



Évaluation de la charge de travail requise pour l'administration des offices d'habitation de moins de 100 logements

Société d'habitation du Québec

1^{er} novembre 2010

Table des matières

Introduction	3
Section 1: Méthodologie.....	5
Section 2 : Constats	10
Section 3 : Recommandations	23
Conclusion	26
Annexes.....	27

© Aon Conseil 2010 – Tous droits réservés

Le présent document contient des renseignements confidentiels et des secrets commerciaux qui sont protégés par des droits d'auteur appartenant à Aon Conseil. Il doit demeurer strictement confidentiel et ne doit servir que pour vos besoins internes ainsi qu'aux fins pour lesquelles il a été créé. Aucune partie du présent document ne peut être divulguée à un tiers ni reproduite par quelque moyen que ce soit sans le consentement écrit préalable de Aon Conseil.

Introduction

AVERTISSEMENT

Les données qui font l'objet du présent rapport ont été recueillies par le biais de groupes de discussion réunissant des directrices et directeurs d'offices d'habitation responsables de la gestion de moins de 100 logements. Lors de ces rencontres, les participants ont été invités à s'exprimer sur divers sujets concernant leur emploi. Il s'en suit que les constats exposés ici sont de nature qualitative et se traduisent difficilement par le biais de statistiques. Essentiellement, ces observations permettront de dégager les orientations de base qui faciliteront l'identification des mesures et qui permettront de corriger adéquatement les problématiques exposées ici.

Nous sommes heureux de vous soumettre notre rapport, résultat de l'étude réalisée sur l'évaluation de la charge de travail requise pour l'administration des offices d'habitation (ci-après nommés OH) responsables de la gestion de moins de 100 logements pour le compte de la Société d'habitation du Québec (ci-après nommée la SHQ).

La structure du rapport comporte trois parties distinctes. La première partie traite de la méthodologie utilisée pour la réalisation de l'étude. La seconde partie présente nos constats, émis sur la base de la documentation fournie par la SHQ, des réponses aux questionnaires de préparation par les groupes de discussion et de l'information obtenue par le biais des dix groupes de discussion rencontrés entre le 26 février et le 15 mars 2010. La troisième et dernière partie de ce rapport est consacrée à nos recommandations. Vous trouverez également en annexe le questionnaire de prérencontre, le questionnaire-guide pour les groupes de discussion, le modèle de la fonction de directeur d'OH et la liste des documents consultés pour le volet de l'analyse documentaire.

Nous désirons remercier tous les directeurs d'OH qui ont répondu au questionnaire et qui ont participé aux groupes de discussion. Les rencontres ont été riches d'information et les échanges se sont déroulés dans un climat de respect, d'ouverture et d'écoute attentive. Également, nous souhaitons remercier le personnel de la SHQ qui a été directement ou indirectement mis à contribution pour assurer le bon déroulement de l'étude. Plus particulièrement, nous tenons à souligner notre appréciation de la collaboration offerte par M. Christian Bourgeois, agissant à titre de chargé de projet de la SHQ dans ce dossier.

L'information contenue dans le rapport est dénominalisée, c'est-à-dire que nous avons pris soin d'éliminer toute identification possible des personnes qui ont tenu des propos lors des groupes

Introduction

de discussion. Nous conservons les questionnaires reçus au dossier du client étant donné qu'ils identifient le répondant. Une telle approche permet d'obtenir une information plus complète et non censurée de la part des participants. Nous indiquons au passage si certains constats sont tirés de forts consensus ou de situations plus isolées.

Un bon examen du dossier de la charge de travail a été effectué et le présent rapport permettra à la SHQ d'avoir en main l'information pertinente afin d'enrichir la réflexion de la SHQ sur les problématiques soulevées ici.

Méthodologie

1. Rappel du mandat

Le mandat confié par la SHQ consistait à réaliser une étude visant à évaluer la charge de travail requise pour l'administration des OH de moins de 100 logements. Essentiellement, l'administration de ces OH est assurée par des directeurs qui occupent cette fonction à temps partiel. Par cette étude, la SHQ désirait obtenir un portrait complet de la situation concernant l'écart entre les heures allouées pour effectuer la fonction et les heures réellement effectuées pour l'exercer. Elle souhaitait également obtenir l'information de nature qualitative concernant les causes pouvant expliquer cet écart, la nature des conditions d'exercice de la fonction de directeur ainsi que l'ensemble des activités de gestion exercées par rapport à la fonction type établie par la SHQ.

L'étude devait permettre aux personnes concernées de s'exprimer librement, de pouvoir donner leur point de vue sur la situation et de soumettre toute l'information qu'elles jugeraient importante de faire connaître à la SHQ. L'étude devait également être effectuée dans un délai court afin que la SHQ puisse bénéficier d'un rapport pour le 31 mars 2010.

Enfin, le mandat exigeait non seulement des constats, mais également un avis d'expert sur la question de la charge de travail du poste de direction, par le biais de recommandations qui permettront de guider la réflexion de la SHQ afin de prendre des décisions éclairées, dans l'intérêt de toutes les parties concernées.

2. Éléments de contexte du mandat

L'étude découle des représentations effectuées par des directeurs d'OH de moins de 100 logements (ci-après, « les directeurs à temps partiel ») auprès de la SHQ et en 2009, auprès de M^{me} Normandeau, alors Ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. Ces représentations étaient à l'effet que la charge réelle de travail des directeurs à temps partiel ne correspondait plus à l'allocation des heures faite par la SHQ pour effectuer le travail, compte tenu des nombreux changements survenus au fil des ans.

Selon les documents qui nous ont été remis, la détermination des heures allouées pour effectuer la fonction de directeur d'un OH repose sur un mode de calcul qui date de 1992. Aucune révision du mode d'attribution des heures n'a été faite depuis cette date, sauf en ce qui a trait à la rémunération des directeurs, pour laquelle certains ajustements ont été apportés. Quant à la description des fonctions du directeur général d'OH, la plus récente

Méthodologie

date du 11 décembre 2002 et est intégrée à la *Politique de rémunération des directeurs généraux d'offices municipaux d'habitation*.

Les directeurs à temps partiel invoquent à l'appui de leurs demandes que la situation a beaucoup changé depuis 1992, notamment au niveau de la clientèle, des normes et du système de gestion. L'arrivée de l'informatique est perçue comme ayant également ajouté à la charge de travail des directeurs au lieu de l'avoir allégé. Enfin, les travaux majeurs et la mise en œuvre du Plan québécois des infrastructures (PQI) ont également contribué dans plusieurs cas à accroître ponctuellement le nombre d'heures de travail requis du directeur sans qu'aucun ajustement salarial ne soit fait pour reconnaître l'effort additionnel fourni.

Pour terminer sur la question du contexte de l'étude, mentionnons que les attentes des directeurs à temps partiel sont grandes. En effet, la problématique de la charge de travail a été abordée depuis quelques années déjà, sans que des changements majeurs n'interviennent hormis la création récente des centres de services (CS) et certains ajustements apportés à la rémunération. Bref, il y a une pression qui s'installe afin que les choses s'améliorent et si la présente étude a d'une part été très favorablement accueillie, d'autre part elle suscite de nouveaux espoirs chez les principaux concernés.

3. Méthodologie utilisée

En sus de l'analyse des documents remis par la SHQ (voir en annexe 1 la liste des documents examinés), nous avons opté pour une collecte de l'information au moyen de groupes de discussion. Cette décision a été prise compte tenu de l'importance de l'information qualitative à obtenir et à prendre en considération pour l'appréciation globale de la situation. De plus, ce mode de collecte d'information facilite la compréhension particulière des chiffres fournis par les personnes consultées relativement à leur évaluation de la charge de travail par rapport à celle dite théorique.

