



REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC

L'intervenant majeur en habitation sociale



Gouvernance, éthique et déontologie

pour les administrateurs
et dirigeants des OH

Denis Robitaille, directeur général

M^e Claude Poulin, conseiller juridique





□ *« Je suis toujours prêt à apprendre, bien que je n'aime pas toujours qu'on me donne des leçons »*

Winston Churchill



Objectifs de la formation

- Fournir des repères aux dirigeants et administrateurs des offices d'habitation en matière d'éthique, de déontologie et de saine gouvernance.
- Sensibiliser les dirigeants et administrateurs des offices d'habitation au sens de leur engagement dans la gestion du logement social public.



Les thèmes abordés:

- ❑ Pourquoi parler de gouvernance?
- ❑ Structure et environnement juridique de l'OH
- ❑ La charte et la convention d'exploitation
- ❑ Le Code de déontologie des administrateurs et dirigeants
- ❑ Le C. A.: son rôle, ses responsabilités
- ❑ Le rôle du président du conseil d'administration
- ❑ Le rôle et les responsabilités de la direction
- ❑ Qui est le patron de l'OH?
- ❑ L'information au C. A.: entre secret et transparence
- ❑ Le conflit d'intérêts: déjouer les apparences
- ❑ Le processus disciplinaire prévu au Code de déontologie
- ❑ Pourquoi parler de gouvernance?
- ❑ Un C. A. stratégique
- ❑ Le C. A.: une plus value pour l'organisation



Pourquoi parler de gouvernance?

- Chacune des décisions du C. A. a un impact sur la vie quotidienne des résidents et des requérants à un logement HLM et des employés de l'organisation.



C'est quoi la gouvernance?

- La gouvernance c'est l'action de gouverner, la manière d'administrer.
- « *Le concept de gouvernance apparaît dès que des commettants délèguent à un petit groupe de personnes, réunies en un conseil d'administration, la tâche de s'assurer en leur nom que l'organisation fait ce qu'elle doit faire et que les décisions sont prises dans leur intérêt* »

Allaire IGOP, 2002



L'enjeu de la gouvernance

- Le défi, l'enjeu de la gouvernance, réside dans cette **délégation de responsabilité à ce conseil** se réunissant de façon intermittente pour établir les orientations, en surveiller l'exécution et motiver les dirigeants à gérer dans l'intérêt des commettants.

IGOP, fév. 2008



Une définition de la gouvernance :

- À partir de la mission, la gouvernance englobe les valeurs, les règles et les processus sur lesquels l'établissement établit sa légitimité, détermine ses objectifs et ses plans d'action ainsi que le rôle et les responsabilités des instances internes.

AQSSS



Le défi de la gouvernance : **maintenir l'équilibre...**



- Entre les droits et intérêts des parties et une gestion saine et prudente.
- Entre collaboration/confiance et encadrement/indépendance.



STRUCTURE ET ENVIRONNEMENT JURIDIQUE DE L'OFFICE D'HABITATION



L'OH est une **personne morale** de droit public (C.C.Q., art. 300), **un organisme à but non lucratif** créé en vertu de la Loi de la SHQ (art. 57,1).



L'OH est un organisme hybride et indépendant :

- ✓ Agent de la Municipalité;
 - Respect de la convention d'exploitation.
 - Reddition de comptes par rapport aux obligations financières de la Municipalité.
- ✓ Mandataire de la Société d'habitation du Québec;
 - Respect de la convention d'exploitation.
 - Respect des règlements, normes et directives.
 - Imputabilité et reddition de comptes par rapport à l'administration des programmes.



POUVOIRS DE L'OH (art. 57,3, Loi de la SHQ).

Avec l'autorisation de la SHQ:

- ✓ Acquérir, construire et rénover des immeubles d'habitation dans le cadre d'un programme d'habitation;
- ✓ Administrer tout **programme d'habitation** dont la gestion lui est confiée par la SHQ ou la Municipalité;
- ✓ Mettre en œuvre toute activité à caractère social et communautaire favorisant le mieux-être de sa clientèle.



