

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 des 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
5^e édition 2010

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
1135, Grande-Allée Ouest, bureau 170
Québec (Québec) GIS 1E7
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.....	1
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 budgétaires.....	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 de déontologie des dirigeants et administrateurs d'OH	16
1.6.3.1 Intégrité	16
1.6.3.2 Protection des renseignements personnels.....	16
1.6.3.3 Conflits d'intérêts.....	17
1.6.3.4 Directives de la SHQ concernant les conflits d'intérêts	17
1.6.3.4.1 Divulgence 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.....	20
CHAPITRE 2 : L'organisation de l'office d'habitation	21
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 résidents	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 résidents	25
2.4.6 Des comités ad hoc	25
CHAPITRE 3 : Le réseau de l'habitation sociale au Québec	27
3.1 Le réseau.....	29
3.2 Les intervenants	30
3.2.1 Le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'occupation du territoire	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)	30
3.2.5	Les organismes sans but lucratif (OSBL) et les coopératives d'habitation (COOP)	31
CHAPITRE 4 : Pour des réunions efficaces		33
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	Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation
ANNEXE 2	Liste des précautions à prendre par tout administrateur
ANNEXE 3	Déclaration d'intérêts personnels
ANNEXE 4	Remue-méninges
ANNEXE 5	Technique du groupe nominal
ANNEXE 6	Grille de sélection
ANNEXE 6A	Matrice de sélection des solutions
ANNEXE 7	Évaluation du directeur
ANNEXE 8	Liste des documents consultés
ANNEXE 9	Liste des guides publiés par le Regroupement des offices d'habitation du Québec
ANNEXE 10	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 représente 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 *Manuel de gestion du logement social, Règlements, normes et directives.*

² *Manuel de 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, vidéoconférence, webconférence, etc.).

1.1.6.4 Quorum

À moins qu'un règlement de régie interne ne le prévoit 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 occupée.

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 fraudes 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 *Manuel de 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 à 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 « *Manuel de 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 *Manuel de 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 *Manuel de 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 *Manuel de 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 DE DÉONTOLOGIE DES DIRIGEANTS ET ADMINISTRATEURS D'UN OFFICE D'HABITATION (VOIR ANNEXE 1)

Le but du code d'éthique

Établir certaines règles de conduite obligatoires pour les membres du conseil d'administration et la direction. 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* en 2007. (C.R.Q., C.5-8, a.86 et 86.1) (voir annexe)

Champ d'application

Le Code de déontologie s'applique aux administrateurs et directeurs d'OH.

Le Code de déontologie a pour objet de favoriser l'intégrité, la protection des renseignements, la transparence, l'impartialité dans l'administration et d'éviter les 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;
- à 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 doivent, 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 3.

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 sœur, 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 services 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'ORGANISATION DE 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'ORGANISATION DE L'OFFICE D'HABITATION