Les groupes de discussion permettent en effet, de s'assurer de la compréhension des questions et de contrôler la validité des réponses tout en obtenant un maximum de nuances et de renseignements accessoires qu'il n'est pas toujours possible d'obtenir à l'aide d'un questionnaire de type sondage. D'ailleurs, nous avons pu constater la difficulté rencontrée par l'utilisation d'un questionnaire qui a pour objet d'obtenir plusieurs données quantitatives ainsi que des explications qualitatives pour celles-ci. Le questionnaire de préparation à la rencontre en groupe de discussion a fourni une information qualitative intéressante, mais sur le plan quantitatif, les données recueillies étaient difficilement

Méthodologie

utilisables. Pour des OH de même taille et présentant les mêmes caractéristiques concernant la clientèle, nous nous retrouvions avec une variation des chiffres fournis qui n'avait pas de sens et qui, conséquemment, ne permettait pas de tirer des constats valables et surtout, généralisables. Les rencontres en groupe de discussion ont permis d'obtenir une information plus conforme à la réalité et d'identifier la nature du travail requis pour la gestion d'OH ainsi que les facteurs d'influence susceptibles d'expliquer les écarts entre la situation réelle et celle reconnue par les normes de la SHQ.

a) L'échantillonnage

La SHQ nous a fourni deux listes d'OH :

- une première liste présentant les directeurs à temps partiel responsables de la gestion de plus d'un OH (regroupement de plusieurs OH sous un seul directeur) pour un total de 38 personnes.
- Une seconde liste regroupant les directeurs à temps partiel d'OH, regroupés selon le nombre d'heures allouées par semaine pour effectuer leur fonction. Au total, 385 personnes composaient cette liste.

Globalement, la population visée par l'étude est de 417 directeurs à temps partiel, pour un total d'environ 475 OH.

De cette population totale, 200 directeurs ont fait l'objet d'une invitation à participer à l'un des dix groupes de discussion. Notons que l'un des groupes a été réservé aux directeurs ayant la gestion de plus d'un OH. Des questionnaires de préparation à la rencontre du groupe de discussion ont été envoyés aux directeurs de l'échantillon.

b) La réponse des participants visés

Nous avons reçu par courriel, par télécopie et par la poste, 197 questionnaires remplis dont plusieurs contenaient des commentaires. La participation aux groupes de discussion s'est élevée à 109 directeurs à temps partiel. Toutes les régions et toutes les tailles d'OH étaient représentées dans l'échantillon des 200 directeurs. Toutefois, la représentation finale pour les groupes de discussion, bien que représentant la plupart des régions et les tailles d'OH, peut dans certains cas avoir sous-représenté une région. Une tempête de neige a en effet limité les présences aux deux premiers groupes de discussion de Québec tenus le 26 février 2010. Avec les réponses aux questionnaires et le niveau de participation aux groupes de discussion, nous considérons tout de même qu'il est possible de généraliser les constats sur la base des renseignements obtenus. Bref, si nous avons rencontré davantage de directeurs

Méthodologie

d'OH, cela n'aurait vraisemblablement pas modifié le portrait obtenu et aurait été dans le même sens.

c) Les groupes de discussion

Nous avons composé dix groupes de discussion pouvant accueillir jusqu'à 20 participants chacun. Les invitations ont été faites par la SHQ avec des rappels afin d'obtenir le maximum de participants. Du fait que plusieurs directeurs à temps partiel ont parfois deux emplois et même dans certains cas, jusqu'à trois emplois, nous comprenons qu'il a été impossible pour certains de pouvoir se libérer pour participer aux groupes de discussion. Ils ont toutefois répondu au questionnaire pré-groupe de discussion si bien que nous avons pu obtenir leur avis et certaines données quantitatives lorsque celles-ci étaient utilisables.

Deux journées de rencontres, les 4 et 15 mars, ont été tenues à Montréal alors que celles du 26 février, du 3 mars et du 12 mars l'ont été à Québec. Nous avons un groupe le matin et un groupe l'après-midi avec une durée moyenne de rencontre d'environ deux heures et trente minutes. La variation de la durée de la rencontre était la conséquence directe de la taille du groupe.

Il s'agissait d'un entretien structuré (voir annexe 3 pour la présentation du questionnaire de prérencontre et du guide de conduite des groupes de discussion utilisés) et chacune des rencontres était animée par le conseiller externe. Il était accompagné d'un représentant de la SHQ qui se chargeait de la prise de notes et dont les interventions se limitaient à des précisions pour s'assurer de l'obtention de bons renseignements. Nous avons concentré l'effort à collecter l'information, à nous assurer d'une bonne compréhension de ce qui nous était dit, à voir à ce que chacun s'exprime et qu'il n'y ait pas d'éléments qui ne soient pas abordés. À la fin de chacune des rencontres, nous avons d'ailleurs vérifié systématiquement la satisfaction des participants au regard de la rencontre et demandé clairement si tout ce qu'ils souhaitaient aborder l'avait été au cours de notre entretien. Nous avons, à quelques reprises, recueilli certains documents préparés par les participants ou encore des documents de référence qu'ils désiraient porter à notre attention. Il leur était également possible de nous faire parvenir postérieurement des commentaires additionnels jusqu'au mercredi 17 mars. Nous en avons reçu quelques-uns dont nous avons tenu compte pour l'élaboration de nos constats et recommandations.

Méthodologie

Lors des groupes de discussion, nous avons abordé les éléments suivants :

- La charge de travail et les éléments d'influence de celle-ci ainsi que les questions relatives à la disponibilité du directeur en-dehors des heures normales d'ouverture de l'OH, à la charge additionnelle occasionnée par des travaux de rénovation majeurs ainsi que les situations exceptionnelles.
- La revue détaillée des trois grandes zones de responsabilités de la fonction de directeur d'OH soit : les services à la clientèle, l'administration et la gestion des immeubles pour lesquelles les participants validaient les différents éléments composant la tâche et donnaient de l'information sur le temps consacré, sur l'évolution de la charge, sur les situations particulières, etc., de manière à ce que nous ayons toute l'information sur les rôles et responsabilités exercés.
- Tous les autres éléments ou questions n'ayant pas été abordés dans les deux premiers volets de la rencontre. Ceci nous a permis d'obtenir de l'information plus précise sur les facteurs d'influence de la charge de travail, sur la charge émotive en lien avec des situations particulières, sur les zones grises des rôles et responsabilités, ainsi que sur les moyens de soutien les plus susceptibles d'alléger la tâche des directeurs. Nous avons pris soin de vérifier les perceptions concernant la mise en place récente des CS et d'en apprécier l'impact, positif ou non, sur la charge de travail.

En annexe 4, nous présentons le modèle utilisé pour la revue détaillée de la fonction de directeur d'OH. Ce document a été bonifié par les commentaires obtenus au cours des rencontres afin qu'il puisse servir de cadre de référence pour l'éventuelle revue de la fonction de directeur d'OH d'habitation.

Le modèle utilisé et le guide d'animation ont été conçus par Aon Conseil en collaboration avec la SHQ. Tous les documents utilisés au soutien de l'animation des groupes de discussion ont fait l'objet d'une validation préalable auprès de la SHQ.

Constats

Les constats ont été établis sur la base de l'information fournie par la SHQ (volet documentaire), des réponses aux questionnaires de préparation aux rencontres en groupe de discussion et des renseignements obtenus de vive voix lors des groupes de discussion. Les constats sont ceux du conseiller externe pour donner suite à l'analyse de toute l'information obtenue sans aucune forme d'influence de la part de la SHQ, et ce, tout au long du processus. Au besoin, et nous le précisons dans le texte, nous émettons des commentaires additionnels qui constituent un avis d'expert en sus des constats proprement dits.

Les constats sont présentés par un regroupement sous les thèmes suivants :

- constats généraux et globaux;
- constats à propos de la charge de travail;
- constats sur la disponibilité des directeurs à temps partiel en dehors des heures normales d'ouverture de l'OH;
- constats sur les facteurs d'influence de la charge de travail;
- constats sur les éléments touchant des questions autour de la rémunération proprement dite;
- constats sur les facteurs d'influence de la nature et de la portée des activités effectuées par les directeurs;
- constats relatifs aux moyens de soutien.