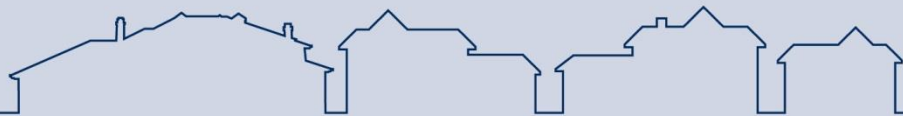
Les programmes d'habitation administrés par les OH sont soumis à des ententes fédérales-provinciales sur le logement social (1971, 1979, 1986).



L'ACTE CONSTITUTIF ET LA CONVENTION D'EXPLOITATION



- **L'acte constitutif** de l'OH (charte, lettres patentes) est délivré à un office d'habitation par le gouvernement du Québec.
- L'acte constitutif précise la mission, la composition du conseil d'administration et les pouvoirs généraux de l'OH.



- **L'acte constitutif** c'est le document fondateur de l'OH qui ne peut être modifié que par une demande auprès du gouvernement.



- **Le contrat d'exploitation et la convention sur les subventions** pour combler les déficits d'exploitation sont signés par la Société d'habitation, l'OH et la Municipalité.



Dans ce contrat :

- ✓ La SHQ confie à l'OH le mandat d'administrer les immeubles d'habitation à loyer modique selon les règlements et directives édictés.
- ✓ Les subventions à l'exploitation sont déterminées.
- ✓ La vérification, la conservation des documents et le respect des directives de la SHQ par l'OH sont abordés.



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



Le code est un règlement

- ❑ Adopté en vertu de la Loi sur la SHQ
- ❑ En vigueur depuis le 1^{er} septembre 2007
- ❑ Il s'applique à tous les membres du conseil d'administration ainsi qu'à la directrice ou au directeur de l'office d'habitation

Pourquoi?

- ❑ Pour doter les administrateurs et dirigeants d'un **outil de référence** facilitant la poursuite de la **mission** des OH par la mise en place de **pratiques** de saine gouvernance.



Son fondement: trois valeurs

- Valeur: qualité morale et intellectuelle d'un individu, d'une organisation
- Les trois valeurs du Code:
 - Intégrité : « Fais ce que tu dis! »
 - Transparence: « Dis ce que tu fais! »
 - Impartialité: « Sois juste, neutre, objectif. »



Son fondement: trois valeurs

- Une valeur aide les administrateurs à prendre une meilleure décision en lien avec la mission
- Une valeur possède deux caractéristiques impératives:
 - Un contenu moral positif
 - Contient sa propre raison d'être
 - Exemple : l'honnêteté
 - Il n'y a pas de façon malhonnête d'être honnête!



En quoi les valeurs ont-elles un impact sur la qualité des services ?

Activités	Impacts		
	Intégrité	Transparence	Impartialité
Sélection des locataires			
Conciergerie			
Déneigement			



Éthique et déontologie : comment faire la différence?

□ Des mots clés :

- Mission
- Éthique
- Déontologie



La mission de l'OH

- ❑ C'est la raison d'être de l'OH, le but commun que l'ensemble des administrateurs et dirigeants doivent poursuivre.
- ❑ Contribuer à l'accomplissement de la mission de l'OH, c'est accepter de s'impliquer, au meilleur de sa connaissance, pour améliorer la gestion de l'OH et conjuguer ses efforts avec les autres membres du C. A. pour atteindre les meilleurs résultats possible.



La mission de l'OH

- La mission, ça donne un sens, une direction à l'organisation.
- Sans direction, on est susceptible de s'égarer vers la faute et l'inconduite.



La mission de l'OH : un exemple

- ❑ L'OMH a pour mission de gérer des immeubles d'habitation à loyer modique pour des personnes ou familles à faibles revenus, des personnes âgées et des personnes handicapées, des personnes ayant des troubles de santé mentale ou vivant des difficultés de nature psychosociale et des personnes victimes de violence.
- ❑ L'office participe au développement du logement social et du logement à prix abordable sur le territoire de la ville.



Éthique et déontologie : comment faire la différence?

- Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'OH, 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. »



Éthique et déontologie :

Définition Éthique :

- Mode de régulation des comportements qui provient d'abord du **jugement personnel** tout en se fondant sur des valeurs pour donner un sens à ses décisions et actions.

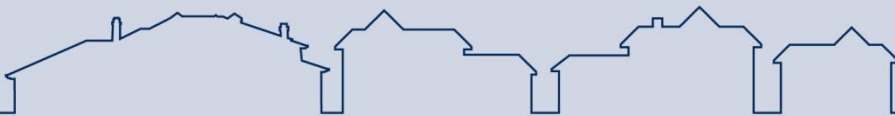


Éthique et déontologie :

Définition Déontologie:

- Ensemble des règles et devoirs régissant une profession.

