

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

Guide

d'interprétation et de mise en oeuvre à l'intention
des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation



REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC

CRÉDITS

Équipe de réalisation :

Coordination du projet et rédaction finale du document :	Charles Normand Coordonnateur à la formation, ROHQ
Recherche et version préliminaire du texte :	Monique Gagné Société de conseil OSBL Plus inc.
Conseiller au contenu :	M ^e Claude Poulin, Conseiller juridique, ROHQ
Mise en page et correction :	Marie-Noëlle Laforte Secrétaire administrative, ROHQ
Coordination de l'édition :	Alexandra Lenoir Responsable des communications, ROHQ
Sous la direction de :	Denis Robitaille, Directeur général, ROHQ

Remerciements :

Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de la Société d'habitation du Québec.

Ce document, produit par le Regroupement des offices d'habitation du Québec a été édité en quantité limitée et est disponible, sur demande, en version électronique en s'adressant au **rohq@rohq.qc.ca**.

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

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-921906-07-4

© Tous droits réservés. La reproduction, la traduction ou la diffusion de ce document, en tout ou en partie, sont strictement interdites sans l'autorisation préalable du ROHQ.*

* Les administrateurs et dirigeants des offices d'habitation peuvent reproduire, en tout ou en partie, le présent document, à la seule condition d'en indiquer la source.

« Deux choses remplissent le cœur d'une admiration et d'une vénération toujours nouvelles et toujours croissantes, à mesure que la réflexion s'y attache et s'y applique : le ciel étoilé au-dessus de moi et la loi morale en moi. »

Emmanuel Kant

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
COMMENT UTILISER CE GUIDE?	7
CHAPITRE 1	
Objet et champ d'application	9
CHAPITRE 2	
Principes d'éthique et règles générales de déontologie	15
CHAPITRE 3	
Règles particulières à certains devoirs	23
CHAPITRE 4	
Activités politiques	37
CHAPITRE 5	
Exercice des fonctions de l'administrateur ou du dirigeant	39
CHAPITRE 6	
Obligations après le mandat	43
CHAPITRE 7	
Processus disciplinaire	47
CONCLUSION	51
ANNEXES	53
MÉDIAGRAPHIE	69

INTRODUCTION

Depuis le 1^{er} septembre 2007, le *Code de déontologie des dirigeants et administrateurs des offices d'habitation du Québec* est en vigueur. Ce document fait force de règlement et il s'applique à tous les membres des conseils d'administration des offices ainsi qu'aux directeurs et directrices de ces organismes.

Par l'adoption de ce règlement, la Société d'habitation du Québec souhaitait doter les administrateurs et dirigeants d'un outil de référence qui faciliterait la poursuite de la mission des offices d'habitation par la mise en place de pratiques de saine gouvernance. Ces pratiques s'appuient sur une meilleure compréhension des obligations et responsabilités des administrateurs. Elles doivent s'arrimer à des valeurs fondamentales de gestion : l'intégrité, l'équité, la transparence et l'imputabilité. Si l'objectif poursuivi par ce Code de déontologie apparaît simple, sa mise en application s'avère un peu plus complexe.

Comment concilier les valeurs et les intérêts de représentants émanant de secteurs distincts (municipalités, résidents des HLM et groupes socio-économiques) au sein d'un même conseil d'administration d'un office? Quel est le degré de loyauté d'un administrateur envers son organisation? Existe-t-il des balises limitant les conflits d'intérêts? Pour être une administration transparente, doit-on divulguer toutes les informations ayant servi à prendre une décision? Voilà autant de questions qui sont soulevées à l'égard de ce code de déontologie.

C'est pourquoi nous mettons à la disposition des administrateurs et dirigeants des offices d'habitation le présent Guide d'interprétation. Il a été conçu pour faciliter l'appropriation des concepts éthiques et déontologiques mis de l'avant par le règlement de la SHQ. Au moyen de notions d'interprétation et d'exercices proposés pour chacune des sections du Code, les administrateurs et dirigeants pourront améliorer leur compréhension des règles de déontologie et renforcer la gouvernance de leur organisation.

En utilisant ce Guide pour l'application du Code, les membres des conseils d'administration et les dirigeants des offices d'habitation contribueront au rayonnement des bonnes pratiques de gestion du réseau de l'habitation sociale ainsi qu'à l'amélioration des milieux de vie en habitation, au rythme de chacune de leur décision et de chacune de leur réunion.

L'exercice du pouvoir commande un engagement envers une amélioration continue de la gouvernance des organisations. Le présent guide se veut donc un outil favorisant cet engagement pour les administrateurs et dirigeants des offices d'habitation du Québec.

COMMENT UTILISER CE GUIDE?

Dans un premier temps, il est suggéré de lire le *Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation* présenté à l'annexe n° 1 de ce Guide.

Chaque chapitre de ce guide correspond à une section de ce Code.

Dans chacun des chapitres, nous ferons le rappel des articles correspondants au Code, nous traiterons des notions d'interprétation de ces articles, nous identifierons des mots clés et nous vous suggérerons quelques exercices pratiques qui vous aideront à intégrer les éléments traités. Tandis que certains exercices sont orientés vers une réflexion individuelle, d'autres sont destinés à soulever des discussions au sein des réunions du conseil d'administration.

À l'occasion des réunions de votre conseil d'administration, nous vous proposons de réserver une période formelle, de 15 à 30 minutes, pour discuter d'un chapitre ou d'un article de ce guide, en particulier. Une démarche sérieuse et constante devrait améliorer l'appropriation des éléments qui découlent du Code.

Lorsqu'un nouvel administrateur se joint au conseil d'administration, nous suggérons de lui remettre ce guide, en plus du Guide de l'administrateur édité conjointement par le Regroupement des offices d'habitation du Québec et la Société d'habitation du Québec. Les références à tous les documents mentionnés dans ce guide sont incluses à la fin de celui-ci.

CHAPITRE 1

Objet et champ d'application

Les articles du Code

Article 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 dirigeants afin de leur permettre d'assurer la réalisation de la mission de l'office.

Article 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.

Les notions d'interprétation

Trois valeurs : intégrité, transparence et impartialité

Les mots intégrité, transparence et impartialité sont des valeurs. « Une valeur c'est une conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode de conduite ou d'un objectif de vie¹ ».

Saint-Exupéry écrivait, sur les valeurs humaines, en ces termes : « Ce sont les choses qui entrent comme matériaux dans la construction de l'homme² ».

La qualité d'une valeur repose donc sur des éléments subjectifs qui lui sont propres. Connaître une personne avec de bonnes valeurs est un compliment généralement apprécié à l'endroit de la personne. C'est à cet aspect du terme valeur que nous faisons référence et non à l'utilisation du mot valeur pour désigner la différence de qualité, basée uniquement sur l'aspect monétaire entre un bien et un autre.

En quoi les valeurs d'un administrateur affecteraient-elles l'office?

Les valeurs aident les administrateurs à prendre de meilleures décisions. Puisqu'il existe une panoplie de valeurs auxquelles les organisations et les administrateurs peuvent s'appuyer pour prendre des décisions, il est proposé que les organisations adoptent quelques valeurs repères. Il s'agit d'un ensemble de valeurs que les membres du conseil

1 Jean-Louis BERGERON, Nicole CÔTÉ-LÉGER, Jocelyn JACQUES et Laurent BÉLANGER. *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, 1 979, 338 p.

2 Antoine de SAINT-EXUPÉRY, *Citadelle*, Paris, Éditions Gallimard, Pléiade, 1955, p. 719.

d'administration et de la direction considèrent comme une base de référence dans l'accomplissement de la mission de l'OH. Ainsi, celles-ci doivent être définies, connues et partagées au sein de l'ensemble de l'organisation afin de mobiliser ses ressources à développer des attitudes communes; à acquérir un comportement éthique. Le terme « énoncé de valeurs organisationnelles » renferme ces valeurs fondamentales à l'organisation. Les valeurs organisationnelles sont celles que les membres d'une organisation appliquent ou visent à appliquer aux décisions qu'ils prennent et aux actions qu'ils posent dans le cadre de leur travail et ce, afin de réaliser la mission de l'office. Elles sont, par conséquent, des points de repère qui permettent aux membres de l'office d'évaluer ce qui est considéré comme acceptable ou inacceptable dans l'exercice de leurs fonctions.

Le Code vise donc à favoriser les valeurs d'intégrité, de transparence et d'impartialité, dans l'administration des logements sociaux.

Qu'est-ce que l'intégrité?

L'intégrité consiste à être en harmonie avec ses valeurs personnelles et avec celles du groupe au sein duquel on évolue. Par exemple, un membre d'un conseil d'administration d'un office qui serait réfractaire à l'objectif d'aider les personnes défavorisées par le biais du logement social, serait en conflit de valeur avec la mission de son organisation. Le conseil d'administration s'assurera que les objectifs poursuivis sont en harmonie avec ses valeurs, de sorte que ses moyens pour y parvenir soient également éthiques. Bien que l'intégrité va plus loin que l'honnêteté, la franchise est l'un des moyens pour développer l'intégrité.

Un conseil d'administration intègre favorisera la clarté et la cohérence dans ses décisions. Il aura à cœur le développement d'une culture où ses valeurs seront connues et partagées à tous les niveaux de l'organisation et il saura donner l'exemple, en analysant intègrement chacune de ses décisions.

L'intégrité peut se définir par ces quelques mots : « *Fais ce que tu dis* ».

Qu'est-ce que la transparence?

La transparence est une valeur faisant référence à l'accessibilité de l'information dans les domaines qui concernent l'ensemble des opérations de l'office, dans le respect de la confidentialité des personnes concernées ou visées par une décision.

Si l'intégrité peut s'illustrer par « *Fais ce que tu dis* », la transparence peut se définir par : « *Dis ce que tu fais* ». La transparence est la qualité de ce qui peut être vu et connu de tous³. L'office manifestera sa transparence dans l'ensemble de sa gestion et de son processus décisionnel, c'est-à-dire dans la manière de prendre ses décisions et de les communiquer.

La transparence, abordée sous l'angle des résultats à dévoiler, ne doit jamais être oubliée.

³ Le *Petit Larousse illustré*, Paris, Larousse, 2005, p. 1072.10

Que devons-nous comprendre par l'impartialité?

Est impartial, celui « qui est sans parti pris, ne manifeste aucun parti pris (juste, neutre, objectif)⁴ ».

Faire la part des choses pour un individu, tout comme pour un administrateur, est parfois difficile. Il pourrait y avoir une tentation pour l'administrateur représentant soit les locataires, la municipalité ou le milieu socio-économique au conseil d'administration de prioriser ces instances au moment de prendre une décision.

« Savoir être juste, c'est arriver à faire la part des choses, à départager ce qui est grave et dommageable de ce qui n'a que peu d'effet, à dédramatiser les situations, à être sincère et à faire preuve d'équité⁵ ».

La responsabilité de l'administrateur est avant tout la réalisation de la mission de l'OH.

On ne peut contrevenir aux principes d'équité et d'impartialité sous prétexte de mieux servir des citoyens usagers. On ne saurait non plus substituer le client au citoyen et oublier les intérêts à long terme de la collectivité : « l'intérêt public ne peut être limité à une réponse aux attentes individuelles des membres de la collectivité⁶ ».

Administrateur ou dirigeant?

Le Code de déontologie s'applique aux administrateurs et aux dirigeants des offices d'habitation. Un administrateur c'est un membre du conseil d'administration d'un office.

Le *Guide de l'administrateur*⁷ clarifie la composition et le rôle des membres à l'article 1.1.1.

Indépendamment du mode d'élection ou de nomination de l'administrateur, dès qu'une personne siège à un conseil d'administration, cette personne doit privilégier son rôle d'administrateur à celui de représentant. Les membres du conseil d'administration assument ensemble l'autorité complète de l'office⁸ pour le bien de l'office.

Son mandat est d'assurer la gestion quotidienne de l'office et de coordonner les activités sous la responsabilité du conseil d'administration de l'OH⁹.

Au sens du guide, le dirigeant est le 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 gérer¹⁰.

La direction doit agir avec intégrité, transparence et impartialité dans ses décisions de gestion.