1. Constats généraux et globaux

a) Une constellation de petites organisations

Le premier constat qui nous vient à l'esprit découle de l'observation du modèle actuel de gestion du parc de logements HLM qui repose sur un grand nombre d'OH de petite ou très petite taille. En fait, les OH représentent environ 67 % du nombre total d'OH. De ce pourcentage, on trouve un nombre élevé d'OH de moins de 30 logements et plusieurs de très petite taille, avec une dizaine de logements sociaux sous leur responsabilité.

Un tel modèle nous laisse perplexes en ce qui concerne l'optimisation de la gestion compte tenu du grand nombre de petites organisations souvent isolées les unes des autres. Pour un grand nombre de directeurs d'OH, il s'agit d'un emploi à temps partiel caractérisé par un faible nombre d'heures de travail par semaine. Pour les OH de moins de 15 logements, on a généralement moins de 10 heures par semaine pour

Constats

assumer la fonction de base de directeur. À dix logements, on parle de plus ou moins quatre heures par semaine. On observe également une grande variation dans les compétences et l'expérience de gestion chez les titulaires des postes de direction d'OH. Il y a des personnes qui possèdent une formation en gestion et de l'expérience, mais il y a également plusieurs personnes qui n'en possèdent pas proprement dite en gestion et parmi lesquelles certaines en sont à leur première expérience ou encore témoignent d'une expérience de moins de cinq années.

De plus, nous constatons qu'avec un tel modèle, les économies d'échelle sont difficiles à réaliser même dans les cas de gestion de plusieurs OH par le même directeur, car, la plupart du temps, il faut les gérer comme des unités isolées les unes des autres (comptabilités distinctes, impossibilité de regrouper des achats, etc.). Nous avons été à même d'observer qu'il y a un réseautage limité et que beaucoup de directeurs se sentent plutôt seuls, isolés, et ce, malgré la présence du *Regroupement des offices d'habitation du Québec* (ci-après nommé le ROHQ) et de l'*Association des directeurs d'offices d'habitation du Québec* (ci-après nommée l'ADOHQ). Nous avons pu aisément constater, lors des groupes de discussion par l'ensemble des propos tenus, qu'il n'y a pas ou très peu d'harmonisation dans les pratiques de gestion et qu'il existe plutôt une variation parfois importante dans l'interprétation de ce qui doit être accompli ou non par un directeur. En clair, la définition des rôles et responsabilités exercés varie de manière significative selon la personne qui occupe le poste. La situation se ressemble beaucoup d'un office à un autre, mais en même temps, il y a des différences dont il faut tenir compte dans l'appréciation de la situation. Les directeurs d'OH sont donc à la fois semblables et différents. Les différences sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes au titulaire du poste et de facteurs qui lui sont propres, découlant de sa vision, de sa compréhension du poste, de son organisation du travail et de la gestion de son déploiement personnel (temps consacré, gestion ou non de la mise en disponibilité).

Bien que nous comprenions que la question des regroupements d'OH demeure délicate, nous trouvons important de porter à votre attention que le réseau actuel d'OH, en excluant ceux de grande et de très grande taille, comporte d'importantes limites en termes d'efficacité de gestion et de performance d'ensemble du système de gestion compte tenu de l'éparpillement important des ressources de gestion qui en résulte.

Constats

b) Caractéristiques de l'information obtenue

Tant au niveau des questionnaires que lors des entrevues, l'information obtenue est consistante et souvent consensuelle, exception faite de la délicate question du recours ou non au regroupement d'OH aux fins d'économies d'échelle et de simplification de la gestion. Tout le monde vit à peu de choses près la même situation, mais les réponses à certaines situations rencontrées peuvent parfois varier de manière importante, et ce, malgré la présence de normes. Toutefois, les modèles de fonctionnement se reproduisaient d'un groupe de discussion à l'autre. En effet, après deux rencontres de groupes de discussion, les propos se répétaient et au fur et à mesure que nous avançons dans les rencontres, nous obtenions de moins en moins de nouveaux éléments et la différenciation entre les OH s'estompait. En somme, l'information obtenue est cohérente, consistante et généralisable sans problème. La problématique de fond est commune, il y a un écart trop important entre le temps reconnu pour faire le travail et le temps réel de travail requis par la fonction.

Le problème avec la précision des chiffres obtenus dans les questionnaires de prérencontre a pu être résolu lors des groupes de discussion. Il y avait tout simplement eu une mauvaise compréhension de certaines questions ou encore, le répondant, qui n'avait pas l'information exacte en main, avait donné des chiffres très approximatifs par rapport à la situation réelle. Certains n'avaient jamais comptabilisé leur temps et n'avaient pas fourni de chiffres permettant une évaluation quantitative de leur charge réelle de travail. Lors des groupes de discussion, ces questions ont été examinées à fond, et ce, d'entrée de jeu. Nous avons alors réussi à faire préciser le temps réel consacré et nous avons pu procéder à des vérifications croisées entre les divers groupes de discussion et entre les participants à l'aide de questions de validation. Nous avons aussi effectué, lorsque possible, des recoupements avec l'information transmise aux groupes de discussion dans le questionnaire de préparation.

Nous avons également obtenu, dans deux cas précis, une comptabilisation formelle et détaillée, sur une période d'une année ou plus, du temps réellement effectué. Ces données plus précises que des perceptions ont permis de valider l'aspect quantitatif de la charge de travail et nous ont fourni un étalon de comparaison.

Nous estimons donc avoir obtenu un portrait réaliste de la situation concernant la charge de travail proprement dite. Nous sommes également en mesure de préciser les nuances qui s'imposent dans l'appréciation de la charge de travail en fonction de la taille de l'office et du type de clientèle.

Constats

Examinons maintenant les différents constats spécifiques qui permettent de se faire une idée précise de la situation des directeurs à temps partiel.

2. Constats à propos de la charge de travail

Pour la gestion de base, les participants ont estimé en moyenne un écart variant de quatre à six heures en sus du nombre d'heures allouées par la SHQ. La gestion de base exclut les travaux majeurs, les situations exceptionnelles et le temps effectué afin d'assurer les services en-dehors des heures normales d'ouverture de l'OH.

De l'avis des participants, il y a une variation de l'effort requis en heures de travail au cours de l'année. Il y a en moyenne au moins deux périodes de pointe selon l'information recueillie, celle du renouvellement des baux et celle marquant la fin de l'exercice financier, pour lesquelles il faut fournir les documents et l'information au comptable. Une troisième période de pointe, lorsque présente, est davantage en lien avec le besoin de travaux majeurs de rénovation.

Lorsque l'écart est de plus de quatre à six heures, il semble être la plupart du temps le résultat de la présence de travaux majeurs de rénovation qui requièrent une présence plus importante du directeur (visite de chantier, communications aux locataires, déplacement de locataires, rencontres avec les architectes, ingénieurs, etc., rencontres avec le CS, surveillance des travaux, etc.). Il peut également s'agir de situations particulières, p. ex. : un incendie majeur impliquant une reconstruction et le déplacement de locataires ou de cas particuliers de clients difficiles et très problématiques ou encore un taux de roulement élevé des locataires (davantage présent avec la clientèle de type familial).

Peu importe la taille de l'office, on estime que le nombre d'heures allouées pour l'administration est insuffisant. À compter de 70 logements et plus, les différences dans l'effort requis du directeur d'OH par rapport à celui qui gère un peu plus de 100 logements s'amenuisent considérablement, sans que cela soit reconnu dans le nombre alloué. Notons également dans ce cas, des différences substantielles de traitement au regard de la rémunération globale et du soutien administratif (pas de prime allouée pour la mise en disponibilité, taux de salaire unique sans progression en fonction de l'expérience acquise, pas de soutien administratif de type secrétariat, etc.).