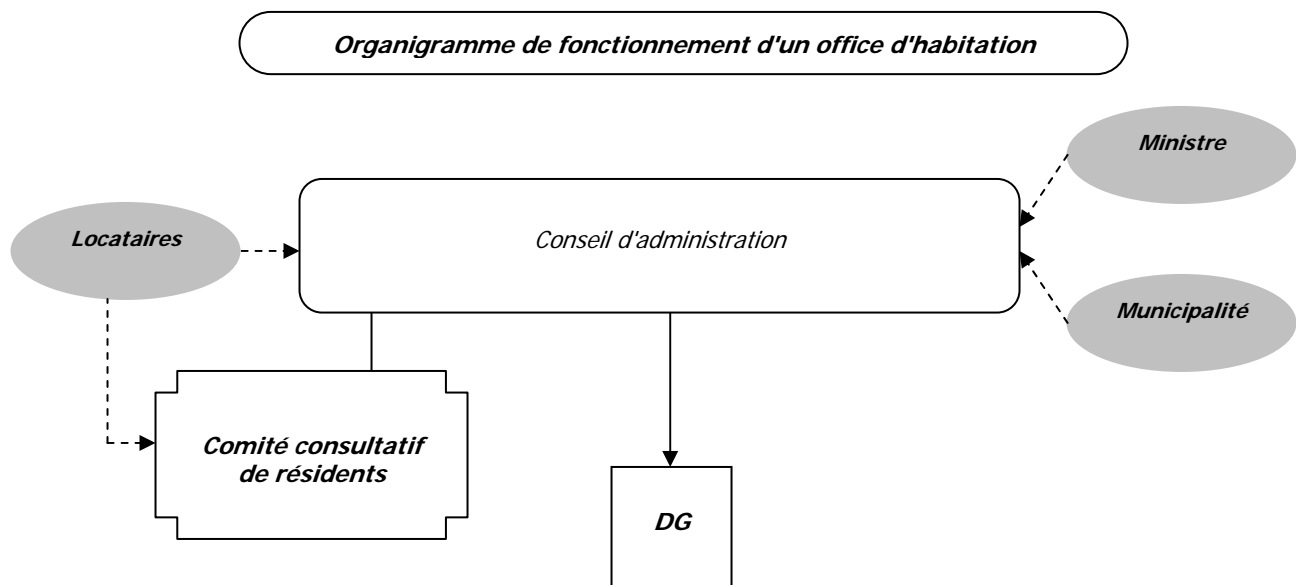
2.1 UN ORGANISME PUBLIC

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



Note : Les zones grisées représentent les instances effectuant les nominations. Les lignes pointillées représentent ces nominations.

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 RÉSIDENTS

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 RÉSIDENTS

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 *Manuel de gestion du logement social, Règlements, normes et directives*.

LE RÉSEAU DE L'HABITATION SOCIALE AU QUÉBEC

À titre de membre du 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 10 000 logements en vertu du programme de supplément au loyer. Les organismes sans but lucratif membres du ROHQ administrent 15 000 logements. Quatre cent mille employés à temps plein ou à temps partiel œuvrent dans le réseau.

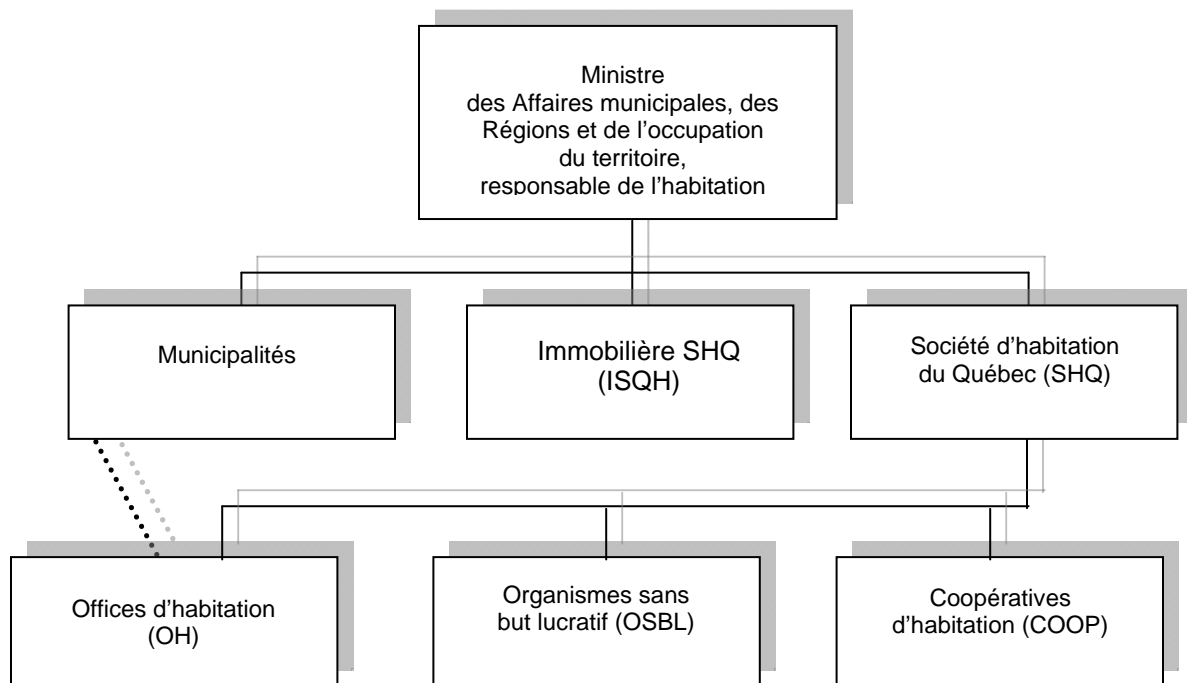
Les coopératives d'habitation sont regroupées au sein de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH). Les coopératives administrent 23 000 logements.