Mots-clés :

VALEURS – INTÉGRITÉ – TRANSPARENCE – IMPARTIALITÉ – ADMINISTRATEURS – DIRIGEANTS

4 Le *Robert*, Paris, Dictionnaires Le Robert – VUEF, 2004, p. 875.

5 Roméo MALENFANT, *La Gouvernance & Vous*, Montréal, Éditions D.P.R.M., 2006, volume 10, n° 5.

6 Yves BOISVERT, *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Éditions Liber, 2003, p. 13.

7 Regroupement des offices d'habitation du Québec, *Guide de l'administrateur; Les conseils d'administration des offices d'habitation*, Québec, 2004, p. 7, article 1.1.1.

8 *Id.*, page 24, article 2.3.1.

9 *Id.*, page 25, article 2.4.2.

10 *Id.*, page 24, article 2.3.2.

Les exercices

|| Exercice 1 :

Le président du conseil d'administration demande à chacun des administrateurs ainsi qu'au directeur d'écrire, sans avoir le droit de se référer aux documents officiels, l'énoncé de mission de l'office d'habitation ainsi que les valeurs organisationnelles de l'office.

Ensemble, les membres du conseil considèrent les mots-clés que chacune des personnes a identifiés. Si les valeurs organisationnelles sont définies, on pourra plus facilement les énumérer, sinon il serait opportun de les définir.

L'énoncé de mission devrait être clair et compris de la même manière par chaque administrateur

|| Exercice 2 :

Lisette, une locataire depuis plusieurs années à l'OH, a entendu parler que des appels d'offres seront émis en vue de repeindre tous les corridors des immeubles de l'OH. Son gendre est peintre en bâtiment depuis plus de 10 ans. Elle avait suggéré au conseil d'administration d'inviter son gendre à soumissionner. Ce que le conseil a fait.

Lisette apprend un peu plus tard que son gendre n'a pas eu le contrat. Elle ne comprend pas. Elle est persuadée que la firme retenue est celle que le directeur privilégiait. Lisette exige que celui-ci lui montre toutes les soumissions que le conseil a reçues, sous prétexte qu'il se doit d'être transparent.

Le directeur explique à Lisette qu'il a suivi le processus décisionnel établi, c'est-à-dire que pour un contrat au-delà de 10 000 \$:

- la date du dépôt doit être respectée;
- un minimum de 3 soumissions est demandé;
- des critères de sélection sont définis;
- les candidatures retenues sont présentées au conseil;
- les administrateurs, lors d'une réunion où le quorum est atteint, procèdent au choix final de la personne ou de la firme retenue.

Dans ce cas-ci, cinq soumissions ont été déposées. Trois soumissions correspondaient aux critères définis et ont été présentées aux membres du conseil. Le choix des administrateurs s'est arrêté sur la firme *Peinture à tout Inc.* sur la base de la soumission la plus basse conforme.

Lisette voulait absolument connaître les détails financiers de l'attribution du contrat. Ce qui lui a été refusé.

À votre avis, est-ce que les demandes de Lisette sont pertinentes?

Connaissez-vous la manière dont les contrats sont attribués à l'OH?

|| Exercice 3:

Pour les activités suivantes de votre office, en quoi les valeurs d'intégrité, de transparence et d'impartialité peuvent avoir un impact sur la qualité des services :

Activités	Impacts		
	Intégrité	Transparence	Impartialité
Sélection des locataires			
Conciergerie			
Déneigement des stationnements			

CHAPITRE 2

Principes d'éthique et règles générales de déontologie

Les articles du Code

Article 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.

Article 4. L'administrateur ou le dirigeant doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévues 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.

Les notions d'interprétation

La mission de l'office

Selon le Guide de l'administrateur, l'OH est une organisation de services centrée sur la clientèle. Son rôle « consiste essentiellement à développer et offrir des logements de qualité aux ménages à revenus faibles, modestes ou moyens, tout en s'assurant de leur bien-être¹¹ ».

La mission, la raison d'être, de l'office d'habitation est le but commun que l'ensemble des administrateurs et dirigeants de l'office doivent poursuivre. Il est de la responsabilité de chaque personne de s'approprier la mission de l'organisation et de travailler en ce sens au sein du conseil d'administration.

Contribuer à l'accomplissement de la mission de l'office d'habitation c'est accepter de s'impliquer, au meilleur de sa connaissance, pour améliorer la gestion de l'office et conjuguer ses efforts avec les membres du conseil d'administration à l'atteinte des meilleurs résultats possibles.

¹¹ Regroupement des offices d'habitation du Québec, *Guide de l'administrateur; Les conseils d'administration des offices d'habitation*, Québec, 2004, p.10, article 1.4.2

Quelles sont les responsabilités des administrateurs, du conseil d'administration et du directeur?

Principales responsabilités des administrateurs

L'office d'habitation est administré par un conseil d'administration dont les membres représentent la municipalité, les locataires et les groupes socio-économiques.

Le Code civil du Québec (C.c.Q.) clarifie la responsabilité de l'administrateur.

« L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions respecter les obligations que la Loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés¹² ».

Que des administrateurs soient issus de différents milieux, c'est un avantage pour l'office. Cela permet d'obtenir une diversité de points de vue et d'expériences différentes pour décider après avoir considéré plusieurs éléments. Peu importe que les administrateurs soient élus, désignés ou nommés, leur mandat devra s'exercer dans le respect des rôles et responsabilités du conseil d'administration.

Rôles et responsabilités du conseil d'administration¹³

- 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;
- Établir le plan annuel des activités du conseil;
- 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 de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un OH soit respecté, le cas échéant;
- Adopter, modifier ou abroger des règlements de régie interne;
- Adopter des politiques administratives.

Le rôle primordial de l'ensemble des administrateurs, soit le conseil d'administration, est de veiller à la viabilité de l'office d'habitation, à sa pérennité.

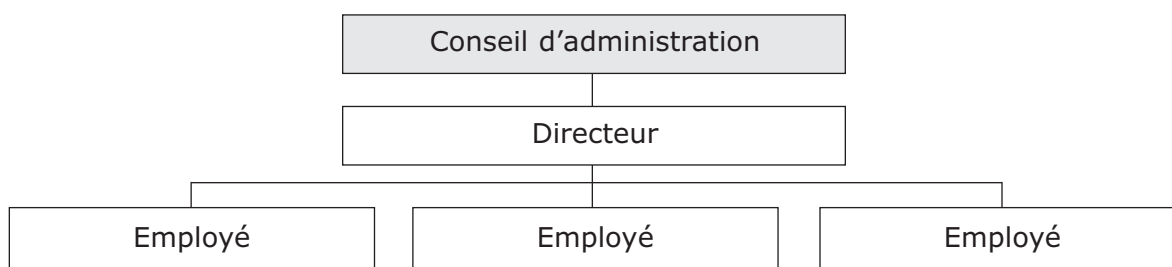
¹² Gouvernement du Québec, *Code civil du Québec*, 1996-1997, page 96, article 321.

¹³ Regroupement des offices d'habitation du Québec, *Guide de l'administrateur; Les conseils d'administration des offices d'habitation*, Québec, 2004, page 4, articles 1.1.4 et 1.1.5.

Le respect du droit, l'honnêteté, la loyauté, la prudence, la diligence, l'efficacité, l'assiduité et la recherche de l'équité sont des qualités recherchées chez l'administrateur.

Un bon administrateur prend connaissance des documents qui lui sont fournis pour une réunion. Il les annote et il identifie les éléments sur lesquels il souhaite avoir un complément d'information. Il fait des liens entre les sujets discutés et les politiques adoptées par l'office. Il devient ainsi le gardien de la mission et des valeurs de son organisation. Enfin, le conseil d'administration a le devoir de définir, dans des politiques claires, l'encadrement que devra respecter le directeur.

Le conseil d'administration n'a qu'un seul employé : le directeur. Il lui délègue non seulement la responsabilité, mais aussi les pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions.



Principales responsabilités du directeur

La principale responsabilité du directeur est de mettre en application les décisions du conseil d'administration, dans le respect des règles d'éthique et de déontologie. Le directeur est imputable au conseil d'administration. C'est-à-dire qu'il doit rendre compte des opérations globales et des résultats attendus, en regard des objectifs fixés par le conseil d'administration.

Le directeur gère les ressources de l'organisation placées sous sa responsabilité. Les employés n'ont donc pas à traiter directement avec un ou plusieurs administrateurs.

Rôles et responsabilités du directeur¹⁴

- Assumer, sous la responsabilité du conseil d'administration et conformément aux normes, aux politiques, aux règlements et aux directives de la SHQ, 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 de ces logements;
 - à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles.
- S'assurer de la mise en place d'activités sociales et communautaires et du maintien des relations avec les organismes sociocommunautaires du milieu;
- S'assurer de l'exécution des résolutions et de l'application des décisions du conseil d'administration;
- Préparer les dossiers pour le conseil;

¹⁴ Regroupement des offices d'habitation du Québec, *Guide de l'administrateur; Les conseils d'administration des offices d'habitation*, Québec, 2004, page 9-10, articles 1.3 et 1.4.3.

- Encadrer le personnel en adoptant 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.

En résumé, le directeur s'assure que l'organisation fonctionne adéquatement, c'est-à-dire que les ressources placées sous sa responsabilité respectent les politiques d'encadrement définies, que les décisions sont opérationnalisées et que l'office reste intègre.

Afin de remplir ces rôles, nous recherchons chez le directeur les sept qualités suivantes : visionnaire, leader, animateur, entrepreneur, communicateur d'informations, gestionnaire et passionné¹⁵.

L'Éthique

Quelle est la différence entre l'éthique et la déontologie?

L'éthique peut être définie comme « un mode de régulation des comportements qui provient d'abord du jugement personnel, tout en se fondant sur les valeurs partagées pour donner un sens à ses décisions et ses actions¹⁶ ».

Une personne peut respecter la loi dans ses décisions ou ses comportements, mais peut en même temps être considérée comme immorale ou sans éthique. Par exemple, que penseriez-vous d'un administrateur proposant, lors d'une séance du conseil d'administration, que l'OH effectue une demande de permis afin d'implanter des jeux de loterie de type « machine à sous » dans la salle communautaire de l'édifice afin de divertir la clientèle?

Cette proposition peut s'avérer légale mais dans un contexte où l'organisation gère du logement social, destiné à des personnes à faible revenu, le jugement de cette personne peut être discutable lorsque les lois de la probabilité sont claires : seule l'entreprise qui organise les loteries y gagne! Que penseriez-vous de sa proposition? Pourriez-vous donner un sens éthique à une décision favorable du C. A. sur ce projet?

« L'éthique devient un enjeu qu'un conseil d'administration ne peut plus ignorer. Cette pratique, que l'on retrouve dans les organisations performantes et ayant une grande crédibilité, est la base de l'intégrité d'une organisation¹⁷ ».

Il est donc important que vous connaissiez vos valeurs fondamentales et que vous identifiez bien les valeurs organisationnelles auxquelles l'office adhère. Rappelons-le, « (...) les valeurs organisationnelles sont celles que les membres d'une organisation appliquent ou visent à appliquer aux décisions qu'ils prennent et aux actions qu'ils posent dans le cadre de leur travail, et ce, afin de réaliser la mission de leur organisation¹⁸ ».

15 Roméo MALENFANT, *La Gouvernance Stratégique^{mc}*: La voie de l'imputabilité, Montréal, Éditions D.P.R.M., 2005, p. 211.

16 Magalie JUTRAS et Allison MARCHILDON, *Guide d'éthique organisationnelle*, ENAP, Chaire Fernand-Dumont (INRS), 2003, p.24

17 Roméo MALENFANT, *La Gouvernance Stratégique^{mc}*: La voie de l'imputabilité, Montréal, Éditions D.P.R.M., 2005, p. 101.

18 Magalie JUTRAS et Allison MARCHILDON, *Guide d'éthique organisationnelle*, ENAP, Chaire Fernand-Dumont (INRS), 2003, p.25

Comment fait-on pour reconnaître l'éthique?

Il faut distinguer l'éthique des bonnes manières qui sont un comportement exclusivement de surface sans référence aux valeurs fondamentales. L'éthique est une approche morale qui s'applique à des situations de vie. L'approche morale est basée sur des valeurs dites fondamentales.

Lorsque nous sommes devant un problème éthique; deux valeurs fondamentales se trouvent confrontées l'une à l'autre par la réalité. Ce conflit de valeurs fondamentales se nomme le dilemme éthique. La solution du dilemme consistera donc à privilégier l'une ou l'autre de ces valeurs.