Il y a toutefois des cas (un peu plus d'une douzaine de cas répertoriés selon les données fournies par le biais du questionnaire ou lors des rencontres de groupe) où le travail est effectué à l'intérieur de l'enveloppe d'heures prévues ou encore, lorsqu'il y a dépassement,

Constats

celui-ci est inférieur à une ou deux heures. Il s'agit souvent de directeurs ayant un autre emploi qui limite le temps qu'ils peuvent consacrer à la fonction de directeur d'OH. Nous avons également pu observer que pour arriver à respecter l'enveloppe d'heures allouées, les directeurs concernés s'en tenaient à l'essentiel de la gestion et l'on pouvait avoir l'impression que certaines choses n'étaient pas faites ou faites que partiellement. Dans ces cas, la disponibilité était gérée de manière serrée, mais il restait tout de même du temps consacré à répondre. Enfin, notons que le volet social apparaissait moins présent pour ceux qui se limitaient à l'enveloppe allouée.

Constats

3. Les constats sur la disponibilité des directeurs à temps partiel en dehors des heures normales d'ouverture de l'OH

Tous les directeurs rencontrés ont indiqué être dans l'obligation d'offrir une disponibilité en tout temps (peuvent être rejoints à la maison, par téléphone mobile, etc.) et comme ils sont généralement la seule et unique ressource (hormis le concierge), ils n'ont d'autre choix que de répondre et, le cas échéant, de se déplacer pour les appels de services des locataires (les temps de déplacement peuvent être parfois importants).

Tous n'ont toutefois pas le même niveau d'organisation de leur déploiement personnel et de la gestion de leur temps. Certains gèrent davantage la disponibilité hors des heures prévues de travail, mais malgré cela, nous observons qu'il y a clairement la nécessité d'une très grande disponibilité en dehors des heures normales d'ouverture de l'OH et que celle-ci apparaît essentielle au bon fonctionnement de l'office.

La période de disponibilité est la plupart du temps perçue comme du bénévolat et s'effectue, selon les dires des directeurs, au détriment de leur vie personnelle, rendant parfois difficile la prise de congés ou de vacances sans être dérangés.

Enfin, soulignons que les directeurs à temps partiel ne reçoivent aucune indemnité ou autre forme de reconnaissance pécuniaire pour leur disponibilité contrairement à leurs confrères à temps plein (OH de plus de 100 logements). Cette situation alimente un sentiment d'iniquité chez les directeurs à temps partiel par rapport aux directeurs à temps plein.

4. Constats sur les facteurs d'influence de la charge de travail

Nous présentons ci-dessous, selon l'information fournie, les facteurs d'influence significatifs de la variation à la hausse de la charge de travail et qui expliquent les écarts observés entre la charge attendue et celle réellement vécue :

- La taille de l'office en termes de nombre de logements et du type de clientèle. Plus un office est de petite taille, plus nous observons une absence de marge de manœuvre compte tenu de l'enveloppe limitée d'heures allouées. La présence de clientèle de type familles augmente le coefficient de difficulté, tout comme le fait d'ouvrir la location de logements pour personnes âgées à une clientèle plus jeune (40 ou 50 ans). Ce dernier élément entraîne une mixité générationnelle propice aux conflits de cohabitation et requiert un effort plus grand et répété de résolution de conflits pour le directeur. Le

Constats

niveau élevé d'attentes et d'exigences des locataires contribue à accroître la charge de travail et, de façon unanime, tous ont souligné le rôle de la Fédération des locataires de HLM du Québec (FLHLMQ) dans l'alimentation des revendications et l'accroissement de la pression exercée sur les directeurs à temps partiel. La présence de clientèles difficiles se traduit souvent par une hausse importante des dossiers de Régie du logement.

- Le vieillissement de la clientèle (personnes âgées en perte d'autonomie avec divers problèmes de santé) et la hausse de cas de santé mentale, dont des troubles sévères de plus en plus fréquents, constituent deux autres facteurs importants d'influence de la charge de travail. S'ajoutent ensuite l'appauvrissement des locataires et la présence de nombreux problèmes (parfois concomitants) dans le cas des familles (violence conjugale, délinquance, consommation de drogues ou alcoolisme, etc.). Ceci a eu pour résultat d'accroître le volet social de la fonction et c'est ce qui explique l'expression connue dans le milieu des directeurs d'OH « on est passé de la gestion des poignées de porte à celle des poignées de main ». En conclusion, les directeurs à temps partiel sont souvent isolés et doivent composer seuls avec des situations de crise qui sont très consommatrices de temps. Le soutien des autorités municipales, policières ou des partenaires de la santé et des services sociaux apparaît souvent limité parfois même absent. Les directeurs doivent donc souvent s'improviser dans des rôles pour lesquels ils sont peu familiarisés et qui comportent souvent une charge émotionnelle significative (par exemple : intervenir dans des altercations entre locataires, tenter de raisonner un locataire ayant un problème important de santé mentale en situation de crise, etc.).
- Le niveau d'expérience du directeur et ses connaissances en gestion, dont la comptabilité et la gestion d'immeuble, constituent également un facteur d'influence significatif, et ce, peu importe qu'il s'agisse d'un revenu principal tiré de la fonction ou d'un revenu d'appoint pour une personne retraitée, par exemple. Les personnes qui éprouvent quelques difficultés en informatique se retrouvent dans une situation difficile, car elles doivent consentir un effort additionnel pour répondre aux nouvelles exigences d'une gestion de plus en plus informatisée (logiciel Simple Comptable et autres logiciels utilisés pour la gestion locative et autres dimensions de la gestion d'un office d'habitation).
- Le leadership exercé en termes de définition des règles du jeu et d'organisation ainsi que la gestion du temps peut influencer significativement le nombre d'heures effectuées par semaine, notamment celles en lien avec la disponibilité additionnelle requise. De plus, de l'information obtenue, nous constatons que plusieurs directeurs à

Constats

temps partiel exercent des rôles et responsabilités qui, selon nous, dépassent ce qui est attendu d'eux. Cela suggère que la fonction de directeur est insuffisamment définie et sans doute partiellement comprise. Au bout du compte, c'est la charge de travail qui s'en trouve accrue. Par exemple, certains directeurs à temps partiel tentent d'animer le milieu de vie et proposent des activités comme planter des fleurs et embellir l'habitat, des activités de célébration pour les fêtes, servir d'aidant naturel auprès de locataires âgés et seuls, etc. Dans la plupart des cas, le directeur doit participer directement à l'activité, et ce, en sus de ses heures pour l'administration. Selon notre compréhension de la fonction, ceci ne fait pas partie de ce qui est attendu d'un directeur d'OH.

- La présence des travaux de rénovation majeure a un effet important qui peut doubler l'écart moyen de quatre à six heures observé par l'étude de l'information fournie.
- La gestion du conseil d'administration et des structures de participation des locataires comme le CCR, par exemple. Le directeur d'OH assume généralement les tâches d'organiser, de soutenir, d'assurer la préparation des documents requis, parfois d'animer, d'exécuter le secrétariat du conseil et des autres structures de participation. Il y a également les procès-verbaux, les suivis et les déplacements pour les signatures de chèques et autres documents. Nous avons de plus constaté une forte variation du nombre de réunions du conseil d'administration pour une période d'une année. Cela varie de 4 à 18 réunions par année avec une fréquence importante autour de 10 à 12 réunions par année. La nature des relations avec la municipalité, l'expérience et l'intérêt des administrateurs sont autant d'éléments qui peuvent influencer le nombre, la durée des rencontres et l'ampleur de la tâche du directeur.
- Dans les régions plus éloignées, les déplacements constituent un facteur d'influence du nombre d'heures de travail. Dans certains cas, les immeubles sont éloignés les uns des autres, obligeant de longs déplacements. Dans le cas de directeurs gérant plus d'OH, les déplacements ont un effet important sur la charge de travail. Dans d'autres cas, certains directeurs perdront facilement une journée complète de déplacement pour aller à la Régie du logement. Présentement, le temps passé en déplacement constitue du bénévolat.
- Le taux de roulement des locataires influence également la charge de travail. Un taux plus élevé accroît le nombre d'inspections de logements, les travaux de remise en état et, évidemment, le travail relatif à la location et à l'intégration d'un nouveau locataire.
- Certaines activités inhérentes aux responsabilités de directeur, selon la clientèle et selon la stratégie de gestion déployée, peuvent consommer davantage de temps.