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, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE, RESPONSABLE L'HABITATION

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.

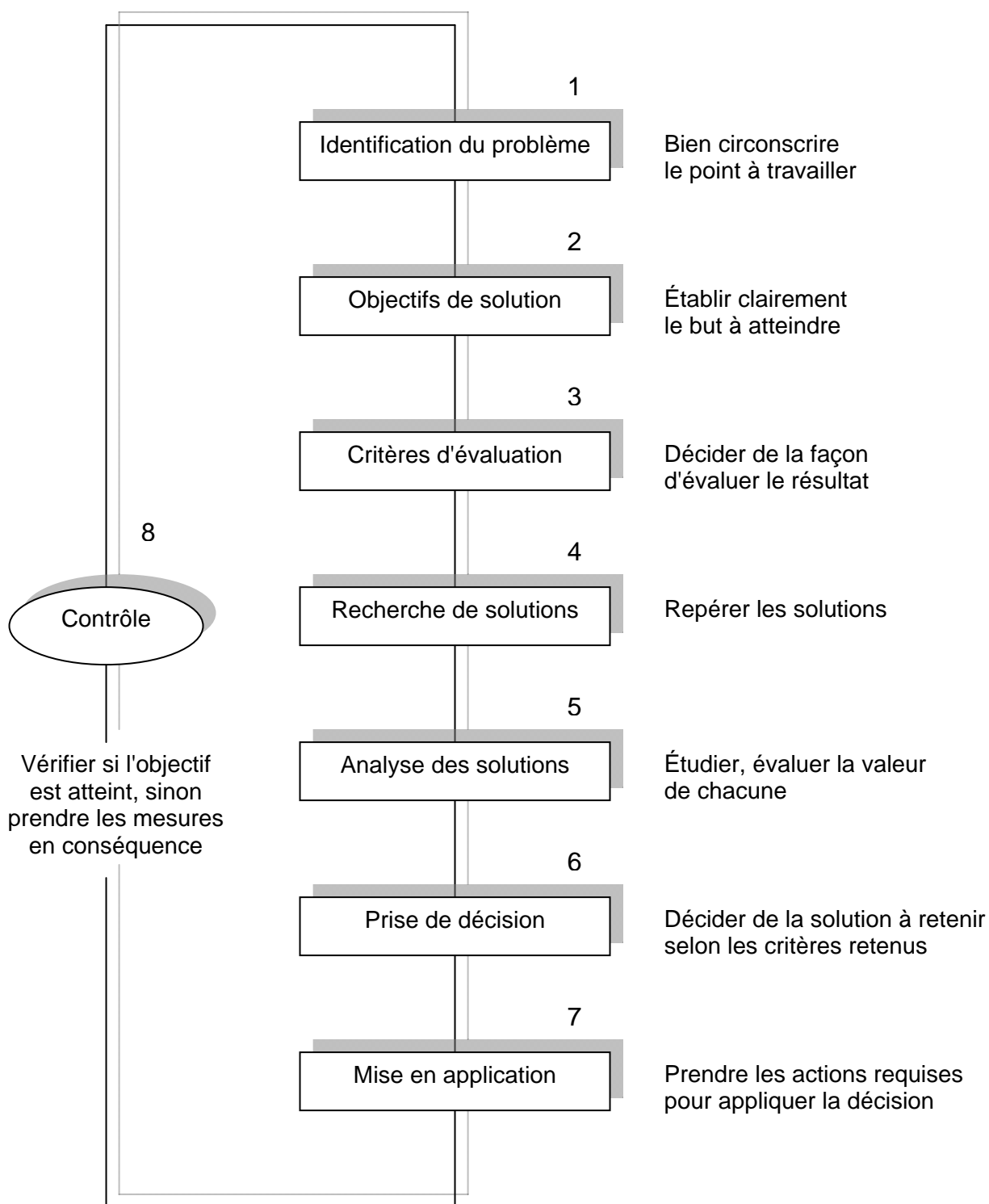
De manière générale, il doit aussi :

- 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 4);
- la technique du groupe nominal (annexe 5);
- la grille de sélection (annexe 6).