Un dilemme éthique pourrait confronter, par exemple, la justice et la compassion. Quelle sera la base de votre décision? L'application de sanctions strictes (la justice) ou encore tenir compte des circonstances (la compassion)? Devrait-on privilégier la vérité ou la loyauté lorsque nous prenons une décision?

Trois principes de résolution peuvent être appliqués pour résoudre un dilemme éthique :

- 1- Qu'est-ce qui est le mieux pour le plus grand nombre de personnes?
- 2- Quelle est la règle de base que j'accepte et qui a le plus de sens?
- 3- Comment voudrais-je que les autres réagissent envers moi?

L'éthique fait référence aux valeurs tandis que la déontologie fait référence au comportement avec sanction. L'éthique va donc au-delà de ce qui est codifié.

La Déontologie et les règles

Le dictionnaire Robert définit ainsi la déontologie : « Ensemble des règles et des devoirs régissant une profession¹⁹ ».

La déontologie c'est un ensemble de règles qui régissent des personnes entre elles; c'est un code de conduite ayant force de loi. La déontologie s'inscrit donc dans la logique du droit. Elle s'adresse toutefois non pas à une société dans son ensemble mais à une organisation à qui elle impose des devoirs.

Les administrateurs et les dirigeants d'un office d'habitation doivent respecter plusieurs lois et règlements, par exemple : la *Loi sur la Société d'habitation du Québec*, la *Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels*, le *Code civil du Québec*, les *Règlements sur l'attribution et la location de logement à loyer modique*, etc. C'est le cas du *Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation*, qui fait l'objet de ce guide.

Le non-respect de ces lois et règlements est susceptible d'être sanctionné par une autorité légitime et reconnue. Nous aborderons ce volet à l'égard de la déontologie, au dernier chapitre.

Si, en tant qu'administrateur, je respecte les Lois, le *Code civil du Québec* et les différents règlements; je réponds à mon devoir de déontologie puisque la déontologie fait référence à des règles à suivre.

¹⁹ Le *Robert*, Paris, Dictionnaires Le Robert – VUEF, 2004, p. 453.

Le tableau suivant fournit quelques indicateurs de comportements en fonction de différents modes de régulation.

Type de comportements problématiques²⁰

Mode de régulation				
Éthique	Déontologie	Droit	Mœurs	Morale
Nature du problème				
Comportements qui ne peuvent se justifier à la lumière des valeurs partagées	Comportements qui vont à l'encontre des règles et des normes fixées dans les codes de conduite	Comportements contraires à la loi	Comportements contraires aux mœurs, aux conventions ou aux pratiques usuelles	Comportements contraires ou amoraux, c'est-à-dire contraires aux prémisses énoncées dans les textes normatifs

Devant un choix à faire, une décision à prendre, il faut se questionner pour déterminer si l'on est devant une situation d'ordre déontologique ou éthique, donc devant des règles ou devant une situation qui interpelle les valeurs.

Situations	D'ordre éthique	D'ordre déontologique
Cacher des informations en faveur d'une autre personne.		X
Profiter d'une information privilégiée et confidentielle pour s'enrichir (délit d'initié).		X
Évincer une famille, avec des enfants en bas âge, d'un logement HLM, en hiver.	X	
Être en conflit d'intérêt.		X
Être un administrateur d'OH et être contre le programme HLM.	X	
Investir un nouveau champ d'intervention au sein du logement social.	X	
Ne pas respecter l'intégralité d'un appel d'offres.		X
Être dirigeant et accepter un cadeau d'un entrepreneur.		X

²⁰ Yves BOISVERT, *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Éditions Liber, 2003, p. 54.

Mots-clés :

ADMINISTRATEURS – RESPONSABILITÉS – DIRIGEANTS – MISSION – ÉTHIQUE – DÉONTOLOGIE

Les exercices

|| Exercice 1 :

Un nouvel administrateur se joint au conseil d'administration. Les administrateurs apprennent que ce nouveau venu est propriétaire d'immeubles à logement et ne croit pas vraiment au logement social.

À titre d'administrateur, comment réagiriez-vous ?

|| Exercice 2 :

À l'heure du dîner des employés échangent entre eux et sont convaincus que le président est le patron de l'office, d'autres pensent que c'est le directeur. Le directeur, ayant été mis au courant, en fait part au président.

Le président considère que ce sujet est important et il le met à l'ordre du jour de la prochaine réunion du conseil afin de vérifier quel est le point de vue des administrateurs.

Le président amorce une discussion et les opinions diffèrent, il n'y a pas d'unanimité.

Certains administrateurs sont certains que c'est le directeur qui est le patron de l'office, puisqu'il est rémunéré pour faire le travail. D'autres croient que c'est le président, car c'est la plus haute autorité de l'organisation.

Et vous, dans votre office d'habitation, quelle serait votre réponse et pourquoi ?

|| Exercice 3 :

À titre d'administrateur si l'on vous dit :

« À mon arrivée au conseil d'administration, on m'a fourni un document de référence sur mon rôle comme administrateur d'office d'habitation, on me l'a expliqué et je comprends clairement mes responsabilités. »

De quel document s'agit-il ?

L'avez-vous lu ?

Avez-vous posé des questions ?

Avez-vous eu des explications ?

Vos responsabilités sont-elles claires ?

Comment résumeriez-vous ces responsabilités ?

CHAPITRE 3

Règles particulières à certains devoirs

Section 1

Devoir et discrétion

Les articles du Code

Article 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.

Article 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.

Article 7. L'administrateur ou le dirigeant doit transmettre au conseil d'administration, en temps opportun, toute l'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.

Article 8. L'administrateur ou le dirigeant dissident peut faire connaître, par écrit, les motifs de sa dissidence à l'autorité compétente.

Les notions d'interprétation

Qu'est-ce que la discrétion?

La discrétion est la « Qualité d'une personne qui sait garder secrets les faits ou les renseignements dont elle prend connaissance dans l'exercice de ses fonctions²¹ ».

La discrétion est une qualité de par sa définition. Ici, elle est une qualité obligée, elle est un devoir.

21 Grand dictionnaire terminologique du Québec

La discrétion est liée à la capacité de gestion de l'information. Une personne doit être capable de gérer des informations qui lui sont partagées. L'administrateur ou le dirigeant, lorsqu'il accepte un tel poste, est soumis au devoir de discrétion qui lui est imposé. Une telle discrétion est requise du fait que l'administrateur ou le dirigeant d'un OH a accès à de nombreuses informations confidentielles, personnelles ou d'une importance déterminante pour la réalisation de la mission de l'office d'habitation et la saine administration des biens dont il a la responsabilité.

L'exercice du devoir de discrétion pourrait être plus difficile dans des situations de proximité. C'est un défi supplémentaire pour les dirigeants et administrateurs puisqu'ils peuvent côtoyer plus fréquemment des personnes concernées par des dossiers du conseil d'administration lors d'activités personnelles ou professionnelles, à l'extérieur des réunions du conseil. Cette situation accentue l'importance du devoir de discrétion. Nul besoin de rappeler qu'il est fondamental que les administrateurs et dirigeants puissent s'exprimer librement lors des séances du conseil d'administration, sans crainte de représailles ou de poursuites, et ce, afin de ne pas nuire à la réalisation de la mission de l'office d'habitation.

Confidentialité versus divulgation de l'information

Le *Code civil du Québec* rappelle que :

« L'administrateur ne peut confondre les biens de la personne morale avec les siens; il ne peut utiliser, à son profit ou au profit d'un tiers, les biens de la personne morale ou l'information qu'il obtient en raison de ses fonctions, à moins qu'il ne soit autorisé à le faire par les membres de la personne morale²² ».

La *Loi sur la Société d'habitation du Québec* oblige les offices à mettre en place un comité consultatif (non pas décisionnel) des résidents (CCR) dont le mandat est d'émettre des avis, et non des directives, au conseil d'administration afin que celui-ci prenne des décisions en tenant compte des besoins exprimés par les locataires. C'est donc un outil de transmission d'informations entre les locataires et le conseil d'administration. C'est en tant que membre du conseil d'administration de l'office que l'administrateur « locataire » siège au CCR. Celui-ci a donc l'obligation de travailler pour l'intérêt de l'office.

L'administrateur peut faire rapport tout en respectant les aspects confidentiels.

Afin de s'assurer de bien remplir les devoirs de confidentialité et de divulgation de l'information, il est suggéré que l'office se dote d'une politique d'information.

Une politique d'information, adoptée par le conseil d'administration, pourrait comprendre le nom de la personne qui agit à titre de porte-parole de l'OH, les éléments figurant au rapport annuel de l'organisation et l'identification des modes de communications privilégiées par l'organisation pour informer sa clientèle.

Rappelons que cette politique d'information devrait interdire la divulgation de l'information que le conseil d'administration déclare confidentielle ou de celle qui est confidentielle selon la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Cette politique pourrait également préciser le type d'informations à divulguer et la manière de les communiquer.

22 Gouvernement du Québec, *Code civil du Québec*, 1996-1997, p.96, article 323.

Précisons qu'en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*²³, un office d'habitation peut refuser de rendre accessibles les documents suivants :

- les notes personnelles;
- les esquisses, ébauches, brouillons;
- les notes préparatoires;
- les opinions juridiques;
- les analyses pouvant avoir un effet sur une procédure judiciaire;
- tout ce qui est protégé par le droit au secret professionnel;
- les mémoires de délibérations;
- les versions préliminaires ou projets de texte réglementaire, ainsi que les analyses s'y rapportant;
- les avis et recommandations d'un membre ou d'un organisme, ainsi que l'analyse produite à l'occasion d'une recommandation;
- les renseignements personnels (numéro d'assurance sociale, nom, prénom, date de naissance, revenus, etc.)

Le conseil d'administration peut spécifier, en certaines circonstances, le caractère confidentiel des éléments discutés pour les administrateurs et les dirigeants. Cette procédure devrait être utilisée dans des cas exceptionnels.

Enfin, l'article 6, tel que nous l'avons mentionné précédemment, rappelle que le conseil d'administration devrait désigner une personne à titre de porte-parole de l'office. Ainsi, seule cette personne sera autorisée à représenter publiquement l'office et à l'engager dans ses propos. Ce rôle est habituellement assumé par le président du conseil d'administration.

L'administrateur ou le dirigeant doit, selon le septième article, transmettre, en temps opportun, au conseil d'administration, toute l'information qu'il a en sa possession en ce qui concerne l'administration ou les biens de l'OH. Par exemple, si un administrateur ou un dirigeant apprend de bonne source qu'un entrepreneur en construction, effectuant des travaux majeurs sur un immeuble, analyse différentes avenues pour « déclarer faillite » dans les semaines à venir, il est dans l'intérêt de l'OH d'en être informé. Le dirigeant ou l'administrateur doit transmettre toute l'information pertinente à la prise de décision au conseil d'administration.

Qu'est-ce que la dissidence?

Le huitième article traite des administrateurs dissidents.

La dissidence est une :

« Opinion divergente ou opposée exprimée par un ou plusieurs participants en marge de la décision prise à l'issue d'un débat ou d'un délibéré dans une réunion publique, une assemblée, un tribunal collégial (...)»²⁴.

Une dissidence est l'expression d'un avis contraire à la résolution qui a été votée.

²³ L.R.Q., chapitre A-2.11

²⁴ Grand dictionnaire terminologique du Québec

Le Code civil du Québec rappelle que :

« Tout administrateur est responsable, avec ses coadministrateurs, des décisions du conseil d'administration, à moins qu'il n'ait fait consigner sa dissidence au procès-verbal de délibérations ou à ce qui en tient lieu. Toutefois, un administrateur absent à une réunion du conseil est présumé ne pas avoir approuvé les décisions prises lors de cette réunion²⁵ ».

« Pour éviter d'engager sa responsabilité personnelle, l'administrateur en désaccord avec une décision qu'il juge illégale ou dangereuse doit voter contre, et faire inscrire sa dissidence dans le procès-verbal de l'assemblée²⁶ ».

« Cette dissidence ne donne cependant pas le droit à l'administrateur de briser la confidentialité des débats en clamant sa dissidence hors des réunions du conseil d'administration. Sa dissidence est une affaire administrative interne aux délibérations du conseil d'administration²⁷ ».