La déontologie réfère à un **code de conduite**, à des règles à suivre.



Situation éthique ou déontologique?

Situations	Éthique	Déontologie
Cacher des informations en faveur d'une autre personne		
Profiter d'une information privilégiée et confidentielle pour donner un avantage à une relation		
Évincer une famille, avec des enfants en bas âge, en hiver		
Être en conflit d'intérêts		
Être un administrateur d'OH et être contre le programme HLM		
Disposer d'un bien appartenant à l'OH en faveur d'un administrateur (ex: ordinateur)		
Tenter de favoriser un entrepreneur local dans un appel d'offres		



Situation éthique ou déontologique?

Situations	Éthique	Déontologie
Imposer un transfert de logement non nécessaire		
Agir de façon discriminatoire envers un locataire ayant porté plainte		
Prêter de l'argent à un employé à même les fonds de l'OH		
Attribuer un logement à une personne non admissible parce qu'elle est résidente de la municipalité		
Pour un membre de C. A., dénoncer aux médias une décision du conseil avec laquelle il est en désaccord		
Pour un représentant de locataire au C. A.: prioriser un dossier supporté par l'association de locataires de son immeuble		



Le C. A.: rôle et responsabilités.

- Un **partage clair** des rôles et responsabilités entre le C. A. et la direction = une meilleure compréhension des règles de déontologie.



Composition du conseil d'administration :

- ✓ Généralement, 7 membres, dont 3 désignés par la Municipalité, 2 désignés par le ministre responsable de l'Habitation et 2 élus parmi les locataires de l'OH;
- ✓ Mandat de 3 ans;
- ✓ Élection des officiers.



Le C. A.: 4 grandes responsabilités

- ❑ Adopter les stratégies et les plans d'action de l'organisation dans le respect de sa mission
- ❑ Encadrer et superviser la conduite des affaires de l'organisation
- ❑ Se doter de politiques pour améliorer l'efficacité (***faire les bonnes choses***) et l'efficience (***bien faire les bonnes choses***) de l'OH
- ❑ Assurer le suivi de ses décisions et répondre des résultats (Guide de l'administrateur p.4)



Le C. A.: mandataire de l'OH

- « *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 conférés* »

C.c.Q, article 321

- C. A.=Caution morale : confiance du public
- C. A.=Caution légale: administrateurs conjointement et solidairement responsables



Le C. A.: mandataire de l'OH

- Peu importe que les administrateurs soient élus, désignés ou nommés, leur mandat doit s'exercer dans le respect des rôles et responsabilités du C. A.
- Une fois nommé, un membre du C. A. doit se mettre **au service des intérêts de l'OH** et non pas se comporter seulement comme un représentant et un porte-parole du groupe ou du secteur d'activité dont il est issu.



Le C. A.: mandataire de l'OH

- L'administrateur membre d'un C. A. a une obligation de surveillance et de vigilance par rapport aux intérêts de l'organisation, pas de représentation et de complaisance par rapport à ses intérêts personnels.



Les 3 « C » d'un administrateur

- **C**ompétent
- **C**urieux
- **C**ourageux



Le rôle du président

« Un bon dirigeant est celui qui est capable de prédire l'avenir et qui, par la suite, est également capable d'expliquer pourquoi les choses ne se sont pas passées comme il l'avait prédit! »

Winston Churchill



Le rôle du président

- ❑ C'est le principal interlocuteur du C. A.
- ❑ Il préside et anime les réunions du C. A.
- ❑ C'est le point de jonction entre le C. A. et la direction de l'OH
- ❑ C'est le porte-parole de l'organisation