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

CODE DE DÉONTOLOGIE DES DIRIGEANTS ET ADMINISTRATEURS D'UN OFFICE D'HABITATION



© Éditeur officiel du Québec
Ce document n'a pas de valeur officielle.

Dernière version disponible
Incluant la Gazette officielle du 25 juillet 2007

c. S-8, r.1.1.2

Loi sur la Société d'habitation du Québec
(L.R.Q., c. S-8, a. 86 et 86.1)

CHAPITRE I : OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

1. Le présent Code a pour objet de favoriser l'intégrité, la transparence et l'impartialité dans l'administration d'un office d'habitation et de responsabiliser les administrateurs et les dirigeants afin de leur permettre d'assurer la réalisation de la mission de l'office.

D. 498-2007, a. 1.

2. Le présent code s'applique aux administrateurs et dirigeants d'un office d'habitation.

L'administrateur nommé par le ministre responsable de l'application de la Loi sur la Société d'habitation du Québec (L.R.Q., c. S-8) conformément aux lettres patentes d'un office d'habitation, et qui siège au conseil d'administration de cet office doit respecter les dispositions du présent code. En cas d'incompatibilité des dispositions du présent code avec celles du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics (D. 824-98, 98-06-17), ces dernières prévalent.

D. 498-2007, a. 2.

CHAPITRE II : PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET RÈGLES GÉNÉRALES DE DÉONTOLOGIE

3. Les administrateurs et les dirigeants sont nommés ou élus pour contribuer, dans le cadre de leur mandat, à la réalisation de la mission de l'office d'habitation et à la bonne administration des biens dont l'office a la responsabilité.

Leur contribution doit s'effectuer, dans le respect du droit, avec honnêteté, loyauté, prudence, diligence, efficacité, assiduité et équité.

D. 498-2007, a. 3.

4. L'administrateur ou le dirigeant doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévus par la loi, notamment ceux du Code civil et du présent code. En cas de divergence, les principes et les règles les plus exigeants prévalent.

Il doit, en cas de doute, agir selon l'esprit de ces principes et de ces règles. Il doit de plus organiser ses affaires personnelles de telle sorte qu'elles ne puissent nuire à l'exercice de ses fonctions.

D. 498-2007, a. 4.

CHAPITRE III : RÈGLES PARTICULIÈRES À CERTAINS DEVOIRS

SECTION I : DEVOIR DE DISCRÉTION

5. L'administrateur ou le dirigeant est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.

Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur ou un dirigeant de faire rapport à la personne l'ayant nommé ou aux personnes l'ayant élu, sauf si l'information est confidentielle suivant la loi ou si le conseil d'administration exige le respect de la confidentialité.

D. 498-2007, a. 5.

6. Un administrateur ou un dirigeant doit s'abstenir de commenter publiquement les décisions prises par le conseil d'administration, à moins d'y avoir été autorisé par ce dernier.

D. 498-2007, a. 6.

7. L'administrateur ou le dirigeant doit transmettre au conseil d'administration, en temps opportun, toute information qu'il a en sa possession et qui concerne l'administration de l'office d'habitation ou les biens que l'office a sous sa responsabilité.
D. 498-2007, a. 7.
8. L'administrateur ou le dirigeant dissident peut faire connaître, par écrit, les motifs de sa dissidence à l'autorité compétente.
D. 498-2007, a. 8.

SECTION II : DEVOIRS D'HONNÊTETÉ ET DE LOYAUTÉ

9. L'administrateur ou le dirigeant doit, dans l'exercice de ses fonctions, agir dans l'intérêt de l'office d'habitation. Il doit faire abstraction de toute considération politique partisane et des liens qui l'unissent à un groupe d'intérêt particulier.
D. 498-2007, a. 9.
10. L'administrateur ne peut engager son vote à l'avance.
D. 498-2007, a. 10.
11. L'administrateur ou le dirigeant doit faire preuve de réserve dans l'expression de ses opinions politiques notamment, de façon à ne pas laisser croire que son pouvoir décisionnel en est influencé ou que ses intérêts politiques priment sur ceux de l'office.
D. 498-2007, a. 11.
12. L'administrateur ou le dirigeant doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel, incluant celui des membres de sa famille immédiate, et les obligations de ses fonctions.