Si les décisions du conseil d'administration sont basées sur les valeurs organisationnelles en fonction de la mission de l'office, un administrateur se trouvant **constamment** en dissidence devrait se poser des questions sur l'arrimage de ses valeurs personnelles aux valeurs de l'OMH.

Par contre, si l'administrateur dissident ne croit pas recevoir l'écoute satisfaisante des autres membres du conseil d'administration, il peut adresser formellement sa dissidence au président-directeur général de la Société d'habitation du Québec. La manifestation de dissidence devrait avoir un caractère d'exception.

Mots-clés :

DISCRÉTION – CONFIDENTIALITÉ – INFORMATION – DISSIDENCE

Section II Devoirs d'honnêteté et de loyauté

Les articles du Code

Honnêteté et loyauté

Article 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.

²⁵ Gouvernement du Québec, *Code civil du Québec*, 1996-1997, page 99, article 337.

²⁶ M^e Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur Martel Ltée, 2007, 14-43.

²⁷ Roméo MALENFANT, *Les Guides pratiques pour une Gouvernance Stratégique^{mc}* : Guide n^o 4, *Le procès-verbal*, Montréal, Éditions D.P.R.M., 2008, p.33.

Article 10. L'administrateur ne peut engager son vote à l'avance.

Article 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.

Conflits d'intérêts

Article 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.

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 susceptibles 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.

Article 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.

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

Biens et faveurs

Article 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.

Article 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.

Article 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.

Article 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.

Article 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.

Les notions d'interprétation

Honnêteté et loyauté

L'article 9 du Code aborde les notions d'honnêteté et de loyauté. Le *Code civil du Québec* en traite selon les termes suivants : « L'administrateur est tenu d'agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale²⁸ ».

« Que signifie, en pratique, l'expression dans l'intérêt de la corporation? Cela signifie que l'administrateur doit agir avec pour seul objectif le bien de la corporation, personne distincte, sans tenir compte des intérêts d'aucune autre personne, groupe ou entité²⁹ ».

Encore une fois, mentionnons que l'administrateur siège au conseil d'administration non pas comme représentant d'un organisme externe, d'un parti politique, d'un milieu socio-économique ou de toute autre association. Celui-ci siège pour l'office et dans l'intérêt de l'office.

Les principes fondamentaux de la loyauté sont :

- L'organisation agit par son conseil d'administration, lequel décide en **collégialité** selon des règles démocratiques;
- chacun des administrateurs, individuellement, est chargé, à titre de fiduciaire de veiller à l'intérêt de la corporation.

²⁸ Gouvernement du Québec, *Code civil du Québec*, 1996-1997, p. 96, article 322.

²⁹ M^e Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur Martel Ltée, 2007, 11-15.

Le devoir de loyauté peut prendre plusieurs formes, soit l'absence de conflits d'intérêts, le respect de la démocratie corporative ou l'obligation d'agir dans l'intérêt de l'organisation.

Ce devoir oblige l'administrateur à ne pas prendre position sans avoir discuté avec les autres membres du conseil d'administration de l'ensemble d'une question, à ne pas prendre position sans avoir reçu l'ensemble des informations relatives à un dossier et à ne pas prendre position sans avoir pesé et sous-pesé le pour et le contre d'une décision. L'administrateur d'un OH ne peut pas décider à l'avance, sans avoir pris connaissance de toute l'information. Il ne peut pas engager son vote à l'avance... pour justement permettre une prise de position éclairée de sa décision. C'est ce à quoi l'article 10 réfère.

Conflits d'intérêts

Lorsqu'on ne connaît pas clairement la pensée d'une personne, on dit parfois « qu'on ne sait pas à quelle adresse elle loge ». Bref, nous voulons dire : où est son intérêt? Dans le cas de l'administration d'un office, la question serait « Est-ce que l'administrateur siège au conseil d'administration dans l'intérêt de l'office ou non? » Même l'apparence de conflit d'intérêts peut être soulevée par certains. L'administrateur ainsi que le dirigeant devraient user de vigilance à cet égard.

Dans certaines situations, la simple apparence de conflits d'intérêts peut, pour un organisme public tel que l'OH, susciter la controverse. Une présidente d'office d'habitation dont l'époux serait directeur de ce même OH, illustre une situation qui pourrait prêter à la critique.

Le conflit d'intérêts est clairement précisé à l'article 12.

Citons M. Guy Breton, ex-vérificateur général au Gouvernement du Québec, de 1991 à 2001, qui s'est prononcé à ce sujet :

« Le conflit d'intérêts peut revêtir plusieurs formes. Il y a conflit d'intérêts, par exemple, lorsque la participation d'une personne à un projet ou à une entreprise est incompatible avec les devoirs de sa fonction, lorsqu'il y a dissimulation d'avantages éventuels, lorsqu'on accepte des faveurs pour soi-même ou pour ses proches, ou encore lorsqu'on utilise à ses fins propres des renseignements confidentiels³⁰ ».

La vigilance s'impose à l'administrateur. Cette vigilance vise à prévenir toute forme de conflit d'intérêts pour lui ainsi que pour les membres de sa famille.

Le conflit d'intérêts n'est pas simple à vivre pour personne... Cette situation sous-entend un conflit de valeurs personnelles. Un déséquilibre entre sa volonté et ses choix. Se positionner dans un intérêt conflictuel c'est accepter une situation embêtante, déchirante, instable et s'exposer à des problèmes peut-être beaucoup plus importants que les bénéfices qui en seraient tirés.

Le douzième article revêt aussi une obligation de dénonciation d'intérêts de l'administrateur. À cet égard, il est important que chaque membre du C. A. dépose annuellement une déclaration d'intérêts faisant état des liens d'affaires avec des compagnies susceptibles de transiger avec l'office, conformément à l'article 324 du *Code civil du Québec*. Le Regroupement des offices d'habitation du Québec vous propose, à l'annexe n° 2, un modèle de déclaration d'intérêts.

30 André G. BERNIER et François POULIOT, *Éthique et conflits d'intérêts*, Éditions Liber, Collection Éthique publique hors série, 2000, page 41.

Selon Pierre Giroux, juriste de renom :

« L'administrateur d'une personne morale de droit public pourra devoir : dénoncer son intérêt auprès des autres administrateurs; s'abstenir non seulement de voter, mais également d'assister aux discussions concernant l'affaire ou le contrat à être adjugé; se départir de son intérêt personnel qui est en conflit avec l'intérêt de la personne morale³¹ ».

L'article 13 met aussi en relief l'intérêt personnel à l'opposé de l'intérêt commun. Ainsi, lorsqu'il est question de l'intérêt des locataires, que devraient faire les administrateurs issus du milieu des locataires? Ne sont-ils pas en conflits d'intérêts? Lorsque la question est d'intérêt général et non d'intérêt personnel, il n'y a pas de conflits d'intérêts. Par exemple, adopter un règlement d'immeuble est d'intérêt général tandis que décider d'effectuer des travaux majeurs dans l'appartement 101, qui est l'appartement d'un administrateur-locataire, peut comporter une notion d'intérêt personnel.

La dénonciation

Il est important de noter que par l'article 14, les autorités de la SHQ ont voulu assurer la confidentialité de traitement d'une dénonciation ou d'une plainte relative à une situation irrégulière, en regard des articles 9 à 14 du Code. On doit comprendre ici que tout manquement à la déontologie conduit à une sanction. Il importe donc de faire en sorte que le fait de dénoncer une situation n'expose pas la ou les personnes visées par cette dénonciation au jugement de ses pairs et ce, afin d'assurer un traitement ou une analyse juste et équitable des faits en cause.

Cet article indique également que les membres du conseil d'administration devraient agir avec précaution face à des situations touchant les conflits d'intérêts ou les biens de l'office.

Biens et faveurs

Le quinzième article réfère, entre autres, à l'utilisation ou à l'emprunt de biens appartenant à l'OH mais qui seraient utilisés pour des fins personnelles. L'emprunt d'outils ou de matériel de bureau en est un exemple.

L'article 16 vise à protéger les intérêts de l'office d'habitation. Le deuxième alinéa de l'article évoque la possibilité pour l'administrateur ou le dirigeant de faire rapport de l'administration de l'office d'habitation à la personne qui l'a nommé ou aux personnes qui l'ont élu. L'article 16 rappelle le cinquième article du Code, puisqu'il y a obligation pour l'administrateur et le dirigeant de respecter la confidentialité lorsqu'il fait rapport. Rappelez-vous à la page 24, à la partie « Confidentialité versus divulgation de l'information » pour plus d'informations sur les éléments que vous ne pouvez pas divulguer.

L'article 17 vise à s'assurer que le dirigeant consacre tout son temps à l'office d'habitation. Le conseil d'administration doit avoir l'assurance que toutes les ressources de l'OH y sont dédiées. Un dirigeant qui souhaite s'investir dans un autre champ d'activité professionnelle, interférant avec son mandat à l'OH, devrait avoir obtenu l'autorisation de son conseil d'administration à moins que son contrat de travail ne le prévoit.

La notion de « cadeaux acceptables » évoquée à l'article 18 devrait être précisée par votre office. Recevoir trois de balles de golf d'un entrepreneur est probablement un cadeau modeste, mais se faire offrir une montre par une entreprise, est-ce un

31 André G. BERNIER et François POULIOT, *Éthique et conflits d'intérêts*, Éditions Liber, Collection Éthique publique hors série, 2000, page 123.

cadeau modeste? Se faire offrir deux billets pour assister à une pièce de théâtre, est-ce acceptable? Le conseil d'administration de l'OH devrait statuer, dans une politique, sur les paramètres d'acceptation d'un cadeau.

Le deuxième alinéa de cet article évoque le retour du cadeau, de la marque d'hospitalité ou de l'avantage, à l'expéditeur. Nous croyons qu'il serait préférable pour l'administrateur et le dirigeant de signifier au conseil d'administration la réception du cadeau reçu et son retour (ou son refus) à l'expéditeur. De cette manière, l'administrateur et le dirigeant se protègent.

L'article 19 fait référence à l'obtention d'une faveur. Par exemple, Germain est propriétaire d'une carrière. Celui-ci dit à Jules, directeur d'un office d'habitation, qu'il lui fera un bon prix pour ses livraisons de gravier à la maison. Germain dit à Jules : « T'as pas à t'inquiéter mon Jules, ce n'est pas un engagement que je te demande; tu me retourneras l'ascenseur quand tu seras prêt! Il n'y a pas de presse! Je vois bien que l'entrée du bloc « Au soleil levant » de l'office sera à refaire cette année ou l'an prochain! ». Germain ajoute : « On est là pour s'entraider non? ». Voilà une situation balisée par l'article 19.

Section III

Devoirs de prudence et de diligence

Les articles du Code

Prudence et diligence

Article 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.

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

Les notions d'interprétation

Le *Code civil du Québec* spécifie : « L'administrateur doit agir avec prudence et diligence. Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale³² ».

Dans quel sens devons-nous comprendre « prudence » et « diligence »? Comment mettre en pratique la diligence dans notre rôle d'administrateur?

La prudence est « l'attitude d'esprit d'une personne qui s'applique à éviter des erreurs, des malheurs possibles³³ », tandis que la diligence est « l'activité empressée, dans l'exécution d'une chose³⁴ ».

32 Gouvernement du Québec, *Code civil du Québec*, 1996-1997, p. 96, article 322.

33 Le *Robert*, Paris, Dictionnaires Le Robert – VUEF, 2004, p. 1370.

34 *Id.*, p. 491.

« Ce qui importe, ce n'est pas la compétence de l'administrateur, mais la manière dont il s'est acquitté de sa tâche : a-t-il fait montre de suffisamment de prudence, de soin et d'attention³⁵ ».

« Comment une gestion imprudente et non diligente se manifeste-t-elle? Elle peut résulter du défaut d'assister aux assemblées, du défaut d'agir, du défaut de se renseigner adéquatement, du défaut de bien choisir ou de bien surveiller des personnes à qui des pouvoirs sont délégués ou encore d'actes imprudents ou insoucians³⁶ ».

Un administrateur doit obtenir toute l'information nécessaire avant de voter. L'information peut venir du dirigeant de l'office, du CCR, du milieu municipal ou socio-économique, ou de conseillers externes. La structure de représentation des différents milieux de l'office d'habitation y puise ici toute sa force.