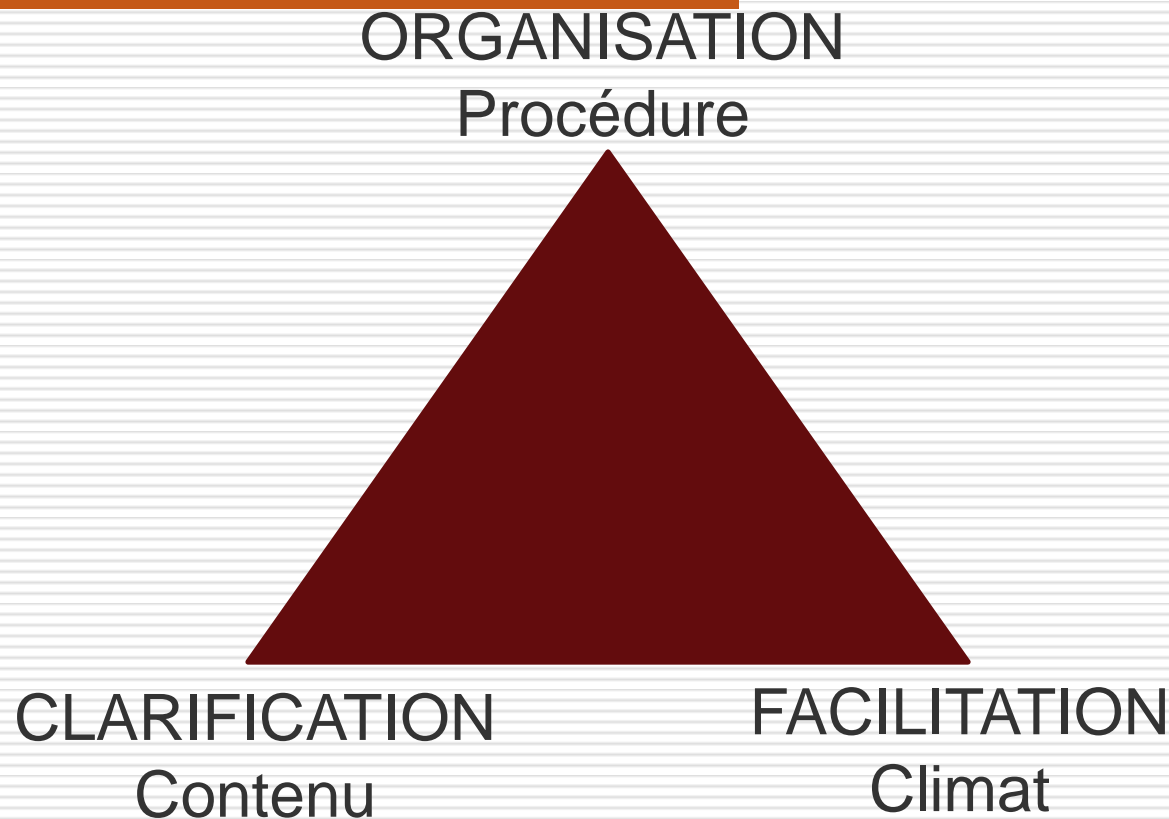


Le rôle du président (suite)

- C'est le **gardien de la bonne gouvernance** de l'organisation
 - Il s'assure du bon fonctionnement du C. A. et des comités
 - Il voit à ce que le C. A. dispose des informations requises pour accomplir son mandat et prendre des décisions éclairées
 - Il propose aux membres du C. A. des objectifs à atteindre et identifie avec eux leur contribution dans l'amélioration de l'organisation



Le rôle du président en tant qu'animateur



*Source: Tenue de réunion et leadership
auprès du conseil, ROHQ, 2004, p. 16.*



Le rôle du président (suite)

□ « *C'est dans la tempête que l'on reconnaît les bons capitaines* »

Winston Churchill



Rôle et responsabilités de la directrice ou du directeur

- Diriger les ressources placées sous sa responsabilité en regard de la mission et du mandat de l'organisation et des **objectifs fixés par le C. A.**
- Mettre en application les décisions du conseil d'administration dans le respect des règles d'éthique et de déontologie
- Rendre compte des opérations globales et des résultats (Guide de l'administrateur p. 9)



Rôle et responsabilités de la directrice ou du directeur

- Préparer et documenter les dossiers afin de faciliter les prises de décisions au C. A.
- Contribuer à faire de son C. A. le meilleur C. A. possible.

« Si deux hommes ont la même opinion, l'un des deux est de trop! »

Winston Churchill



Rôle et responsabilités de la directrice ou du directeur

- En résumé: la direction doit s'assurer que l'OH fonctionne adéquatement, c'est-à-dire que les ressources placées sous sa responsabilité respectent les politiques d'encadrement définies, que les décisions sont opérationnelles et que l'office reste intègre.