On entend par « situation de conflit d'intérêts », toute situation où un administrateur ou dirigeant a un intérêt personnel suffisant pour que celui-ci l'emporte ou risque de l'emporter sur l'intérêt de l'office. L'intérêt peut être pécuniaire ou moral. Il n'est pas nécessaire que l'administrateur ou le dirigeant ait réellement profité de sa charge pour servir ses intérêts ou qu'il ait contrevenu aux intérêts de l'office. Le risque que cela se produise est suffisant.

L'administrateur ou le dirigeant doit dénoncer au conseil d'administration tout intérêt direct ou indirect qu'il a dans un organisme, une entreprise ou une association susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre l'organisme, l'entreprise ou l'association en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur.

Cette dénonciation est consignée au procès-verbal de la séance du conseil.

L'administrateur ou le dirigeant qui est en situation de conflit d'intérêts, à l'égard d'une question soumise pour délibération du conseil d'administration, doit se retirer pour la partie de la séance au cours de laquelle le conseil d'administration délibère et procède au vote.

D. 498-2007, a. 12.

- 13.** Le dirigeant à temps plein ne peut, sous peine de sanction, avoir un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association mettant en conflit son intérêt personnel et celui de l'office. Toutefois, aucune sanction ne peut lui être imposée si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec diligence.

Tout autre administrateur ou dirigeant qui a un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'office doit dénoncer par écrit cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'organisme, l'entreprise ou l'association dans lequel il a cet intérêt. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote sur cette question.

Le présent article n'a toutefois pas pour effet d'empêcher un administrateur élu de se prononcer sur des mesures générales applicables aux locataires.

D. 498-2007, a. 13.

- 14.** Toute dénonciation faite en vertu de la présente section est traitée de façon confidentielle.

D. 498-2007, a. 14.

- 15.** L'administrateur ou le dirigeant ne doit pas confondre les biens sous la responsabilité de l'office avec les siens et il ne peut les utiliser à son profit ou au profit de tiers.

D. 498-2007, a. 15.

- 16.** L'administrateur ou le dirigeant ne peut utiliser à son profit ou au profit de tiers l'information obtenue dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur ou un dirigeant de faire rapport à la personne l'ayant nommé ou aux personnes l'ayant élu, sauf si l'information est confidentielle suivant la loi ou si le conseil d'administration exige le respect de la confidentialité.

D. 498-2007, a. 16.

- 17.** Le dirigeant à temps plein doit exercer ses fonctions de façon exclusive, sauf si l'autorité qui l'a nommé lui permet d'exercer d'autres fonctions.

D. 498-2007, a. 17.

18.L'administrateur ou le dirigeant ne peut accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage que ceux d'usage et d'une valeur modeste. Tout autre cadeau, marque d'hospitalité ou avantage reçu doit être retourné au donateur.

D. 498-2007, a. 18.

19.L'administrateur ou le dirigeant ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.

D. 498-2007, a. 19.

SECTION III : DEVOIRS DE PRUDENCE ET DE DILIGENCE

20.L'administrateur ou le dirigeant doit, avant de prendre une décision ou d'exprimer un vote sur une question, obtenir tous les renseignements nécessaires à la prise d'une décision éclairée dans l'intérêt de l'office.

D. 498-2007, a. 20.

21.L'administrateur ainsi que le dirigeant, le cas échéant, doivent participer de façon assidue aux réunions du conseil.

D. 498-2007, a. 21.

CHAPITRE IV : ACTIVITÉS POLITIQUES

22.L'administrateur ou le dirigeant qui a l'intention de présenter sa candidature à une charge publique électorale doit en informer le conseil d'administration de l'office et la personne l'ayant nommé ou celles l'ayant élu.

D. 498-2007, a. 22.

23.Le dirigeant à temps plein qui veut se porter candidat à la charge de député à l'Assemblée nationale, de député à la Chambre des communes du Canada ou à une autre charge publique électorale dont l'exercice sera probablement à temps plein doit demander et a droit à un congé non rémunéré à compter du jour où il annonce sa candidature.

D. 498-2007, a. 23.

24.Le dirigeant à temps plein qui veut se porter candidat à une charge publique électorale dont l'exercice sera probablement à temps partiel, mais dont la candidature sera susceptible de l'inciter à enfreindre son devoir de réserve, doit demander et a droit à un congé non rémunéré à compter du jour où il annonce sa candidature.