Constats

Nous pensons aux nombreux exemples fournis concernant la perception des loyers, les signatures de chèques et autres documents. Les pratiques sont variées et un très bon exemple pour illustrer notre propos est celui de la perception des loyers. Certains directeurs utilisent le prélèvement bancaire direct et ont réussi à implanter avec succès cette pratique alors que d'autres perçoivent le loyer en espèces (quelques exemples qui semblaient heureusement limités pour lesquels le loyer était payé en rouleaux de monnaie).

En plus de ces facteurs, il y a la question de la conciergerie qui semble connaître les mêmes problèmes d'insuffisance quant à l'enveloppe d'heures allouées. La question des difficultés d'attraction et de rétention des concierges est revenue fréquemment et lorsqu'il y a des problèmes avec la conciergerie, cela ne manque pas de se traduire par du temps additionnel de travail pour le directeur. Nous avons eu le témoignage d'un directeur qui nous expliquait qu'il procédait lui-même à certaines réparations faute de concierge ou d'homme d'entretien pour le faire.

En région éloignée, les appels d'offres pour des travaux autres que majeurs sont de plus en plus difficiles à combler compte tenu du faible nombre de soumissionnaires ou même de l'absence de soumissionnaires. Il est difficile de trouver des hommes de métier pour des travaux de petite ou moyenne envergure, notamment lorsque les déplacements sont importants. Une fois de plus, ceci influence de manière significative la charge de travail.

Enfin, nous remarquons que lorsque les travaux majeurs de rénovation sont complétés, on revient à l'écart moyen de quatre à six heures par semaine pour la plupart des cas.

5. Constats sur les éléments touchant des questions autour de la rémunération proprement dite

Les participants nous ont fait part de leur questionnement concernant les différences de traitement sur le plan de la rémunération entre eux et leurs collègues à temps plein. Des propos tenus lors des groupes de discussion, nous constatons ce qui suit :

- Les normes de la SHQ n'autorisent pas une progression salariale sur la base de l'expérience, comme c'est le cas pour les directeurs à temps plein. L'utilisation d'une politique de rémunération à taux unique est dénoncée de manière unanime faisant en sorte que la problématique des conditions de rémunération des directeurs à temps partiel ne se limite pas uniquement à la question de la charge proprement dite de

Constats

travail (du nombre insuffisant d'heures allouées pour exercer les rôles et responsabilités du poste).

- Il y a également présence d'un courant de pensée selon lequel le taux horaire actuel n'est pas en lien avec les responsabilités exercées et ce qui soulève la question d'évaluation du poste aux fins de rémunération, et donne donc une dimension supplémentaire à la question de la rémunération des directeurs à temps partiel comparativement à celle des directeurs à temps plein.
- Enfin, pour les directeurs d'OH dont le nombre de logements sous gestion est de plus de 70 logements, la charge de travail est perçue comme tout à fait comparable à celle d'un directeur d'OH d'un peu plus de 100 logements. On ne comprend pas pourquoi la SHQ maintient une différence importante de traitement pour une charge de travail jugée comparable et un effort équivalent.

Essentiellement, sur le plan de la rémunération, c'est ce qui ressort des propos tenus en groupes de discussion et également de certains commentaires faits dans les questionnaires de préparation aux rencontres. La problématique se pose d'abord en termes de charge de travail puis rapidement on invoque les éléments de rémunération soulevés ci-dessus. Nous avons eu quelques cas pour lesquels il y a eu des situations particulières qui ont nécessité un effort additionnel frôlant le temps plein pendant une période de quelques mois (p. ex. : un incendie majeur, la prise en main d'un office où les immeubles étaient en piteux état, l'informatisation qui n'avait pas été faite) et pour lesquelles les directeurs concernés pensent que quelque chose aurait dû être fait pour reconnaître l'effort additionnel consenti.

La différenciation de la rémunération entre les directeurs à temps partiel et ceux à temps plein est non seulement jugée non équitable, mais elle est également perçue comme un manque de reconnaissance de la SHQ pour le travail accompli par les directeurs à temps partiel. Certains n'ont pas hésité à affirmer qu'il y avait deux classes de directeurs d'OH, soit les temps pleins et les temps partiels dont le travail est mal reconnu si l'on considère la rémunération et les conditions d'exercice offertes. Le besoin de reconnaissance et de valorisation est bien présent et ne concerne pas uniquement quelques individus, mais bien l'ensemble des directeurs à temps partiel que nous avons rencontrés.

Constats

6. Constats sur les facteurs d'influence de la nature et de la portée des activités effectuées par les directeurs

La nature et la portée de la fonction de directeur à temps partiel semblent être en bonne partie le résultat de ce que les titulaires décident d'en faire et de leur investissement en temps. Les constats suivants nous paraissent importants à considérer :

- Très peu de participants aux groupes de discussion nous ont dit connaître une description formelle de poste ou encore, avoir reçu un tel document à l'embauche.
- Les frontières entre ce qui relève ou non des rôles et responsabilités du poste sont floues et font l'objet d'une interprétation très variable parmi les directeurs rencontrés.
- Certaines activités exercées ou certains gestes posés nous apparaissent être hors de la fonction attendue d'un directeur (p. ex. : rôle d'aidant naturel pour suppléer à l'absence de famille, surveillance ou aide pour la prise de médicaments, surveillance de certains locataires aux prises avec des problèmes liés à la santé mentale ou à la perte d'autonomie liée au vieillissement, etc.).
- Les responsabilités touchant le volet social, et plus particulièrement la gestion de crise, ne sont pas bien cernées et, de bonne foi, les directeurs tentent de définir leur rôle et leurs responsabilités à cet égard. (Par gestion de crise, nous entendons le soutien à un directeur à temps partiel lors d'une situation difficile, p. ex. : incendie majeur, menaces et intimidations de locataires, problèmes importants de sûreté ou de sécurité. Il s'agit donc d'événements imprévisibles, de grande ampleur et qui déstabilisent de manière significative la gestion et pour lesquels le directeur à temps partiel a besoin de soutien).
- Le recours au conseiller en gestion de la SHQ apparaît variable, notamment pour ce qui concerne la compréhension des rôles et responsabilités attendus du directeur.
- Les documents relatifs aux normes ne sont pas toujours consultés. De plus, la plupart des participants ont fait état de l'augmentation importante de la documentation dont il faut prendre connaissance. Celle-ci est parfois jugée complexe et inexacte, vu le nombre élevé de corrections parfois apportées à un même document.
- Selon les témoignages recueillis, l'accueil et l'intégration dans un poste de directeur à temps partiel se résument à peu de choses. Par contre, les directeurs embauchés plus récemment avaient bénéficié, dans la plupart des cas, d'un certain soutien lors de la prise en charge de la fonction.

Constats

- Enfin, nous avons pu constater que les directeurs à temps partiel sont généralement des personnes généreuses, soucieuses de leur clientèle malgré les caractéristiques de cette dernière et qui, par altruisme et conscience sociale, se sentent souvent incapables de s'en tenir à leurs seules responsabilités administratives. Dans le cas des directeurs qui sont retraités ou encore dont c'est l'emploi principal sans être leur principale source de revenus, la tendance à étendre les responsabilités du poste apparaît plus importante. Également, il faut tenir compte du facteur lié au fait que cela se passe dans un petit milieu où tout le monde se connaît. Le directeur à temps partiel est une personne souvent accessible facilement et en plus, dans plusieurs cas, à son domicile, puisque son bureau y est situé.

