11. Connaît les principales lois et règlements qui régissent les OH et la Loi sur la sécurité du revenu.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4	3	2	1	S. O.	?	1. S'assure de la clarté des tâches et des mandats.
4	3	2	1	S. O.	?	2. Délègue avec efficacité et encourage les initiatives.
4	3	2	1	S. O.	?	3. S'assure que les employés disposent des outils dont ils ont besoin pour effectuer leur travail.
4	3	2	1	S. O.	?	4. Félicite ses employés pour la qualité de leur travail et leur collaboration.
4	3	2	1	S. O.	?	5. Évalue ses employés annuellement.
4	3	2	1	S. O.	?	6. Donne le droit à l'erreur.
4	3	2	1	S. O.	?	7. Traite ses employés avec équité.
4	3	2	1	S. O.	?	8. Sait maintenir un bon climat de travail.
4	3	2	1	S. O.	?	9. Sait conserver l'unité du groupe en période de crise ou de surcharge.
4	3	2	1	S. O.	?	10. Règle les conflits de travail de façon satisfaisante.
4	3	2	1	S. O.	?	11. Favorise le perfectionnement de ses employés.

ÉVALUATION DU DIRECTEUR (SUITE)

RELATIONS AVEC LES MEMBRES DU C. A. ET LES ORGANISMES DU MILIEU

4	3	2	1	S. O.	?	1. Reconnaît l'importance du C. A.
4	3	2	1	S. O.	?	2. Propose et actualise une vision de l'organisation de façon à mobiliser administrateurs, employés et organismes partenaires.
4	3	2	1	S. O.	?	3. Propose aux administrateurs les orientations à considérer en fonction de l'évolution des besoins, des clients et du contexte socio-économique.
4	3	2	1	S. O.	?	4. Transmet tous les renseignements et documents pertinents aux membres du conseil, et ce, de façon claire et concise.
4	3	2	1	S. O.	?	5. Encourage la participation des administrateurs et sollicite leurs conseils et opinions.
4	3	2	1	S. O.	?	6. Prend le temps de rencontrer les administrateurs et demeure disponible.
4	3	2	1	S. O.	?	7. Explique le pourquoi des décisions et actions entreprises de façon à créer un climat de transparence.
4	3	2	1	S. O.	?	8. Assure le suivi des décisions prises au sein du C. A.
4	3	2	1	S. O.	?	9. Facilite le contact entre les membres du C. A. et les employés.
4	3	2	1	S. O.	?	10. Fait connaître l'OH, sa mission et ses services aux organismes externes.
4	3	2	1	S. O.	?	11. Inspire la crédibilité lorsqu'il agit à titre de porte-parole de l'OH.
4	3	2	1	S. O.	?	12. Développe un partenariat efficace avec la municipalité, les organismes du milieu et la SHQ.

ÉVALUATION DU DIRECTEUR (SUITE)

RELATIONS INTERPERSONNELLES

4	3	2	1	S. O.	?	1. Fait preuve d'une écoute attentive et respectueuse.
4	3	2	1	S. O.	?	2. Transmet les informations nécessaires à ses collaborateurs.
4	3	2	1	S. O.	?	3. S'exprime avec clarté.
4	3	2	1	S. O.	?	4. S'exprime avec respect.
4	3	2	1	S. O.	?	5. Possède de bonnes habiletés à persuader.
4	3	2	1	S. O.	?	6. Appuie ses jugements sur des faits concrets.
4	3	2	1	S. O.	?	7. Agit en conformité avec ses propos.
4	3	2	1	S. O.	?	8. Crée un climat d'ouverture et de sécurité.
4	3	2	1	S. O.	?	9. Est ouvert aux idées nouvelles et aux désaccords.
4	3	2	1	S. O.	?	10. Fait preuve d'honnêteté et de transparence.
4	3	2	1	S. O.	?	11. Va chercher l'information nécessaire.
4	3	2	1	S. O.	?	12. Sait faire preuve d'autorité et est capable de critique constructive.
4	3	2	1	S. O.	?	13. Admet ses erreurs et est ouvert à la critique.
4	3	2	1	S. O.	?	14. Demeure calme en période de conflit, de stress ou de surcharge.
4	3	2	1	S. O.	?	15. Est capable de prendre des risques.
4	3	2	1	S. O.	?	16. Prend les décisions appropriées en fonction des situations.
4	3	2	1	S. O.	?	17. Est loyal envers son organisme.
4	3	2	1	S. O.	?	18. Dans l'ensemble, je suis satisfait du travail du directeur.