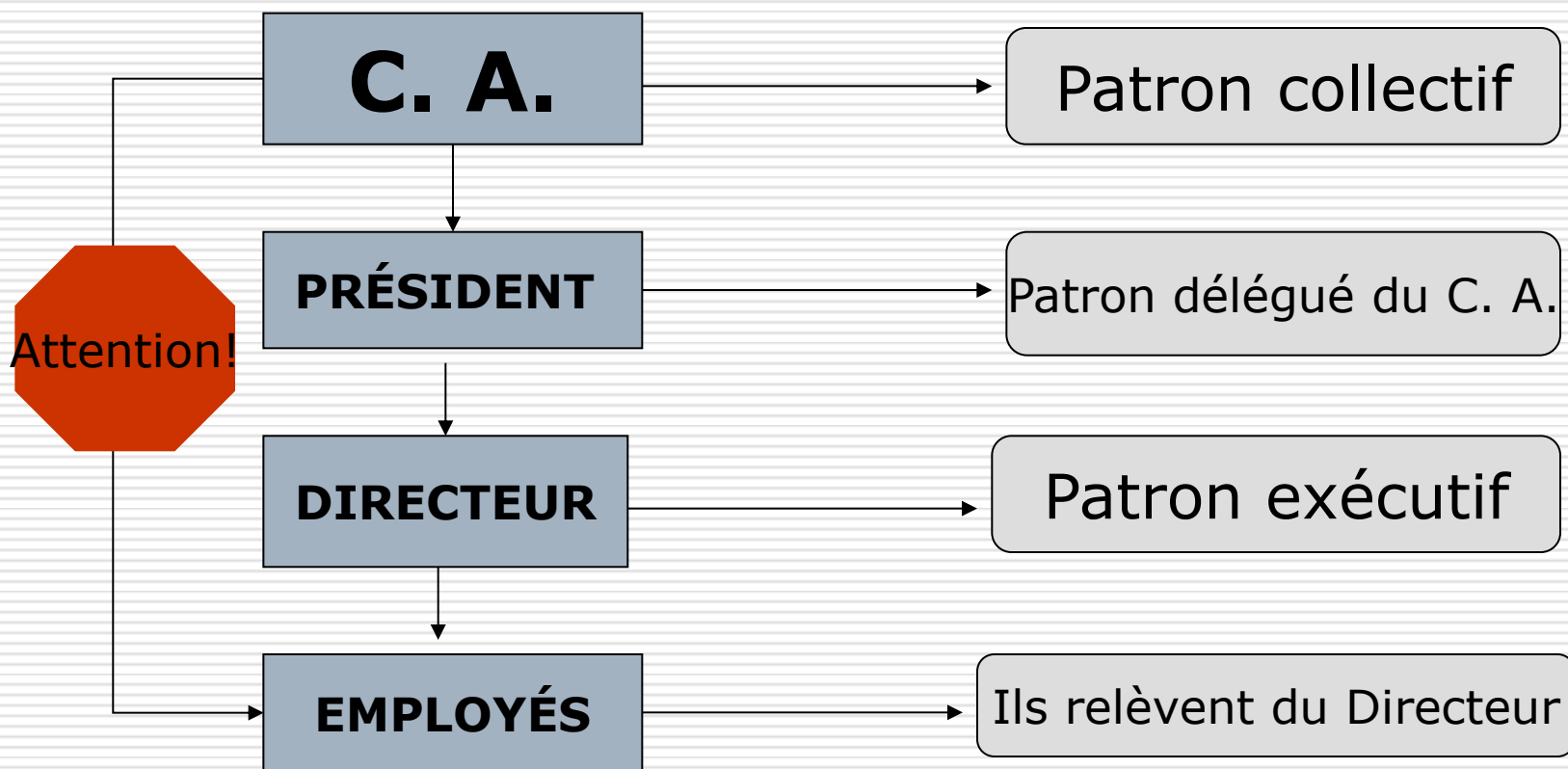


Qui est le patron?

- ❑ 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 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?



Qui est le patron?



L'information au C. A. : entre le secret et la transparence

- Mots clés :
 - Discrétion
 - Confidentialité
 - Information
 - Dissidence



La discrétion

- Qualité d'une personne qui sait garder secrets les faits ou les renseignements dont elle prend connaissance dans l'exercice de ses fonctions.
- La discrétion est ici un **devoir**.