7. Constats relatifs aux moyens de soutien

Des propos tenus et de l'information fournie aux questionnaires de prérencontre, nos constats sont les suivants :

- L'utilisation du soutien offert par le conseiller en gestion de la SHQ n'est pas toujours optimale.
- Il y a peu d'échanges entre les directeurs et beaucoup sont isolés et se sentent seuls malgré des moyens pourtant à leur portée (soutien offert par la SHQ, présence du ROHQ, de l'ADOHQ, de la COGI, etc.).
- Les conseils d'administration ne semblent pas tous avoir la même connaissance des règles de fonctionnement, ce qui entraîne des différences de traitement importantes. Par exemple, certains conseils d'administration autorisent sans problème la participation du directeur au congrès annuel du ROHQ alors que d'autres refusent sous prétexte d'insuffisance budgétaire.
- La formation offerte n'est pas toujours accessible surtout pour ceux et celles qui ont plus d'un emploi et pour qui, il est difficile de se libérer.
- Le temps requis pour suivre la formation offerte par la SHQ ou le ROHQ n'est généralement pas rémunéré (exception faite des frais d'hébergement et de déplacement) et a un impact sur la charge de travail, car pendant l'absence du directeur à temps partiel, le travail n'est pas fait et s'accumule, nécessitant ainsi plus d'heures par la suite.
- La formation en ligne n'est pas une stratégie utilisée présentement pour faciliter l'accès à la connaissance en évitant les déplacements.

Constats

- Il n'y a pas ou peu de soutien en matière de gestion de crise; s'il en existe, ce soutien n'est pas connu des directeurs à temps partiel.
- Le soutien en provenance du réseau de la santé et des services sociaux semble varier beaucoup selon les régions et, lorsque présent, il est souvent associé à un investissement additionnel en temps pour le directeur à temps partiel.
- Les CS sont appréciés de plusieurs et certains ont acquis une grande crédibilité alors que pour d'autres elle reste à bâtir. Quoi qu'il en soit, le recours à un CS, s'il épargne du temps pour les appels d'offres et certaines dimensions de la gestion de travaux majeurs, requiert tout de même du temps du directeur à temps partiel pour la gestion des communications avec les locataires, des déplacements de locataires ou de relogement pendant les travaux, les rencontres avec les ingénieurs, architectes, experts du CS, les visites de chantier et le suivi des travaux, etc. À titre d'exemple, les témoignages recueillis indiquent que l'accompagnement des inspections pour le bilan de santé requiert entre 15 minutes et parfois plus de 30 minutes par logement.
- Le partage des bonnes pratiques et des « trucs » de gestion semble très limité et est une conséquence du réseautage limité. D'ailleurs, les groupes de discussion ont permis l'échange de « trucs » entre les participants, ce qui nous a d'ailleurs permis de constater les interprétations différentes des droits et obligations et des rôles et responsabilités entre les directeurs.
- Enfin, plusieurs ont mentionné le besoin d'un plus grand effort de soutien lors de l'arrivée en poste d'un nouveau directeur et l'intérêt pour le transfert des connaissances et de l'expertise du directeur qui quitte avec celui qui arrive.
- Il y a des besoins de formation pour une utilisation optimale des logiciels utilisés, dont *Simple Comptable*.
- Plusieurs ont souligné qu'un intranet ou un blogue avec code d'accès permettrait une circulation des expériences entre les directeurs et pourrait également donner un accès rapide aux meilleures pratiques de gestion.
- Nous constatons qu'il y a des attentes pour l'obtention de moyens qui se concilieraient mieux avec le statut de directeur à temps partiel et avec le fait, pour plusieurs, de l'éloignement.

Voilà donc le portrait de l'information obtenue pour ce qui a trait aux constats. À quelques nuances près, nous sommes d'avis que ceux-ci font un tour exhaustif des différentes situations présentées et de l'ensemble de l'information portée à notre attention. Les recommandations présentées à la troisième partie découlent de ces constats.

Recommandations

À la lumière des constats présentés à la section précédente, en conformité avec le mandat confié, nous vous présentons, selon notre point de vue, des pistes de solution visant à résoudre la problématique liée à la charge de travail, améliorer la rémunération globale des directeurs à temps partiel et à mieux reconnaître leur contribution au succès de la gestion du logement social, tout en tenant compte des ressources financières limitées et la capacité de payer de l'État.

Nous les présentons en trois blocs. Un premier bloc de recommandations a trait à celles touchant l'ajustement de l'enveloppe d'heures allouées pour l'administration de base des OH. Le second bloc contient nos recommandations touchant les questions liées à la rémunération alors que le troisième bloc couvre à la fois les recommandations liées au volet politique concernant la question du grand nombre d'OH et de l'éparpillement de la gestion et celles ayant trait à l'amélioration des moyens de soutien.

1. Recommandations concernant l'ajustement à la hausse du nombre d'heures octroyées pour l'administration d'un OH à temps partiel

Nous recommandons de considérer d'accorder un ajustement non rétroactif au nombre d'heures pour tous les directeurs à temps partiel. Nous sommes d'avis que cet ajustement permet de reconnaître de façon plus réaliste le temps requis pour l'exercice des fonctions de base de l'administration d'un OH. L'estimation du nombre d'heures pourrait se faire par le biais d'une étude de temps et mouvement réalisée auprès d'un échantillon d'OH. Toutefois, un ajustement transitoire pourrait être déterminé sur la base des estimés des participants.

2. Recommandations concernant la rémunération

Nous recommandons de considérer une forme de progression salariale fondée sur l'acquisition d'expérience. Il existe différentes formules possibles, mais ce qui importe est de maintenir une équité de traitement entre les directeurs à temps partiel et les directeurs à temps plein. La rémunération actuelle est établie sur la base d'un taux horaire unique qui est le même sans égard à l'expérience.

En ce qui a trait à la disponibilité des directeurs afin d'assurer les services en-dehors des heures normales d'ouverture de l'OH, nous recommandons l'octroi d'une prime ou d'une allocation forfaitaire annuelle. La SHQ pourrait s'inspirer de l'allocation prévue pour la mise en disponibilité dans le cas des directeurs à temps plein.

Recommandations

Par ailleurs, dans le cas des situations jugées exceptionnelles, par exemple un incendie majeur ou des travaux importants de rénovation impliquant plus de 10 heures en sus des heures allouées à la charge de base sur une période d'au moins trois mois, une allocation forfaitaire pourrait être versée au directeur à temps partiel pour reconnaître le travail additionnel qui est requis en de pareilles circonstances.

Enfin, lorsqu'un directeur à temps partiel est tenu par la SHQ de participer à une activité de formation, il devrait être rémunéré pour la durée de l'activité proprement dite (excluant le temps de déplacement) en sus du remboursement de ses frais de déplacement et d'hébergement, le cas échéant.

Nous croyons qu'avec ces quatre mesures sur le plan de la rémunération et l'ajustement de l'enveloppe de base sur le plan de la charge de travail, les problèmes soulevés à cet effet par les directeurs à temps partiel seraient réglés de façon correcte et durable.

3. Autres recommandations non monétaires

En matière de soutien à l'exercice de la fonction de directeur à temps partiel, il devrait y avoir une formation de base dès l'entrée en fonction. L'idée explorée d'étendre aux directeurs à temps partiel l'activité de formation en cours de développement pour faciliter l'intégration des nouveaux conseillers à la SHQ, constitue un pas dans la bonne direction. L'accueil et l'intégration constituent, à notre avis, deux dimensions importantes d'une stratégie d'attraction et de rétention des nouveaux directeurs. Quelques conseillers et chefs de service ont participé à certains des groupes de discussion et ont été à même de constater la variation importante dans le niveau de connaissance des règles de fonctionnement ainsi que dans le conseil offert par la SHQ (selon l'information communiquée par les participants). Il semble y avoir parfois des zones grises et on pourrait facilement s'interroger sur la cohérence de l'information transmise aux directeurs. Il s'agit ici d'une consolidation et d'une amélioration continue du conseil, car de manière générale, dans l'ensemble, les participants étaient plutôt très satisfaits du soutien accordé par leur conseiller respectif.

Nous recommandons à la SHQ de considérer les nouveaux moyens électroniques et informatiques qui s'offrent à elle (p. ex. : e-Learning, intranet, blogue avec code d'accès, etc.) pour assurer une circulation rapide et facilement accessible de l'information critique en lien avec les fonctions exercées par les directeurs à temps partiel (le blogue permettrait l'échange des trucs et bons coups et créerait un réseautage virtuel rapide qui briserait l'isolement observé). Également, la SHQ doit offrir du soutien pour la gestion de crise

Recommandations

(clients difficiles, décès, actes criminels, problèmes de santé mentale, etc.) afin de mieux guider les interventions des directeurs à temps partiel et de réduire les risques d'erreur et ceux de poursuites civiles ou autres.