D. 498-2007, a. 24.

25.Le dirigeant qui obtient un congé, conformément à l'article 23 ou à l'article 24, a le droit de reprendre ses fonctions au plus tard le trentième jour qui suit la date de clôture des mises en candidature, s'il n'est pas candidat, ou, s'il est candidat, au plus tard le trentième jour qui suit la date à compter de laquelle une autre personne est proclamée élue.

D. 498-2007, a. 25

26.L'administrateur qui est élu à une charge publique à temps plein et qui accepte cette charge doit se démettre immédiatement de ses fonctions.

Celui qui est élu à une charge publique dont l'exercice est à temps partiel doit, si cette charge est susceptible de l'inciter à enfreindre son devoir de réserve, se démettre de ses fonctions.

L'administrateur qui est élu commissaire d'école ou l'administrateur qui est élu au conseil municipal est dispensé de respecter les obligations prévues au présent article.

D. 498-2007, a. 26.

CHAPITRE V : EXERCICE DES FONCTIONS DE L'ADMINISTRATEUR OU DU DIRIGEANT

27.L'administrateur ou le dirigeant doit s'abstenir de tout favoritisme dans la prise de toute décision, entre autres, dans la sélection des locataires et l'octroi des logements dont il a la gestion.

D. 498-2007, a. 27.

28.L'administrateur ou le dirigeant doit traiter la clientèle desservie par l'office avec dignité.

D. 498-2007, a. 28.

29.Le dirigeant doit, dans la mesure du possible, donner à la clientèle l'information qu'elle demande et qu'elle a le droit d'obtenir. Dans l'impossibilité, il doit la référer à une personne qui est en mesure de la lui transmettre.

D. 498-2007, a. 29.

30.Le dirigeant doit être disponible et à l'écoute des besoins de la clientèle desservie par l'office.

D. 498-2007, a. 30.

31.L'administrateur ou le dirigeant doit prendre ses décisions dans l'intérêt de l'office d'habitation.

D. 498-2007, a. 31.

32.L'administrateur ou le dirigeant doit privilégier le règlement à l'amiable des conflits, notamment en ce qui concerne les relations entre locataires ainsi que celles avec les représentants de l'office.

D. 498-2007, a. 32.

33.Le dirigeant doit rendre compte de son administration au conseil d'administration de façon régulière.

D. 498-2007, a. 33.

34.L'administrateur ou le dirigeant doit gérer les fonds qui sont sous sa responsabilité avec transparence et efficacité.

D. 498-2007, a. 34.

CHAPITRE VI : OBLIGATIONS APRÈS LE MANDAT

35.L'administrateur ou le dirigeant qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au service de l'office.

D. 498-2007, a. 35.

36.L'administrateur ou le dirigeant qui a cessé d'exercer ses fonctions ne doit pas divulguer une information confidentielle qu'il a obtenue ni donner à quiconque des conseils fondés sur de l'information non disponible au public concernant l'office pour lequel il a travaillé, ou un autre organisme, une entreprise ou une association avec lequel il avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la fin de son mandat.

Il lui est interdit, dans l'année qui suit la fin de son mandat, d'agir au nom ou pour le compte d'autrui quant à une procédure, une négociation ou une autre opération à laquelle l'office pour lequel il a travaillé est partie.

Les administrateurs et les dirigeants d'un office d'habitation visé au deuxième alinéa ne peuvent traiter, dans les circonstances qui sont prévues à cet alinéa, avec l'administrateur ou le dirigeant qui y est visé au cours de l'année qui suit celle où celui-ci a cessé d'exercer ses fonctions.

D. 498-2007, a. 36.

CHAPITRE VII : PROCESSUS DISCIPLINAIRE

37.La Société d'habitation du Québec veille au respect du présent code et à cette fin, l'autorité compétente pour agir est le président-directeur général.

La personne qui constate un manquement aux dispositions du présent code en informe le président du conseil d'administration de l'office d'habitation ainsi que l'autorité compétente.

D. 498-2007, a. 37.

38.L'administrateur ou le dirigeant à qui est reproché un manquement aux dispositions du présent code est relevé provisoirement de ses fonctions, avec rémunération, le cas échéant, par la Société, sur recommandation de l'autorité compétente, afin de permettre la prise d'une décision appropriée, dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave.