Afin que les décisions du conseil d'administration soient éclairées et qu'elles diminuent le plus possible le risque d'erreur, la responsabilité d'obtenir toute l'information ne se délègue pas. L'administrateur doit assurer pleinement cette responsabilité, il en a l'obligation. En fait, l'administrateur a le devoir de poser des questions avant de prendre une décision. Dans certains cas, il peut y avoir nécessité de recourir à l'opinion d'un expert.

L'administrateur a le devoir de surveiller et contrôler l'administration. Contrôler l'administration ne veut pas dire s'immiscer dans la gestion quotidienne de l'office. Il s'agit plutôt de vérifier les indicateurs de gestion et de décisions que le conseil aura identifiés. Cela ne signifie pas que les administrateurs doivent refaire le travail ou que les administrateurs doivent mandater un expert pour tout vérifier. Plusieurs organisations utilisent un tableau de bord de gestion pour effectuer le suivi. Le Regroupement des offices d'habitation du Québec met à la disposition de ses membres la publication : « Les tableaux de bord de gestion ». Ce guide permet aux dirigeants et administrateurs d'effectuer le suivi des activités d'un OH. Pour bien comprendre l'utilité de cet outil de gestion, faisons une analogie avec le tableau de bord d'une automobile. On conduit une automobile sans avoir toutes les données sur les composantes mécaniques et on se fie sur quelques indicateurs du tableau de bord pour assurer son parcours. Se construire un tableau de bord pour suivre l'évolution des dossiers de l'Office est un excellent moyen pour un C. A. d'exercer son contrôle. Les administrateurs ne doivent pas non plus, accepter les yeux fermés toutes les propositions des dirigeants et se fier sans réfléchir aux documents préparés par la direction. Les administrateurs doivent donc, dirons-nous, entretenir un **scepticisme raisonnable**.

L'article 21 traite de l'assiduité aux réunions du conseil. Un administrateur qui fait preuve d'ouverture d'esprit, sait écouter, s'informe et se prépare aux réunions, se sent personnellement responsable, est solidaire et loyal et supporte les décisions prises, est considéré comme une « valeur ajoutée » à l'office et son absence est significative. Cela pourrait même aller jusqu'à lui dire « ta présence à la dernière réunion nous a manqué ».

L'assiduité d'un administrateur est importante, mais sa participation aux discussions est cruciale.

35 M^e Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur Martel Ltée, 2007, 11-5.

36 Id., 11-6.

Les exercices

II EXERCICE 1 :

Cas 1

Un administrateur rencontre un locataire à l'épicerie et lui dit qu'il est offusqué de la position du président du conseil d'administration sur un dossier traité à la dernière réunion puisque cette position est, selon lui, à l'encontre de la mission de l'office d'habitation...

Selon vous qui manque à son devoir? Et à quel devoir manque-t-il?

Que feriez-vous si vous entendiez cette confidence?

Cas 2

La mère d'un collègue de travail est locataire de l'office d'habitation sur lequel je siège. Ce dernier m'informe que sa mère a fait une demande spéciale au Comité consultatif des résidants (CCR). J'ai donc assuré à mon collègue que je veillerai personnellement à ce que la demande de sa mère soit acceptée. Ce service auprès de la mère de mon collègue de travail fait partie de ma contribution à la communauté, à la société. C'est ce que j'appelle de l'entraide.

Et vous, qu'en pensez-vous?

Est-ce qu'il y a eu manquement à certains articles du Code? Si oui, lesquels?

II EXERCICE 2:

Gaston, le nouvel administrateur, prend connaissance du *Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation* et le doute s'installe dans son esprit en regard des conflits d'intérêts.

Après une réunion du conseil d'administration, il ressent le besoin de discuter de certains éléments. Il rencontre donc Luc, un administrateur qui siège au conseil d'administration de l'office depuis deux ans, et il lui fait part de ceci :

Quand j'ai accepté le poste d'administrateur c'était pour connaître beaucoup de gens parce qu'éventuellement, je souhaite faire de la politique, je voulais être au courant de ce qui se passe dans mon entourage, aider les personnes que je connais, plus particulièrement certains résidants, je n'ai jamais pensé que je pouvais me retrouver dans une situation de conflits d'intérêts.

Imagine-toi que la semaine dernière j'ai rencontré à la quincaillerie Pierre B., le président d'une des entreprises qui a soumissionné sur le projet d'agrandissement de la salle communautaire, dont il fut question lors de notre dernière assemblée du conseil.

Il était déjà informé que j'étais un administrateur de l'office. Il m'a approché et après plusieurs échanges et discussions il a fini par me convaincre que son entreprise est la meilleure pour exécuter les travaux dont l'office a besoin. Je lui ai promis que mon vote serait en faveur de son entreprise à la réunion du conseil, lors de laquelle la décision du choix de l'entreprise sera prise.

En reconnaissance de mon appui, il me promet que je pourrai avoir certains avantages quand j'aurai besoin personnellement des services de son entreprise.

Je ne sais plus si j'ai bien fait... Peux-tu m'aider, me dire ce que tu en penses?

Luc, lui donne l'heure juste :

À titre de membres d'un conseil d'administration, nous avons le pouvoir de prendre des décisions, c'est un grand pouvoir et il ne faut surtout pas le prendre à la légère! À titre d'exemple, tu ne peux laisser ton pouvoir décisionnel, c'est-à-dire ton vote, être influencé en fonction des gens que tu connais, ou en fonction d'opinions politiques, ou même en fonction des besoins des personnes que tu connais. Ton vote doit être en fonction des intérêts de l'office. Uniquement.

En tant qu'administrateurs, notre vote est très important, nous sommes au cœur de l'information : budget, logements vacants, évolution de la liste d'attentes des requérants, plaintes reçues, plaintes traitées et contrats à être attribués...

Toutes ces informations privilégiées et confidentielles peuvent nous positionner dans une situation où notre intérêt personnel l'emporte ou risque de l'emporter sur l'intérêt de l'office.

Gaston demande à Luc :

Qu'arrivera-t-il à la réunion du conseil d'administration au cours de laquelle nous aurons à choisir l'entrepreneur qui effectuera les travaux d'agrandissement?

Luc de répondre :

Selon le Code de déontologie, tu ne pouvais accorder ton vote à l'avance. Puisque tous les administrateurs et dirigeants doivent agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de l'office, il te faudra dénoncer ton engagement préalable, par écrit, au président du conseil d'administration.

Tu devras aussi t'abstenir de participer à toute délibération concernant l'attribution de ce contrat, de voter et même tu devras te retirer de la séance pour toute la durée des délibérations lorsque ce point sera apporté à l'ordre du jour.

De plus, le Code ne nous permet même pas d'accepter un cadeau ou d'autres avantages. Tu auras donc des choix à faire et moi aussi, car tu viens de me faire ces confidences.

Qu'arrivera-t-il? Pouvez-vous imaginer la suite de cette situation?

Quels sont les éléments permettant de « constater » qu'il y a un conflit d'intérêts et pourquoi?

Gaston pouvait-il faire cette promesse à l'entrepreneur et pourquoi?

Pour éviter une situation conflictuelle, Gaston devra-t-il dénoncer son engagement avec cet entrepreneur et pour quelles raisons?

Est-ce que Luc, se trouve dans une situation de conflits d'intérêts et pourquoi?

On peut ici questionner la façon d'agir de Gaston quand il a accordé son vote sans même savoir ce que les autres entrepreneurs présentaient, en était-il conscient?

En rapport avec la situation conflictuelle énoncée dans ce Guide, comment interprétez-vous la position de Gaston et celle de Luc?

Que feriez-vous, personnellement, à la place de Gaston, à la place de Luc?

Comment les administrateurs doivent-ils réagir à cette situation?

Est-ce que vous iriez jusqu'à demander sa démission?

Croyez-vous sincèrement qu'une dénonciation restera « confidentielle »?

|| EXERCICE 3 :

Un directeur à temps partiel d'OH, convoite un poste de direction d'un OSBL d'habitation, situé dans la même municipalité.

Ce directeur demande donc aux administrateurs la possibilité de déposer sa candidature. De toute façon, dit-il, cela ne lui occasionne pas de conflits d'horaire, puisque les heures travaillées ne sont pas les mêmes.

En conseil d'administration, quelle décision prendrez-vous?

Comment allez-vous présenter les motifs qui vous ont inspiré(s) pour prendre ladite décision?

CHAPITRE 4

Activités politiques

Les articles du Code

- Article 22.** L'administrateur ou le dirigeant qui a l'intention de présenter sa candidature à une charge publique élective doit en informer le conseil d'administration de l'office et la personne l'ayant nommé ou celles l'ayant élu.
- Article 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 élective 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.
- Article 24.** Le dirigeant à temps plein qui veut se porter candidat à une charge publique élective 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.
- Article 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.
- Article 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.

Les notions d'interprétation

Conformément à l'article 22, cité plus haut, un administrateur ou un directeur d'office qui désire présenter sa candidature à un poste de député ou de conseiller municipal doit :

- informer le conseil d'administration de l'OH;
- informer la personne ou l'organisme qui l'a désigné ou élu (municipalité, ministre ou locataires).

L'article 23 vient préciser qu'un directeur d'OH à temps plein qui souhaite présenter sa candidature à un poste de député ou de conseiller municipal, dont l'exercice sera à **temps plein** :

- doit demander un congé;
- a droit à un congé non rémunéré à compter du jour où il annonce sa candidature.

Quant à l'article 24, il vient préciser les mêmes règles que l'article précédent mais, dans le cas d'une charge électorale à **temps partiel**, dont la candidature est susceptible d'inciter le candidat à enfreindre son devoir de réserve.

L'article 26 précise clairement qu'un administrateur élu à une charge publique à temps plein (et qui l'accepte) :

- doit démissionner de ses fonctions à l'office.

On réfère ici à un poste de député. Mentionnons toutefois que cet article ne s'applique pas à l'administrateur élu à titre de conseiller municipal ou de commissaire d'école.

Il faut également rappeler que la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*³⁷ interdit aux employés des offices d'habitation :

- de se livrer à du travail de nature partisane lors d'une élection municipale.
- de se présenter à un poste de maire ou de conseiller municipal.

Mots-clés :

CHARGE PUBLIQUE ÉLECTIVE – CANDIDATURE – CANDIDAT

³⁷ L.R.Q., chapitre E-2.2

CHAPITRE 5

Exercice des fonctions de l'administrateur ou du dirigeant

Les articles du Code

- Article 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 de logements dont il a la gestion.
- Article 28.** L'administrateur ou le dirigeant doit traiter la clientèle desservie par l'office avec dignité.
- Article 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.
- Article 30.** Le dirigeant doit être disponible et à l'écoute des besoins de la clientèle desservie par l'office.
- Article 31.** L'administrateur ou le dirigeant doit prendre des décisions dans l'intérêt de l'office d'habitation.
- Article 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.
- Article 33.** Le dirigeant doit rendre compte de son administration au conseil d'administration de façon régulière.
- Article 34.** L'administrateur ou le dirigeant doit gérer les fonds qui sont sous sa responsabilité avec transparence et efficience.

Les notions d'interprétation

Il peut être tentant de favoriser une personne que l'on connaît au détriment d'une personne que l'on ne connaît pas. Comme simple citoyen, il peut être normal de préférer aider un voisin ou un parent plutôt qu'une personne qui vous est moins familière. Mais, lorsqu'on siège au conseil d'administration d'un OH, on doit alors rechercher le bien commun et s'abstenir de tout favoritisme. L'administrateur doit être impartial.

L'article 27 fait référence à l'équité. Celle-ci se définit comme une « Vertu qui consiste à régler sa conduite sur le sentiment naturel du juste et de l'injuste³⁸ ». L'équité suppose qu'il n'y a pas de favoritisme. Des questions d'équité se posent particulièrement dans la sélection des locataires et l'octroi des logements.

³⁸ Le Robert, Paris, Dictionnaires Le Robert – VUEF, 2004, p. 615.

Pour respecter l'article 27 et éviter le favoritisme, l'office doit aussi veiller à l'application rigoureuse des politiques de l'OH (transferts de logements, réparations à effectuer, attribution de pots de peinture et d'espaces de stationnements, etc.).

L'article 28 fait référence à la dignité humaine. Nous définissons la dignité par : « Respect que mérite quelqu'un ou quelque chose ».

Traiter la clientèle avec dignité correspond, entre autres, à l'utilisation d'un langage simple et compréhensible avec les locataires et les requérants, à répondre aux demandes de la clientèle avec diligence et à éviter les menaces d'expulsion ou de non-renouvellement du bail.