L'information au C. A.

- ❑ Avant tout, il faut un bon système d'information pour le conseil d'administration.
- ❑ Le C.A. doit préciser à la direction l'information dont il a besoin pour bien faire son travail.
- ❑ Le conseil doit posséder les informations suffisantes face aux enjeux pour prendre des décisions éclairées, mais prudentes.
- ❑ Privilégier l'utilisation d'un **“tableau de bord”**.



L'information de gestion

Service à la clientèle	Gestion locative	Entretien des immeubles	Finances
Plaintes reçues, traitées, en attente	Nombre de requérants sur la liste d'attente	Logements visités	% des revenus réalisés p/r aux prévisions
Demande de transferts de logement	Dossiers déposés à la Régie du logement	État des travaux réalisés	Taux de loyers en arrérages
Réunion avec les locataires ou associations	Logements vacants vs logements attribués	État des soumissions reçues vs prévisions	% des dépenses réalisées p/r aux prévisions



Quelques définitions

- ❑ Confidentialité: « Ce qui doit demeurer sous le sceau du secret. »
- ❑ Dissidence: 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.
 - La dissidence peut ou non être enregistrée; elle peut ou non être motivée.
 - Elle donne parfois lieu à un exposé exhaustif des motifs qui la justifient. Dans un arrêt, la dissidence fait partie du jugement rendu et peut servir à l'élaboration de la jurisprudence.



On ne peut pas tout révéler!

Situations	Confidentiel	D'ordre public
Procès-verbal de l'OH		
Débats entourant l'adoption d'une résolution du C. A.		
Pétition déposée au C. A.		
Soumissions non-retenues		
Liste des requérants		
Liste des locataires avec noms et adresses déposées au C. A.		
Dossier déposé au C. A. pour étude et analyse		



Conflits d'intérêts: déjouer les apparences!

- Mots clés :
 - Honnêteté
 - Loyauté
 - Conflits d'intérêts
 - Favoritisme



Honnêteté et loyauté

- ❑ Agir dans l'intérêt de l'office.
- ❑ Faire abstraction de toute considération politique partisane et des liens qui l'unissent à un groupe d'intérêt particulier.
- ❑ Ne pas engager son vote d'avance.
- ❑ Faire preuve de réserve dans l'expression de ses opinions politiques (art. 9-10-11 Code de déontologie).



Conflits d'intérêts

- ❑ Il faut éviter les conflits d'intérêts et l'**apparence** de conflits d'intérêts.
- ❑ La vigilance s'impose pour les administrateurs.
- ❑ L'intérêt de l'office doit toujours primer.



Conflits d'intérêts

- *"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 confidentiels"*

Guy Breton, ex-vérificateur général du
Gouvernement du Québec



Biens et faveurs

- ❑ Politique de l'OH concernant les cadeaux acceptables et les faveurs.
- ❑ Politique concernant l'emprunt d'outils ou de matériel de bureau.
- ❑ Politique concernant la disposition des équipements et biens de l'OH.



Agir dans quel intérêt?

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 et qu'il va dénoncer la situation à la presse locale.

- Selon vous, qui manque à son devoir ? Et à quel devoir manque-t-il ? Que feriez-vous si vous entendiez cette confidence ?



Agir dans quel intérêt?

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 résidents (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.

- Est-ce un manquement au Code de déontologie? Pourquoi?



Agir dans quel intérêt?

Le conseil d'administration doit combler le poste à temps partiel de directeur d'OH. Le candidat figurant en tête de lice pour l'obtention du poste possède toutes les qualifications et l'expérience pour assumer cette fonction mais il n'est pas résidant de la municipalité. Les représentants municipaux au C. A. de l'Office exigent de retenir la candidature d'une personne qui est résidente de la municipalité mais qui ne dispose pas des compétences requises pour le poste.

- En conseil d'administration, quelle décision prendrez-vous ? Comment allez-vous motiver votre décision ?



Processus disciplinaire prévu au Code (art. 37 à 42)

- ✓ Le PDG de la SHQ veille au respect du Code.
- ✓ La personne qui constate un manquement au Code informe le président de l'OH et le PDG de la SHQ.
- ✓ La SHQ fait part à l'administrateur ou dirigeant du manquement reproché et de la sanction possible, et l'informe qu'il a 7 jours pour fournir ses observations et être entendu.