Enfin, nous recommandons fortement une revue de la description des fonctions de directeur et une précision de ce qui fait et ne fait pas partie des rôles et responsabilités associés à celles-ci. Il y a également le volet des responsabilités de gestion en lien avec la dimension de la mission sociale dont les interactions ou interfaces avec le réseau de la santé et des services sociaux méritent d'être précisées. Nous suggérons que des lignes directrices soient émises afin de mieux baliser l'intervention des directeurs à temps partiel.

Conclusion

La démarche effectuée et le processus de consultation suivi ont permis d'obtenir un portrait complet de la situation prévalant pour les directeurs de moins de 100 logements dont la très grande majorité est à temps partiel.

La définition plus précise des rôles et responsabilités permettra de bien préciser les frontières de la fonction et ainsi s'assurer que les directeurs à temps partiel évoluent à l'intérieur de ce qui est attendu par la SHQ. Le volet social doit être attentivement examiné puis défini de manière précise, car présentement, c'est l'une des sources importantes de la pression exercée sur la charge de travail. Si la fonction comporte une base de bénévolat, il faudrait le dire clairement et s'assurer de la bonne compréhension de ce qui est considéré pour la rémunération.

Les participants ont été généreux de leurs commentaires et ont présenté leur point de vue avec respect et ouverture. Nous pensons que nos recommandations permettront à la SHQ d'assurer la pérennité de la qualité de la gestion des OH de petite taille et de pouvoir continuer à attirer et à retenir des personnes qui allient compétences en gestion et qualités humaines pour les gérer.

Nous demeurons à la disponibilité de la SHQ pour fournir de l'information additionnelle ou pour discuter du présent rapport et, le cas échéant, contribuer à la mise en œuvre du plan d'action qui en découlera éventuellement.

Annexes

ANNEXE 1 – LISTE DES DOCUMENTS ÉTUDIÉS

1. Documents remis par la SHQ

SHQ-COMITÉ CONJOINT SUR LE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES DES OH, Projet de rapport final, Version du 27 mai 2008, 49p.

ROHQ-SHQ, COMITÉ CONJOINT SUR LE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES DES OH, Document-synthèse, Avril 2007, 36p.

ADOHQ-ROHQ-SIQ, RAPPORT DU COMITÉ DE TRAVAIL « LE HLM : IMPACT DES NOUVELLES RÉALITÉS, Mars 2007, ± 50 pages avec les documents annexés. * Ce document a été remis par un participant à l'un des groupes de discussion.

SHQ, LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX D'OFFICES MUNICIPAUX D'HABITATION, RAPPORT FINAL, 11 Décembre 2002, 24p.

SHQ, GESTION DU LOGEMENT SOCIAL, POLITIQUE DE CLASSIFICATION (CLASSIFICATION ET EMBAUCHE), Janvier 1997, 6p.

ASSOCIATION DES OFFICES MUNICIPAUX DU QUÉBEC – SHQ, RAPPORT SUR L'ÉTABLISSEMENT D'UNE ALLOCATION DE GESTION ET DE SERVICES ADMINISTRATIFS, Réalisé par le Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines, Février 1992, 60p.

2. Documents sur la charge de travail remis par un participant

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE PASPÉBIAC INC., Témoignage et représentation écrits portant sur la charge de travail et les conditions d'exercice du travail des directeurs à temps partiel, Adolf Horth, directeur, 3 mars 2010, 5p.

Annexe 2 – Présentation du questionnaire de prérencontre et guide de conduite utilisé pour les groupes de discussion

Société d'habitation du Québec

Sondage auprès des employés

Questionnaire pré-rencontre

Groupes de discussion sur la charge de travail des directeurs d'office d'habitation de moins de 100 logements

Vous avez été choisi(e) pour participer à l'étude de la Société d'habitation du Québec (SHQ) conduite par Aon Conseil portant sur la charge de travail des directeurs d'office municipaux d'habitation de moins de 100 logements. En vue de la rencontre du groupe de discussion auquel vous vous joindrez, nous vous demandons de bien vouloir remplir le court questionnaire ci-dessous et le retourner avant le _____ 2010 par courriel ou par courrier à l'attention de :

Monsieur Pierre Joron, *MAP, CRHA*
Aon Conseil
700, rue De La Gauchetière Ouest, bureau 1800
Montréal (Québec) H3B 0A7
courriel : pierre.joron@aon.ca

Section I

1. Nom de l'office municipal d'habitation :
 2. Région :
 3. Taille de l'OMH :
 - nombre de logements : total : personnes âgées :
famille :
PSL :
 - budget sous gestion :
 4. Nom du participant :
 5. Titre d'emploi :
 6. Statut d'emploi : temps plein temps partiel
 7. Nombre d'heures de travail attendu par semaine :
- L'information est conforme : oui non; voici les corrections à apporter :

Questionnaire pré-rencontre

Section II

À remplir par les participants.

1. Le poste actuel représente-t-il pour moi :
 - un revenu d'appoint un revenu principal
 - autre; précisez :
2. Quel est le nombre total d'heures effectivement travaillées par semaine?
3. Le nombre total d'heures effectivement travaillées est-il stable tout au long de l'année?
 - oui non; la variation est de : (p. ex., généralement 15 heures/sem. mais en mars, juillet et septembre, c'est plutôt 20 heures/sem.)
4. Le nombre total d'heures effectivement travaillées, depuis les cinq dernières années :
 - est demeuré stable (inchangé)
 - a diminué de; précisez le % que vous estimez (p. ex., ± 5 %)
 - a augmenté de; précisez le % que vous estimez (p. ex., ± 5 %)
5. Combien d'employés avez-vous sous votre responsabilité?
 - aucun 1 concierge à temps plein
 - 1 concierge à temps partiel
 - autre; précisez le nombre, le statut et le titre d'emploi :
6. Est-ce qu'il y a des particularités concernant votre poste que vous trouvez important de communiquer?
7. Attentes ou préoccupations concernant le groupe de discussion (ces renseignements nous permettront d'ajuster le contenu et le format de la rencontre) :

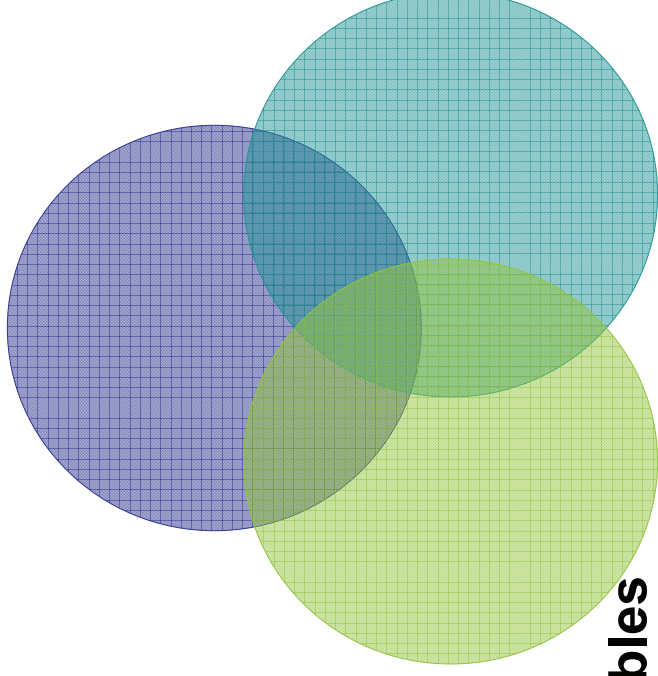
Merci beaucoup du temps que vous avez consacré à répondre à ces quelques questions et de votre collaboration. Au plaisir de vous rencontrer au groupe de discussion afin d'explorer plus en profondeur la question.