La notion de dignité fait référence à la nature même de l'être humain. Cette notion renvoie à l'idée que « quelque chose est dû à l'être humain du seul fait qu'il est humain³⁹ » tel l'exprimait Paul Ricoeur, philosophe français. Elle fait appel à la considération égalitaire de la personne humaine. On peut difficilement la quantifier ou l'évaluer en fonction d'une gradation d'intensité. Par exemple, on ne peut dire que telle situation fait appel à plus de dignité et telle autre à moins.

Avez-vous déjà été témoin d'un manque de dignité envers un locataire?

Par exemple, des administrateurs décidant d'octroyer ou non un logement en basant leur argumentation sur un préjugé racial ou religieux. Ou alors un dirigeant qui, lors d'une conversation avec un locataire, lui dirait qu'il a le pouvoir de l'expulser comme bon lui semble. Ce sont des actions qui portent atteinte à la dignité humaine.

Ainsi, le Code impose à l'administrateur ou au dirigeant des actions et des décisions qui respectent la clientèle desservie par l'office. Les comportements et les attitudes méprisantes ou blessantes envers la clientèle sont à proscrire.

L'office ne doit tolérer aucun manque de respect envers un locataire, et ce, de la part d'un administrateur, d'un dirigeant ou d'un employé de l'organisation.

L'article 29 rappelle l'obligation du dirigeant de s'assurer que la clientèle sera renseignée adéquatement. Au troisième chapitre de ce guide, à la page 23 de ce guide dans la première section, sous les règles particulières à certains devoirs, nous avons traité des paramètres associés à la diffusion d'informations.

L'article 29 se réfère donc à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* qui est, comme son nom l'indique, une loi permettant l'accès aux documents.

L'article 30 traite d'une notion de base en matière de service à la clientèle : l'écoute des besoins de la clientèle. Règle générale, les personnes savent comment écouter, le problème se situe plus souvent sur notre disposition à écouter davantage certaines personnes que d'autres.

Cet article met aussi en relief la disponibilité du dirigeant. Être disponible ne signifie pas être en devoir 24 heures sur 24! Le dirigeant se doit d'établir et de faire connaître les règles permettant à la clientèle de communiquer avec lui.

L'office d'habitation est un organisme à vocation sociale, ainsi la direction devrait anticiper les besoins de la clientèle et prévoir des passerelles de services permettant de dénicher les ressources nécessaires (maintien à domicile, santé mentale, personnes handicapées, etc.) d'organismes pouvant effectuer l'intervention auprès de la clientèle.

39 http://fr.wikipedia.org/wiki/Paul_Ric%C5%93ur

Mentionnons que le Regroupement des offices d'habitation du Québec met à la disposition de ses membres un guide d'évaluation du service à la clientèle qui permet d'effectuer l'appréciation de ce volet au sein de l'office d'habitation.

L'article 31 rappelle que l'administrateur siège au conseil d'administration pour poursuivre la mission de l'office et non pour des intérêts personnels ou l'intérêt de groupes particuliers. Cet élément est important parce qu'il fait appel à l'indépendance des membres du conseil d'administration et à leur devoir de solidarité et de loyauté à l'égard des décisions prises par le conseil. On pourrait ainsi dire que :

« L'administrateur n'est pas là pour **se** servir, mais pour servir... »

L'approche de la médiation en cas de conflits est de plus en plus préconisée, comme en fait foi la disposition de l'article 32. Dans plusieurs domaines où la justice est interpellée, les professionnels tentent de dénouer l'impasse « à l'amiable » afin d'éviter le recours à des tribunaux.

« La médiation est une forme de négociation dans laquelle intervient une personne neutre dont la tâche est de faciliter le dialogue. Le médiateur joue ainsi un rôle actif et peut proposer des solutions. Par une démarche structurée mais souple, la médiation laisse place à la créativité dans la recherche de solutions et favorise une vision d'ensemble du conflit, au-delà de sa dimension juridique⁴⁰ ».

La Société d'habitation du Québec propose un tableau résumant des manières adaptées d'intervenir, en fonction de la gravité des événements. Ce tableau est proposé à l'annexe n° 3.

Le dirigeant d'un office d'habitation est imputable, c'est-à-dire qu'il doit absolument rendre des comptes au conseil d'administration. Le dirigeant doit transmettre toute information requise à la prise de décisions.

Il est suggéré que le conseil d'administration procède à une évaluation annuelle du directeur selon un processus proposé dans le Guide du ROHQ intitulé : « Outils d'évaluation du C. A., de la direction et du personnel ».

Toutefois, tout mécanisme d'évaluation d'un dirigeant implique, au préalable, que le conseil d'administration aura proposé et signifié ses attentes par rapport aux cibles de résultats sur la base desquels il entend effectuer son évaluation.

En matière de communication, le conseil d'administration pourrait aussi faire connaître ses décisions auprès de la clientèle, des requérants et des partenaires de l'office. Les bulletins d'informations, le site Internet, l'assemblée de locataires, les rencontres avec le CCR ou au sein de son rapport annuel, sont autant de moyens pour assurer la diffusion d'informations.

Les notions de transparence et d'efficacité sont rappelées, à l'article 34, comme devoir, telles que les conventions d'exploitation liant la Société d'habitation du Québec et l'office d'habitation l'indiquent.

Il est de la responsabilité du conseil d'administration de s'assurer que les ressources de l'OH soient utilisées à leur plein potentiel. Voilà pour l'efficacité. Quant à la transparence, celle-ci est définie dans les notions d'interprétation suivant l'article 1 du Code, au début de ce guide.

40 <http://www.educaloi.qc.ca>

Mots-clés:

FAVORITISME – DIGNITÉ – DISPONIBILITÉ – TRANSPARENCE – EFFICIENCE – INFORMATION

Les exercices

|| EXERCICE 1

Pierre, concierge à l'office municipal, nettoie le corridor d'un immeuble. M. Tremblay, locataire, arrive dans le corridor avec ses chaussures mouillées et imprégnées de boue.

M. Kadhari ouvre la porte de son logement et voit les deux hommes dans le corridor.

Pierre voit les tuiles nettoyées complètement souillées par le passage de M. Tremblay. Il est en furie et regarde M. Tremblay avec de gros yeux. Pierre se dit que ce locataire essaie par tous les moyens de le choquer. Par contre, M. Tremblay ne comprend pas l'expression méchante du visage du concierge... il n'a pas remarqué que ses chaussures sont sales. Il sourit donc à Pierre tout en s'avançant vers lui.

Pierre le trouve effronté de lui sourire de cette manière et l'attrape par la chemise avant de l'adosser au mur. Pierre insulte, injurie et menace M. Tremblay.

M. Kadhari cri à Pierre de lâchez prise. Pierre s'exécute, M. Tremblay remercie son voisin, regagne son appartement, barre la porte et commence la rédaction d'une plainte adressée à l'office municipal, qu'il fera parvenir le lendemain.

Pendant ce temps, Pierre retrouve son calme. Il se demande comment il a pu réagir ainsi... est-ce son récent divorce, son insomnie des derniers jours ou les problèmes de santé de sa mère qui pèsent sur lui au point de démontrer de l'agressivité au travail pour la première fois depuis son embauche? Il se sent souvent en conflit avec ce locataire, mais il garde le tout pour lui, sans « grimper aux rideaux ».

Quels sont les articles du présent chapitre qui s'appliquent à ce cas?

Quelles seraient vos recommandations pour dénouer la situation?

|| EXERCICE 2

Le toit de l'immeuble « Au soleil levant » coule. L'isolant dans l'entretoit est mouillé et des cernes brunâtres sont visibles sur la feuille de plâtre au plafond. Le directeur de l'OH désire prendre les mesures nécessaires pour corriger la situation. Il fait appel à une firme spécialisée dans ce domaine pour effectuer le devis technique. Quelques semaines plus tard, le directeur reçoit le devis technique et le soumet au conseil d'administration de l'office.

Sur recommandation du CCR, un administrateur remet en question la solution technique proposée pour enrayer le problème d'infiltration d'eau.

En tant qu'administrateur que faites-vous?

CHAPITRE 6

Obligations après le mandat

Les articles du code

Article 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.

Article 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.

Les notions d'interprétation

L'article 35 se réfère au Code civil du Québec :

« Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail.

Ces obligations survivent pendant un délai raisonnable après cessation du contrat, et survivent en tout temps lorsque l'information réfère à la réputation et à la vie privée d'autrui⁴¹ ».

Cet article vise à empêcher un administrateur ou un dirigeant d'obtenir des avantages indus de ses fonctions antérieures à l'office d'habitation, afin de protéger les intérêts de l'office. C'est ce que vise le présent Code en essayant de contrer les situations potentielles de conflits d'intérêts.

41 Gouvernement du Québec, *Code civil du Québec*, 1996-1997, p. 492, article 2088.

Quant à l'article 36, voici un exemple d'une situation présentant des éléments d'interprétation de cet article :

Nicolas est actionnaire dans une entreprise de construction. En tant qu'entrepreneur, Nicolas a tissé une toile de contacts dans différents domaines, afin de soumissionner sur plusieurs contrats. Depuis quelques mois, Nicolas siège sur le conseil d'administration de l'office d'habitation de la municipalité qu'il habite. Au cours des réunions du conseil, il est informé des sommes allouées pour des projets de réfection au sein du parc immobilier de l'OH, des problématiques techniques auxquelles l'entrepreneur en ascenseur sera confronté ainsi que des données confidentielles.

À la suite de ces réunions, considérant ces informations, il décide de quitter son poste d'administrateur de cet office.

Question :

L'OH pourra-t-il engager Nicolas comme entrepreneur en construction quelques mois plus tard?

Réponse :

Non, parce que les administrateurs ou les dirigeants d'un office d'habitation ne peuvent traiter avec Nicolas, puisque celui-ci a eu accès à des renseignements confidentiels. Conformément à l'article 36 du Code, l'office ne peut traiter avec un administrateur « *au cours de l'année qui suit celle où celui-ci a cessé d'exercer ses fonctions* ». Par exemple, si un administrateur quitte ces fonctions le 1^{er} septembre 2008, l'office ne peut traiter avec lui avant le 1^{er} septembre 2009.

L'action à prendre par Nicolas serait de dénoncer sa situation avant d'entreprendre toute autre démarche.

Mots-clés

MANDAT – AVANTAGES INDUS – INFORMATIONS CONFIDENTIELLES

Les exercices

|| EXERCICE 1 :

Donnez des exemples d'informations confidentielles qu'un administrateur ou un dirigeant ne peut divulguer lorsqu'il cesse d'exercer ses fonctions.

|| EXERCICE 2 :

Francis, directeur d'un office d'habitation, a cessé d'exercer ses fonctions il y a six (6) mois. Pendant qu'il occupait son poste, il a appris que Louise, une locataire, faisait l'objet d'une ordonnance de tutelle. Cette dernière veut présenter sa candidature comme représentante des locataires lors de la prochaine assemblée annuelle, qui aura lieu dans deux (2) mois.

Francis émet des doutes quant à la recevabilité de sa candidature et voudrait en informer son successeur.

Est-ce que Francis peut divulguer l'information au sujet de Louise et pourquoi?

|| EXERCICE 3 :

Marie est directrice d'un office d'habitation. L'office envisage de développer un projet Accès-Logis pour les personnes âgées en perte d'autonomie et son conseil l'a mandaté pour identifier des terrains vacants dans sa municipalité. Marie effectue l'étude et commence la rédaction d'un rapport détaillé sur les possibilités étudiées. Lors de la rédaction de son rapport, elle reçoit un appel de Géatan, président-directeur général de la compagnie Grands Développements Immobiliers Inc., qui demande à Marie si elle est intéressée par un emploi important au sein de sa compagnie. Marie et Géatan se rencontrent lors d'un dîner et en discutent. Marie décide de quitter l'OH et est nommée directrice du développement dans cette compagnie. Son premier mandat consistera à localiser des terrains vacants dans la municipalité afin d'effectuer les études de faisabilité pour construire des immeubles avec services, destinés aux personnes âgées en perte d'autonomie.

Marie a-t-elle enfreint le Code de déontologie?

Si oui, à quel(s) article(s) contrevient-elle?