ÉVALUATION DU DIRECTEUR (SUITE)

BILAN

POINTAGE FINAL : _____

POINTS FORTS :

POINTS FAIBLES :

HABILETÉS À DÉVELOPPER :

Signatures :

Président du C. A. : _____

Directeur de l'OH : _____

Date : _____

ANNEXE 7

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- *Les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité*, par Bernard Monteil, Michel Périgord et Gilbert Raveleau et publié par les Éditions d'organisation.
- *Objectif, qualité, méthodes et outils*, par Serge Echard et publié par l'Entreprise moderne d'Édition.
- *Gestion du logement social, Règlements, normes et directives*, publié par la Société d'habitation du Québec.
- *Guide Pour nos décisions au conseil d'administration*, publié par le Regroupement des offices d'habitation du Québec.
- *Guide Pour des réunions efficaces*, publié par le Regroupement des offices d'habitation du Québec.
- Code civil du Québec.
- *Devoirs et responsabilités des administrateurs, des corporations sans but lucratif au Québec*, M^e Paul Martel, 1990, Éditions Wilson et Lafleur/Martel Itée; Société canadienne des directeurs d'association.
- *Le rôle des bénévoles dans les organisations sans but lucratif*, Société canadienne des directeurs d'association, 1990.
- *Les conseils d'administration des établissements publics de santé et de services sociaux*, Manuel de référence à l'intention des membres de C. A., MSSS, 1992.

ANNEXE 8

LISTE DES GUIDES PUBLIÉS PAR LE REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC

- *Pour nos décisions au conseil d'administration*
- *Pour des réunions efficaces*
- *Guide de mise en place des comités consultatifs et de résidents*
- *Guide à l'intention des associations de locataires*
- *Outil d'auto-évaluation pour le conseil d'administration*
- *Formulaire d'évaluation du directeur*
- *Formulaires d'évaluation du personnel*

À noter que tous ces guides peuvent être obtenus en communiquant avec le secrétariat du ROHQ. Téléphone : (418) 527-6228 ou 1 800 463-6257. Courriel : rohq@rohq.qc.ca.

ANNEXE 9

LISTE DES SIGLES LES PLUS COURAMMENT UTILISÉS DANS LE RÉSEAU

ACHRU	Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine
ADOHQ	Association des directeurs d'offices d'habitation du Québec
AGRTQ	Association des groupes de ressources techniques du Québec
AQDR	Association québécoise pour la défense des droits des retraités et des pré-retraités
CAI	Commission d'accès à l'information
CCQ	Code civil du Québec
CFPO	Centre de formation et de perfectionnement des offices d'habitation du Québec
CLSC	Centre local de services communautaires
CNT	Commission des normes du travail
COGI	Corporation de gestion informatique
COOP	Coopérative d'habitation
CQCH	Confédération québécoise des coopératives d'habitation
CSST	Commission de la santé et de la sécurité au travail
CT	Conseil du trésor
DPRC	Direction de la planification, de la recherche et de la concertation (SHQ)
DHS	Direction de l'habitation sociale (SHQ)
FADOQ	Fédération de l'âge d'or du Québec
FQM	Fédération québécoise des municipalités
FECHIM	Fédération des coopératives d'habitation de l'Île de Montréal

FLHLMQ	Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec
FOHM	Fédération des organismes sans but lucratif d'habitation de Montréal
FQHC	Fonds québécois d'habitation communautaire
FRAPRU	Front d'action populaire en réaménagement urbain
GRT	Groupe de ressources techniques
HLM	Habitation à loyer modique
LLM	Logement à loyer modique
LRQ	Lois et règlements du Québec
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OCQ	Office de la construction du Québec
OH	Office d'habitation
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
OSBL	Organisme sans but lucratif
PAD	Programme d'adaptation de domicile (personnes handicapées)
PSL	Programme de supplément au loyer
RAMQ	Régie de l'assurance-maladie du Québec
RECQ	Régie des entreprises de construction du Québec
ROHQ	Regroupement des offices d'habitation du Québec
RQOH	Réseau québécois des OSBL d'habitation
RRQ	Régie des rentes du Québec
SHQ	Société d'habitation du Québec
SIMDUT	Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail
UMQ	Union des municipalités du Québec