Pierre Joron, *MAP, CRHA*
Vice-président

Annexe 3 – Modèle utilisé pour la revue détaillée de la fonction du directeur d'un office d'habitation

Zones de responsabilité des directeurs d'offices d'habitation

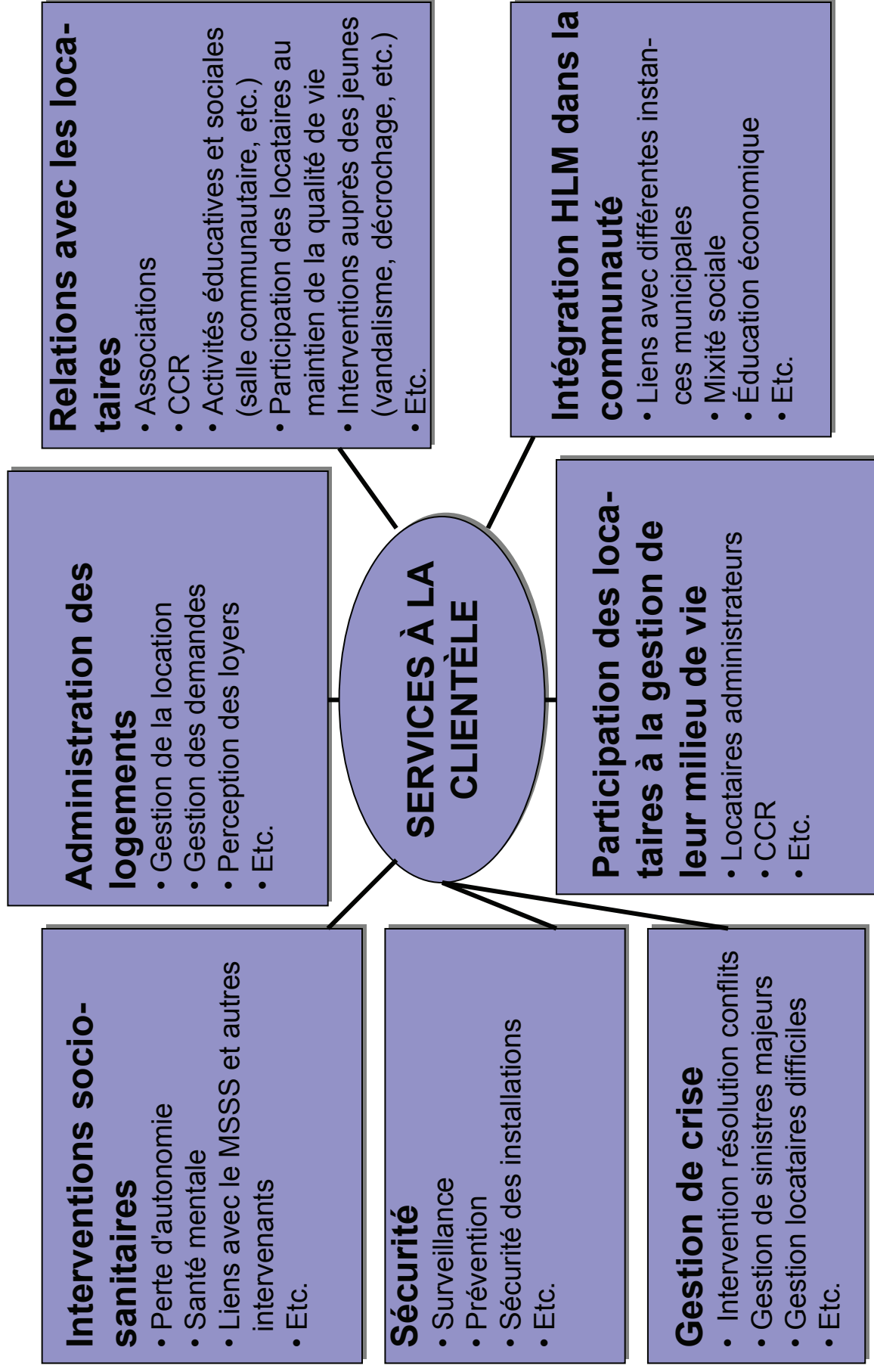
Services à la clientèle



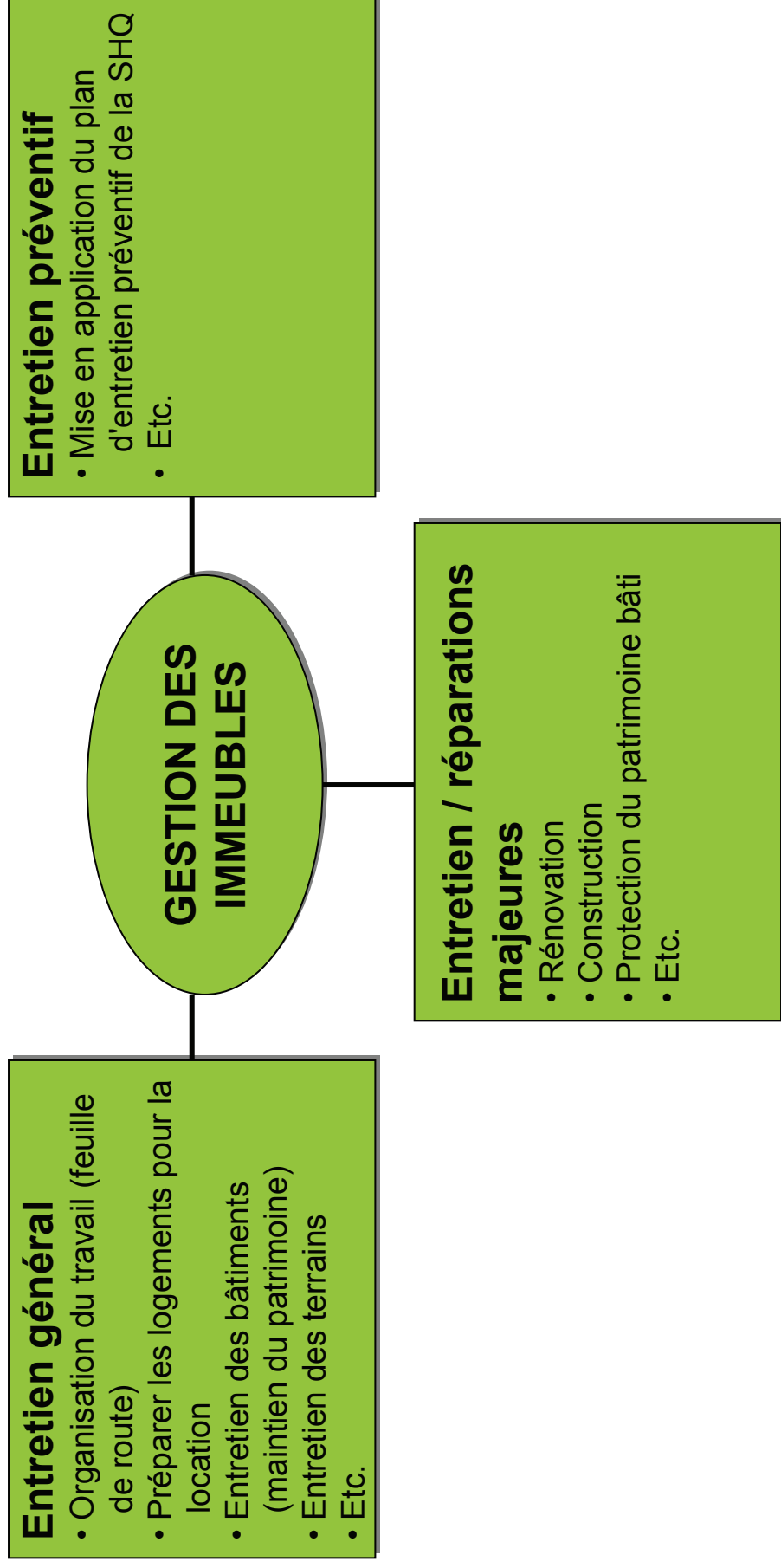
Gestion des immeubles

Administration

SERVICES À LA CLIENTÈLE



GESTION DES IMMEUBLES



ADMINISTRATION