CHAPITRE 7

Processus disciplinaire

Les articles du code

Article 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.

Article 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.

Article 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.

Article 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.

Article 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.

Article 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.

Les notions d'interprétation

Comme nous l'avons vu précédemment, la déontologie fait appel à un ensemble de règles. Le défaut d'observer ces règles entraîne des conséquences. C'est pourquoi le Code prévoit un processus disciplinaire.

L'article 37 du Code identifie le président-directeur général de la SHQ comme étant l'autorité compétente pour agir et veiller au respect des règles de déontologie édictées. C'est ce dernier qui a la responsabilité de disposer des manquements au Code. Il est très important de noter que ce même article prévoit que, pour être recevable, une plainte en matière de déontologie doit être à la fois signifiée au président-directeur général de la SHQ et au président du conseil d'administration de l'office d'habitation. Il est fondamental de bien comprendre les responsabilités qui découlent de cette procédure. En effet, le fait que le règlement stipule la nécessité d'informer le président du conseil d'administration de l'office d'habitation à l'occasion d'un manquement au Code, indique que ce dernier devra s'impliquer dans le traitement du dossier. Comment le faire? Premièrement, le président du C. A. de l'office devrait toujours traiter avec sérieux la signification d'un tel manquement. Il doit ensuite s'assurer de bien identifier de quelles dispositions du Code relève le manquement signifié. Il veillera également à documenter le dossier en s'appuyant sur l'objectivité des faits et non sur les perceptions ou les impressions découlant de la situation. Enfin, à la lumière de ces informations, il devra entreprendre une démarche de résolutions de problèmes impliquant les membres de son conseil d'administration et les personnes impliquées (ou leur représentant) dans la situation. En fait, une démarche de dialogue et de médiation sera toujours à privilégier et il incombe au président de l'office d'habitation d'en être le promoteur.

La signification d'une plainte formelle déposée au président-directeur général de la SHQ, tel que le stipule l'article 37 du Code, devrait s'avérer une mesure ultime découlant de l'échec des échanges et discussions avec le conseil d'administration sur le dossier. Dans un tel cas, il faudra s'en remettre à la procédure édictée par le Code.

Lorsqu'une plainte est formellement soumise par écrit au président-directeur général de la SHQ, ce dernier pourra, s'il le juge à propos, suspendre provisoirement de ses fonctions l'administrateur ou le dirigeant visé par la situation. L'article 38 stipule qu'une telle pratique devrait s'appliquer dans le cas d'une situation urgente ou dans un cas présumé de faute grave.

L'administrateur ou le dirigeant visé par un manquement au Code doit en être informé par le président-directeur général de la SHQ. En vertu du Code, la personne visée dispose d'un délai de sept jours, après cette signification, pour fournir à la SHQ ses observations ou demander d'être entendue. Soulignons que, dans la démarche de traitement des plaintes en matière de déontologie, le président-directeur général de la SHQ n'imposera aucune sanction sans avoir reçu l'avis d'un comité mixte, formé de représentants désignés par les organismes composant la *Table de concertation sur les HLM publics*, soit : la *Fédération des locataires de HLM du Québec*, l'*Association des directeurs d'office d'habitation du Québec* et le *Regroupement des offices d'habitation du Québec*. Ce comité pourra étudier la situation dénoncée et formuler ses recommandations au président-directeur général de la SHQ.

Si au terme de ce processus, la conclusion est qu'il y a eu manquement aux dispositions du Code, il appartient au président-directeur général de la SHQ de recommander une sanction parmi celles qui sont prévues au règlement, à savoir la réprimande, la suspension (sans rémunération) d'une durée maximale de 3 mois ou la révocation. Rappelons que le Code oblige que toute sanction imposée à un administrateur ou à un dirigeant soit signifiée par écrit et motivée. Dans le cas de la révocation, même « ... si certains administrateurs sont nommés par certains membres ou groupe de membres, leur révocation peut être réservée à ces membres ou groupes de membres⁴² ». Cependant, le président-directeur général de la SHQ dispose, depuis l'entrée en vigueur du Code, du pouvoir de demander la révocation d'un administrateur ou dirigeant visé par un manquement.

Mots-clés :

MANQUEMENT – PLAINTES – MÉDIATION – SANCTION

Les exercices

|| EXERCICE 1 :

Avez-vous déjà été témoin d'une situation qui, compte tenu de l'application du Code, serait susceptible de sanction, autrement dit, quelque chose qui s'est déjà passé auparavant et qui ne pourrait plus être laissé sous silence à cause de la mise en place du Code?

|| EXERCICE 2 :

Avez-vous déjà eu recours à la médiation, dans votre OH, comment cela s'est-il passé? Comment éviter d'en arriver à une situation conflictuelle?

|| EXERCICE 3 :

Comme administrateur ou dirigeant responsable quelle sera votre attitude en regard du Code en cas de conflit?

⁴² M^e Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur Martel Ltée, 2007, 9-34.

CONCLUSION

Les règles de déontologie sont souvent associées à la nouvelle gouvernance des organisations. Les membres des conseils d'administration et les dirigeants des offices d'habitation doivent s'imprégner de ces pratiques et des valeurs qui en sont les prémisses : l'intégrité, l'impartialité et la transparence.

En ce sens, le *Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation* ne doit pas être interprété comme étant seulement un règlement de plus à appliquer. Une telle approche serait contraire à l'esprit de la déontologie. Bien que ce concept soit relativement nouveau en matière de gestion et d'administration, les origines de ce mot en décrivent toute l'essence. Déontologie vient du grec *deontos* qui signifie « *ce qu'il faut faire* » et de *logos* « *science* ». Le dictionnaire Larousse définit la déontologie comme étant « *la science des devoirs à accomplir* ».

La déontologie est une affaire de règles, mais surtout une affaire de devoir, d'attitude et de comportement. Ce guide se veut donc un outil pour aider les membres des conseils d'administration et les dirigeants des offices à renforcer chacune de leurs décisions et contribuer au bon déroulement de leurs réunions sur la base de principes éthiques et du respect de pratiques déontologiques. Et ainsi réaliser pleinement la mission « *logement social* » qui nous a été confiée.



© 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

Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation

Loi sur la Société d'habitation du Québec

(L.R.Q., c. S-8, a. 86 et 86.1)

Chapitre 1 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.
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.

Chapitre 2

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.

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.

Chapitre 3

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.

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.
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.
8. L'administrateur ou le dirigeant dissident peut faire connaître, par écrit, les motifs de sa dissidence à l'autorité compétente.

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.
10. L'administrateur ne peut engager son vote à l'avance.
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.
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.

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.

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

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

Chapitre 4

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.
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.

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.
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.
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.

Chapitre 5

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.
28. L'administrateur ou le dirigeant doit traiter la clientèle desservie par l'office avec dignité.
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.
30. Le dirigeant doit être disponible et à l'écoute des besoins de la clientèle desservie par l'office.
31. L'administrateur ou le dirigeant doit prendre ses décisions dans l'intérêt de l'office d'habitation.
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.
33. Le dirigeant doit rendre compte de son administration au conseil d'administration de façon régulière.
34. L'administrateur ou le dirigeant doit gérer les fonds qui sont sous sa responsabilité avec transparence et efficacité.

Chapitre 6

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.
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.

Chapitre 7

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.
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.
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.
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.
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.
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.
43. (*Omis*).

Déclaration d'intérêts personnels

(lettres moulées)

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

Sociétés et entreprises

Adresse : _____

Objet : _____

Adresse : _____

Objet : _____

Signé à _____ , ce _____ jour de _____

20 _____

(S.V.P., transmettre à la direction de l'office.)

Tableau synthèse⁴³

Problématique	Prévention	Médiation	Intervention judiciaire
Troubles de voisinage : bruit, musique, conflits entre locataires, etc.	Rappeler périodiquement les règlements municipaux concernant le bruit Prôner le dialogue entre voisins comme meilleur moyen de résoudre les conflits	Rencontrer les personnes fautives et plaignantes pour établir un contrat social	Envisager une résiliation de bail
Délinquance : graffitis, vandalisme, chahut, etc.	Encourager les activités pour les jeunes à l'intérieur et à l'extérieur des HLM Organiser une campagne d'embellissement avec les locataires	Demander la collaboration des parents des enfants concernés et proposer, si possible, des ressources	Proposer des travaux compensatoires aux enfants fautifs ou réclamer des dommages aux parents
Activités criminelles : Violence, agression, prostitutions, vente de drogue, etc.	Réaménager les espaces douteux Encourager les locataires à signaler les gestes de violence	Rencontrer les personnes violentes et leur rappeler les conséquences de leurs gestes (tolérance zéro)	Travailler en concertation avec les organismes (police, CLSC, associations)
Problèmes de santé mentale	Favoriser l'intégration des résidents dans les activités et les associations Favoriser la compréhension des problèmes de santé mentale auprès des résidents et des employés	Aider à l'obtention d'un soutien pour la personne	Envisager une résiliation du bail pour obtenir le soutien approprié de la famille ou du CLSC
Perte d'autonomie	Favoriser la tenue d'activités pour briser l'isolement social	Signaler les personnes ayant besoin de soutien aux organismes concernés	Envisager une résiliation du bail pour obtenir le soutien approprié de la famille ou du CLSC

43 SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC, *Gestion du logement social : règlements, normes et directives*, Québec.

Définitions

La liste de définitions qui suit facilitera la compréhension des termes, tel qu'ils sont employés dans ce Guide.

Administrateur :	Personne élue ou nommée siégeant à un conseil d'administration d'un office d'habitation
C.c.Q. :	<i>Code civil du Québec</i>
Code :	<i>Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation</i>
Dirigeant :	Directeur de l'office d'habitation
Guide :	Guide d'interprétation du <i>Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation</i>
Guide de l'administrateur :	<i>Guide de l'administrateur</i> publié par le Regroupement des offices d'habitation du Québec
Lettres patentes :	Document officiel à caractère public émis par l'État, qui confère à une personne ou à une organisation un droit, un privilège, un titre ou un statut.
Loi :	La Loi sur la Société d'habitation du Québec
Office :	Office municipal d'habitation

D'autres pistes de réflexion et d'actions concernant l'éthique

S'améliorer par des exercices

Nous vous proposons, par l'intermédiaire d'exercices, cinq pistes de réflexion et d'actions, de nature plus personnelles, concernant l'appropriation de valeurs et l'éthique.

Observer la cohérence entre vos actes et vos paroles. Vos actes parlent davantage que vos paroles. C'est par l'observation de vos actes qu'on évalue votre niveau d'éthique et vos valeurs. Par contre, lorsqu'on connaît moins bien une personne, c'est par ses paroles qu'on la juge. Plus nous apprenons à connaître une personne, plus nous évaluons la cohérence entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait.

Vous devez viser à faire concorder ce que vous dites à ce que vous faites.

Première piste

À la lecture des documents relatifs à la tenue d'une réunion du conseil d'administration, surlignez des mots, des termes, des éléments, qui vous font penser à une valeur de l'office d'habitation ou encore à une valeur qui vous paraît importante.

Prenez une feuille et notez les valeurs que vous y avez trouvées. Demandez-vous ce que vous diriez à un groupe pour défendre cette valeur. Préparez quelques lignes, trouvez des mots-clés, sur chaque valeur que vous pourriez insérer dans un discours, dans votre discours.

Lisez chaque valeur et décrivez trois à cinq occasions au cours desquelles vous avez agi en conformité avec ces valeurs.

L'exercice consiste à prendre conscience de l'écart entre ce que vous dites : votre discours, et ce que vous faites : vos actions. L'objectif est de diminuer cet écart afin d'améliorer votre cohérence.

Deuxième piste

Il arrive que l'arrimage entre nos valeurs et nos actions soit en parfaite harmonie, mais que nos paroles ne reflètent pas cette harmonie. Vous utilisez des images fortes pour illustrer un propos de manière à impressionner. Par exemple, vous vous exclamez en conseil d'administration : « On a juste à ne pas leur dire! Ce qu'on ne sait pas ne fait pas mal! ». Ces deux petites phrases capteront l'attention des personnes autour de la table par leurs dissonances, puisque les valeurs de l'office d'habitation reposent sur l'intégrité, la transparence et l'impartialité. Les autres administrateurs s'interrogeront sur votre niveau de transparence, ils évalueront l'écart entre votre niveau de transparence et le niveau de transparence que chacun souhaite pour l'organisation.