Sur conclusion que l'administrateur ou le dirigeant a contrevenu à une disposition du Code, une sanction est recommandée.

Les sanctions :

- ✓ Réprimande;
- ✓ Suspension sans rémunération (max. 3 mois);
- ✓ Révocation.



Le recours possible

- Une personne visée par une sanction et qui voudrait contester cette décision a pour seul recours une requête en évocation devant la **Cour Supérieure du Québec.**



Face à une plainte en déontologie

Attention!

« Un conciliateur c'est quelqu'un qui nourrit un crocodile en espérant être le dernier à être mangé! »

Winston Churchill



Une formation en ligne est disponible sur le site du ROHQ
<http://www.rohq.qc.ca/nos-formations/nos-formations-ligne/>

Éthique et déontologie : faire la différence (Durée : 7 minutes)

Cliquez sur le bouton situé à l'extrême droite du menu de la vidéo pour visionner en mode plein écran.

[Éthique et déontologie : faire la différence \(version PDF\)](#)

Quatre parties composeront cette capsule vidéo :

1. Le C.A. : gardien de la mission et des valeurs de l'office d'habitation
2. Comment fait-on pour reconnaître l'éthique ?
3. Notions de déontologie
4. Les principes guidant le Code de déontologie des administrateurs et dirigeants des OH



Prévenir ou punir?

- Selon vous, quels seraient les attitudes, comportements et actions à privilégier afin de se prémunir d'une plainte en déontologie?



Pourquoi parler de gouvernance?

- Chacune des décisions du C. A. a un impact sur la vie quotidienne des résidents et des requérants à un logement HLM et des employés de l'organisation.



La déontologie: outil d'une meilleure gouvernance

□ Déontologie

- Intégrité/Honnêteté/
Discrétion
- Conflit
d'intérêts/Faveurs/
Impartialité
- Loyauté/Dissidence
- Intérêt de l'organisme
vs intérêt individuel



□ Gouvernance

- Intégrité
- Imputabilité
- Solidarité
- Résultats à long terme/
Stratégie/Délégation



Chacun son rôle, chacun ses responsabilités.

- Un **partage clair** des rôles et responsabilités entre le C. A. et la direction = une meilleure gouvernance.



Rôle et fonctionnement du C. A.

- ❑ Le conseil d'administration est le mandataire de l'organisation et il est imputable.
- ❑ Le conseil d'administration s'assure qu'il conserve en tout temps son indépendance face à la gestion.
- ❑ Le conseil assure une surveillance générale de l'organisation.



Rôle et fonctionnement du C. A.

- ❑ Le conseil procède annuellement à l'évaluation du rendement (des administrateurs, du conseil comme entité, de ses comités et du directeur général).
- ❑ Le conseil d'administration cible les résultats de l'organisation, et **non pas les moyens** pour les mettre en œuvre, sauf pour proscrire ceux qu'ils jugent inacceptables.
- ❑ Le conseil d'administration délègue et fait confiance, il s'assure de la compétence de ceux à qui il délègue.



Rôle et fonctionnement du C. A.

- ❑ Le rôle du président du conseil est de **s'assurer que le système de gouvernance fonctionne** adéquatement.
- ❑ Le conseil n'a **qu'un seul employé** : le directeur, dont le rôle est clairement défini.
- ❑ Le président du conseil et le directeur sont des partenaires dans le bon fonctionnement du C.A.



Rôle et fonctionnement du C. A.


- ❑ Le président et le directeur ne sont pas chacun des PDG: c'est leur action en **tandem** qui est PDG (président + direction générale)
- ❑ Le rôle du directeur est de s'assurer que l'organisation évolue dynamiquement dans le respect des résolutions ou des politiques adoptées par le C. A.



Les règlements de régie interne sont importants pour baliser le fonctionnement du conseil et des comités.



Et que doit-on retrouver dans les règlements généraux?



Des dispositions générales concernant les définitions, les avis, le quorum.

Des dispositions concernant les livres et registres de l'office, les règlements et les finances.

Des dispositions concernant les administrateurs, leurs pouvoirs, la désignation des officiers, le fonctionnement des réunions, les comités, les délégations.