D. 498-2007, a. 38.

39.L'autorité compétente fait part à l'administrateur ou au dirigeant du manquement reproché ainsi que de la sanction qui peut lui être imposée et l'informe qu'il peut, dans les 7 jours qui suivent, lui fournir ses observations et, s'il le demande, être entendu à ce sujet.

D. 498-2007, a. 39.

40.Sur conclusion que l'administrateur ou le dirigeant a contrevenu à une disposition du présent code, l'autorité compétente recommande à la Société d'imposer une sanction.

D. 498-2007, a. 40.

41.La sanction qui peut être imposée à l'administrateur ou au dirigeant est la réprimande, la suspension sans rémunération d'une durée maximale de 3 mois ou la révocation.

D. 498-2007, a. 41.

42.Toute sanction imposée à un administrateur ou à un dirigeant de même que la décision de le relever provisoirement de ses fonctions doit être écrite et motivée.

D. 498-2007, a. 42.

43.*(Omis).*

D. 498-2007, a. 43.

D. 498-2007, 2007 G.O. 2, 2749

ANNEXE 2

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 3

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 4

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 5

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 6

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 6A

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 7

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. Connait 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 8

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 ltée; 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.
- *Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation*, Adopté en vertu de la loi sur la Société d'habitation en 2007. (Décret 498-2007).

ANNEXE 9

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

Collection : Les cahiers du ROHQ

Catégorie	Titre	Année de publication	Version P et/ou E	No
Gouvernance	Guide de l'administrateur	2004	P et E	
	Code de déontologie des administrateurs et dirigeants- Guide d'interprétation	2008	P et E	
	Guide de rédaction d'un rapport annuel	2005	P et E	
	Tenue de réunion et leadership auprès du conseil	2004	P et E	
	Les tableaux de bord de gestion	2004	P et E	
	Outils d'évaluation du conseil d'administration, de la direction et du personnel	2004	P et E	
Politique administrative	Politique administrative sur l'utilisation des outils informatique	2003	P et E	
	Politique administrative sur l'utilisation des caméras de surveillance	2003	P et E	
	Plan de mesures d'urgence	2004	P et E	
	Outil d'évaluation de la direction	2003	P et E	
Bonnes pratiques	Le soutien communautaire : expérience de partenariat en milieu HLM	2008	P et E	
Ressources humaines	Politique de gestion et manuel d'employés	2005	P et E	
	Le recrutement et la sélection dans un OH	2004	P et E	
	L'appréciation de rendement du concierge	2004	P et E	
	Politique administrative sur le harcèlement au travail	2004	P et E	
	Méthodologie de mise en œuvre de l'équité salariale dans un OMH de moins de 50 salariés	1999	P et E	

Catégorie	Titre	Année de publication	Version P et/ou E	No
Droit	Jurisprudence OH	2009	P et E	
	La Régie du logement de A à Z (publication CQCH)			
	L'environnement juridique des OH, guide pratique	2007	P et E	
Clientèle	Guide de dépistage de la perte d'autonomie des personnes âgées habitant un HLM	2004	P et E	
	La participation des locataires à leur milieu de vie-Guide de mise en place des comités consultatifs et de secteurs	2002	P et E	
	Guide du locataire Guide pour une campagne de sensibilisation et affiches : balcon, bruit, civisme, assurances, bon voisinage et fierté.	2006	P et E	
	Ensemble pour agir, guide des associations de locataires d'habitation à loyer modique	2006	P et E	
	Le service à la clientèle	2004	P et E	
	Un vigilant veille sur vous	2009	P et E	
	Études et développement	Pour mieux atteindre la cible : le financement du soutien communautaire en HLM	2003	P et E
Les immeubles HLM au Québec : un état de situation		2005	P et E	
Étude des retombées économiques des 19 plus grands OMH du Québec		2008	P et E	
Mémoires	Les OMH : acteurs essentiels du logement social	2001	E	
	Mémoire présenté au ministre des Finances du Québec dans le cadre des consultations pré budgétaires 2004-2005	2004	E	
	Pour améliorer les conditions de vie des aînés en HLM	2007	E	
	Le logement social : un levier de revitalisation communautaire	2007	E	
	Mémoire au ministre des finances : le droit des associations personnifiées	2009	E	

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 10

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
AGRTO	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
RHF	Réseau Habitat et francophonie
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
USH	Union sociale de l'habitat (France)