Pensez-vous réellement de cette manière? Votre rôle consiste à maintenir la cohérence entre vos actes et vos paroles. Si vos actions sont en concordance avec les valeurs souhaitées, vous devez cesser d'utiliser des mots qui ne vous représentent pas. Vous devez utiliser un langage qui représente vos pensées et vos paroles.

Troisième piste

Il arrive que des personnes ajustent leurs valeurs selon les gens avec qui ils parlent. Par exemple, un dirigeant pourrait utiliser des valeurs chères à un locataire lorsqu'il discute avec lui, pour ensuite discuter avec un fournisseur avec une autre gamme de valeurs. Votre attitude est-elle différente d'un groupe d'individus à un autre groupe d'individus? Puisez-vous dans un buffet de valeurs humaines pour toutes les occasions? Certaines valeurs entrent-elles en contradiction avec d'autres valeurs que vous mettez en relief au fil des discussions?

Relevez les occasions où ce que vous avez fait n'était pas cohérent avec vos propres valeurs. Réduisez l'écart entre vos valeurs et les valeurs projetées.

Quatrième piste

Nos valeurs évoluent, elles changent dans le temps. Rappelez-vous les valeurs que vos parents et grands-parents avaient. Sont-elles les mêmes que les vôtres? Au cours de notre vie, nous adoptons certaines valeurs et nous en délaissions d'autres. Croyez-vous que les valeurs du passé sont plus honorables que celles d'aujourd'hui? Est-ce que les valeurs que vous adoptiez au début des années 70 ou dans les années 80 sont les mêmes que vous adoptez aujourd'hui? Quand avez-vous adopté les valeurs que vous avez aujourd'hui?

Au fil de la vie, certaines valeurs nous façonnent plus que d'autres. Au fil des ans, nous délaissions certaines valeurs au profit d'autres et nous peaufinons plus certaines valeurs afin de les rendre plus vivantes en nous. Nous essayons de nous approcher le plus possible de la clarté, de l'authenticité, de la justesse, de certaines valeurs. Ainsi, nous nous réajustons. Peut-être est-il temps de réexaminer vos critères à la lumière de notre époque afin de les réajuster? Certaines valeurs sont peut-être trop rigides aujourd'hui et d'autres pas assez?

Discutez avec plusieurs personnes qui font d'autres choix que vous et essayez de définir leurs valeurs maitresses. Tentez de comprendre, et non de juger, leur raisonnement.

Cinquième piste

Une stratégie efficace pour s'améliorer dans tous les domaines de notre vie consiste à prendre un crayon et une feuille et tracer une ligne au milieu afin d'obtenir deux colonnes. Dans la colonne de gauche, indiquez qui vous êtes, les actions que vous engagez, l'attitude que vous adoptez. Dans la colonne de droite, indiquez comment une personne qui a de bonnes actions et une attitude convenable se comporte dans ces situations.

Par exemple, un administrateur ou un dirigeant qui désire améliorer son écoute pourrait, dans la colonne de gauche, indiquer: «je coupe souvent la parole aux gens», «j'interromps la personne pour faire un commentaire», «les personnes me demandent si je les écoute», «je ne m'intéresse pas vraiment à l'opinion des autres».

Dans la colonne de droite, indiquez les actions et les comportements qu'une personne adopte lorsqu'elle écoute. « Cette personne reformule correctement les idées de l'autre », « Cette personne pose des questions afin de préciser certains éléments », « Une personne qui écoute est une personne qui est patiente ».

Vous pouvez demander à une personne de confiance de lire les deux colonnes complétées et lui demander si elle ajouterait d'autres éléments dans les colonnes.

Vous avez dans la colonne de gauche la situation présente et dans la colonne de droite la situation à atteindre. Nous vous avons présenté un exemple concernant l'amélioration de l'écoute. Et vous, qu'aimeriez-vous améliorer? Établissez maintenant une stratégie à adopter pour vous améliorer. Modifiez vos actions et votre attitude. Évaluez-les ensuite à l'égard de la problématique que vous désirez corriger.

S'améliorer par des lectures

BOISVERT, Yves, Magalie JUTRAS, Georges A. LEGAULT, Allison MARCHILDON (2003), *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Éditions Liber.

CLAUDE, Jean-François (2002), *L'éthique au service du management*, 2^e édition, Paris, Éditions Liaisons.

GIROUX, Guy (1997) « La demande sociale d'éthique : autorégulation ou hétérorégulation? », in GIROUX, Guy (1997), *La pratique sociale de l'éthique*, Montréal, Éditions Bellarmin, Recherche #34.

LEGAULT, Georges A. (1999), *Professionalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

MALENFANT, Roméo, *La Gouvernance Stratégique^{mc} : La voie de l'imputabilité*, Montréal, Éditions D.P.R.M., 2005, 284 p.

Recherchez aussi des ouvrages rédigés par Platon, Aristote, Kant ou Descartes pour en savoir davantage.

S'améliorer par Internet

Association des directeurs des offices d'habitation du Québec

Code de déontologie

<http://adohq.qc.ca>

Association des praticiens en éthique du Canada

<http://www.epac-apec.ca/index.html>

Center for Applied Ethics (en anglais)

University of British Columbia

<http://www.ethics.ubc.ca/>

Center for Practical Ethics (en anglais)

University York

<http://www.yorku.ca/ycpe/>

Centre d'études sur les responsabilités sociales, le développement durable et l'éthique

Université de Montréal

http://www.crp.uqam.ca/centre_etude/rse/index_rse.html

Centre de recherche en éthique

Université de Montréal

<http://www.creum.umontreal.ca/>

Centre interuniversitaire de recherche en éthique appliquée
Université de Sherbrooke
<http://www.usherbrooke.ca/cirea/>

Cercle d'éthique des affaires
France
<http://www.cercle-ethique.net/>

Chaire de Management éthique
HEC Montréal
<http://neumann.hec.ca/cme/index.html>

Chaire d'éthique appliquée
Université de Sherbrooke
http://www.usherbrooke.ca/chaire_ethique/

Chaire en éthique des affaires
Université de Montréal
<http://www.cea.umontreal.ca/>

Chaire Hoover d'éthique économique et sociale
Université catholique de Louvain
<http://www.uclouvain.be/chaire-hoover>

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
<http://www.igopp.org/>

Programme de l'OCDE sur la gestion publique et la gouvernance (PUMA),
http://www.oecd.org/topic/0,3373,fr_2649_37405_1_1_1_1_37405,00.html

Institut d'éthique appliquée de l'Université Laval
<http://www.ethiques.ca/default.aspx>

Les valeurs de la fonction publique (Secrétariat du Conseil du Trésor Canadien)
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve1_f.asp#_Toc46204911

L'éthique et les valeurs (Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec)
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/ress_humaine/ethique.asp

Revue d'éthique publique
<http://www.editionsliber.org/?p=6&idx=20&nbAff=7&idxVue=188>

S'améliorer par la formation

Le Regroupement des offices d'habitation du Québec, par l'intermédiaire de son Centre de formation et de perfectionnement, propose des activités de formation et de perfectionnement aux administrateurs et dirigeants d'OH. Veuillez consulter le site Internet du ROHQ pour plus de détails : **www.rohq.qc.ca**.

Université du Québec à Rimouski
Maîtrise en éthique
Diplôme d'études supérieures spécialisées en éthique
Programme court de 2^e cycle en éthique
<http://www.uqar.ca/ethique/>

Université de Sherbrooke

Microprogramme de 1^{er} cycle d'éthique appliquée

Diplôme de 2^e cycle d'éthique appliquée

Microprogramme de 2^e cycle d'éthique appliquée

http://www.usherbrooke.ca/fatep/dp/formation/petc/ethi_ap/

Université du Québec à Chicoutimi

Diplôme de 2^e cycle en éthique de société

http://wprod6.uqac.ca/programmes/desc_prog.html?code=3724

Université du Québec en Outaouais

Cours : Éthique et gestion de projet

<http://services.uqo.ca/consultationbanqueprogrammes/DescriptionCours.aspx?CdInstProv=978005&SigCrs=MGP7094>

Université Laval

Cours : La Décision éthique

<http://www.ulaval.ca/sg/CO/C2/ETH/ETH-66445.html>

École nationale d'administration publique

Cours : Éthique et management public

<http://www.enap.ca/enap/fr/guichet2008-liste-activites-alpha.aspx?sortcode=1.33.33.35>

Hautes études commerciales

Cours : Éthique et gouvernance

<http://zonecours.hec.ca/af1Presentation.txp?instId=a-5140505&lang=fr>

Cours : Éthique et gestion

<http://zonecours.hec.ca/af1Presentation.txp?instId=a-242006&lang=fr>

Cours : Éthique et organisations

<http://zonecours.hec.ca/af1Presentation.txp?instId=a-440103&lang=fr>

Cours : Éthique et gestion de la décision

<http://zonecours.hec.ca/af1Presentation.txp?instId=a-5343003&lang=fr>

Université du Québec à Trois-Rivières

Cours : Éthique fondamentale

https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/couw001?owa_sigle=PHI1102

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Cours : Éthique professionnelle

<http://www.uqat.quebec.ca/gestac/crs/5SCR105.htm>

Cours : Éthique en contexte d'autorité

<http://www.uqat.quebec.ca/gestac/crs/TSO1005.htm>

- BERGERON, Jean-Louis, Nicole CÔTÉ-LÉGER, Jocelyn JACQUES et Laurent BÉLANGER, *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, 1979, 338 p.
- BOISVERT Yves, Magalie JUTRAS, Georges A. LEGAULT, Allison MARCHILDON et Louis CÔTÉ, *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Québec, Coll. Éthique publique hors série, Liber, 2003, 139 p.
- BRETON, Guy, Jean-Pierre CHARBONNEAU, Paul-André COMEAU, André C. CÔTÉ, Pierre-F. CÔTÉ, Michel DION, Guy GIROUX, Daniel JACOBY, Guy LACHAPELLE, André LAROCQUE, Alain MADGIN, Serge ROY, Claude RYAN, Guy TARDIF et Howard WILSON, *L'éthique gouvernementale; cahiers de recherche éthique 21*, Québec, Les Éditions Fides, 1997, 420 p.
- Educaloi : www.educaloi.qc.ca
- G. BERNIER, André et François POULIOT, *Éthique et conflits d'intérêts*, Québec, Coll. Éthique publique hors série, Liber, 2000, 189 p.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, *Code civil du Québec*, 1996-1997, 1657 p.
- Grand dictionnaire terminologique : www.granddictionnaire.com
- LABORATOIRE D'ÉTHIQUE PUBLIQUE, *Éthique publique*, Québec, ÉNAP, Chaire Fernand-Dumont (INRS), septembre 2003, 145 p.
- Le Petit Larousse illustré*, Paris, Larousse, 2005, 1855 p.
- Le Robert*, Paris, Dictionnaires Le Robert – VUEF, 2004, 1891 p.
- MALENFANT, Roméo, *La Gouvernance & Vous*, Montréal, Éditions D.P.R.M., 2003, vol. 7, n° 5.
- MALENFANT, Roméo, *La Gouvernance & Vous*, Montréal, Éditions D.P.R.M., 2006, vol. 10, n° 5.
- MALENFANT, Roméo, *La Gouvernance Stratégique^{mc} : La voie de l'imputabilité*, Montréal, Éditions D.P.R.M., 2005, 284 p.
- MALENFANT, Roméo, *Les Guides pratiques pour une Gouvernance Stratégique^{mc} : Guide n° 4, Le procès-verbal*, Montréal, Éditions D.P.R.M., 2008, 57 p.
- MARTEL, Paul, *La corporation sans but lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur Martel Ltée, 2007.
- REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC, *Guide de l'administrateur : Les conseils d'administration des offices d'habitation*, Québec, 2004, 40 p.
- REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC, *Les tableaux de bord de gestion, un outil de suivi des activités des OH*, Québec, 2004, 31 p.
- REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC, *Outils d'évaluation du C. A., de la direction et du personnel*, 2004, 60 p.

REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC, *Service à la clientèle, guide d'évaluation*, 2004, 21 p.

SAINT-EXUPÉRY, Antoine de, *Citadelle*, Éditions Gallimard, Pléiade, 1955.

SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC, *Gestion du logement social : règlements, normes et directives*, Québec.

Wikipedia : www.wikipedia.org