Un C. A. « Stratégique! »

- Le C. A. décide pour le « **long terme** »
 - Le développement de l'organisation
 - La continuité des actions
 - L'évolution de la mission
 - La relève au C. A. et dans l'organisation

En d'autres mots, il est stratégique!



Des objectifs intelligents (smart)

□ Le C. A. fixe des objectifs

« **intelligents** »

- **S**imple
- **M**esurable (résultats quantifiables)
- **A**ccessible financièrement
- **R**éaliste considérant les ressources de l'OMH
- **T**emporel (limité dans le temps)



Être « SMART! »

- Le C. A. fixe des objectifs « **intelligents** »

Exemples:

- A. En 2014, réduire de 10 % le montant des retards dans le paiement des loyers par rapport à 2013.
- B. Organiser en septembre 2014, une réunion de consultation des locataires portant sur le budget de l'OH et la planification des travaux majeurs de l'année 2015.
- C. Pour le mois d'octobre 2014, avoir visité 20 % des logements de l'OMH et produire un rapport sur les travaux d'entretien préventif à y réaliser.



La valeur ajoutée du C. A.

		Projet
	État de situation	
S	Action : « <i>Je voudrais que...</i> »	
M	Éléments de mesure	
A	Financement, budget	
R	Ressources requises	
T	Date d'échéance, de livraison	
	Alliés, Ennemis	
	Délégation	



Le C. A. une plus value pour l'organisation

- Le C. A. doit surmonter l'inconvénient de ne pas être un club d'experts, comment?
 - Crédibilité et légitimité des membres
 - Agir là où ça compte (par rapport à la mission)
 - Superviser la progression des dossiers
 - Motiver la performance dans l'organisation (déterminer 2 ou 3 objectifs à atteindre)



Les talents du C. A.

- Identifier les talents autour de la table du C. A.:
 - Formation
 - Expérience de travail
 - Implication sociale et communautaire
 - Implication professionnelle
 - Principales contributions à des projets, réalisations, organisations
 - Champs d'intérêt
 - Réseau de connaissances ou de ressources



Le C. A. et la gouvernance

Par sa contribution, chacun des membres doit pouvoir enrichir l'ensemble du C. A. :

- Comprendre les enjeux du secteur d'intervention
- Comprendre l'importance de faire des choix stratégiques
- Capacité à saisir les implications financières des décisions
- Être à l'affût des innovations
- Familier avec les mécanismes de gestion
- Sensible au développement des talents et des RH
- Sensible aux communications stratégiques



Le C. A.: agent d'amélioration continue

Ce qu'en dit Winston:

- « *Il n'y a rien de négatif dans le changement, si c'est dans la bonne direction. »*
- « *Pour s'améliorer, il faut changer. Donc pour être parfait, il faut avoir changé souvent! »*



Améliorer la gouvernance

- Améliorer la gouvernance, ce n'est pas de concentrer tous les efforts uniquement sur l'amélioration des contrôles budgétaires; **les administrateurs doivent également déployer des efforts de sensibilisation et de compassion pour améliorer le bien-être de leurs clients.** Le défi est donc de développer des façons de faire qui font que les actes, décisions et délibérations du conseil d'administration se traduisent par une plus value pour l'organisation.



Pour aller plus loin:

- ✓ Manuel de gestion du logement social, SHQ;
- ✓ Guide de l'administrateur, les conseils d'administration des OH, ROHQ/SHQ;
- ✓ Code de déontologie des administrateurs et des dirigeants d'un office d'habitation. Guide d'interprétation, ROHQ;
- ✓ Les formations en ligne sur le site du ROHQ :
<http://www.rohq.qc.ca/nos-formations/nos-formations-ligne/>
- ✓ La gouvernance, Roméo Malenfant, Éd. D.P.R.M.



Merci de votre
attention



L'ÉQUIPE DU ROHQ : 1 800 463 6257

Directeur général : Denis Robitaille, poste 201

Adjointe administrative : Marylise Tremblay, poste 200

Conseiller juridique : M^e Claude Poulin, poste 203

Conseillère aux communications et événements : Alexandra Lenoir, poste 202

Conseiller en intervention sociocommunautaire : Jacques Laliberté, poste 207

Conseiller aux projets stratégiques : Francis Gagnon, poste 204

Directeur – Régime de retraite (RCREOMHQ): Yvan Cossette

418 527-1005 /

1 877 771-6494



www.rohq.qc.ca