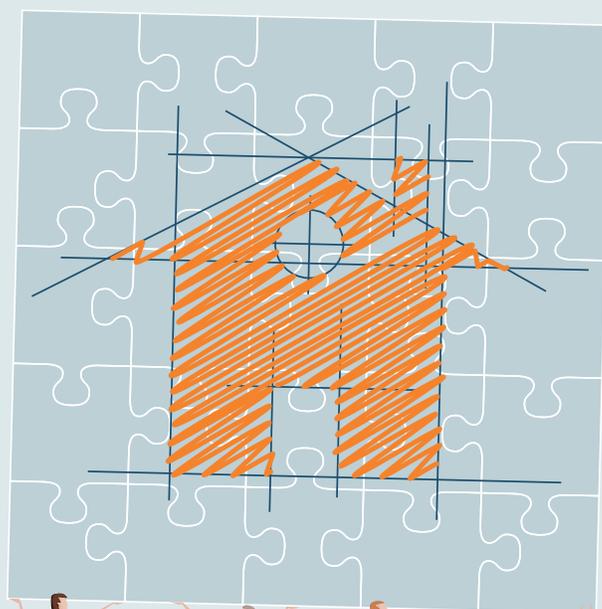


RESTRUCTURATION DU RÉSEAU DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT



COORDINATION DU CONTENU

Direction de l'intégration et du développement des programmes

COORDINATION DE L'ÉDITION ET CONCEPTION GRAPHIQUE

Direction des communications

Publié par la

Société d'habitation du Québec

Aile Saint-Amable

1054, rue Louis-Alexandre-Taschereau

Québec (Québec) G1R 5E7

Téléphone : 1 800 463-4315 (sans frais partout au Québec)

Télécopieur : 418 643-4560

Courriel : infoshq@shq.gouv.qc.ca



(SHQ)



SocietehabitationQuebec



HabitationSHQ

Ce document peut être téléchargé à partir du site Web de la Société d'habitation du Québec au www.habitation.gouv.qc.ca.

ISBN : 978-2-550-76791-6 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016

© Gouvernement du Québec, 2016

MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC



Le réseau des offices d'habitation est implanté au Québec depuis bientôt cinquante ans. Cinquante années de progrès, cinquante années de travail bien fait! L'apport des offices d'habitation dans le développement du logement social est aujourd'hui reconnu par tous les acteurs du milieu de l'habitation.

Le réseau des offices d'habitation entre maintenant dans une nouvelle étape de son existence, celle de la consolidation. En effet, en procédant aux regroupements des offices actuels, le réseau gagnera en force et en efficacité. Ces forces renouvelées profiteront à ceux et celles qui sont au cœur de nos actions quotidiennes : les locataires et les personnes en attente d'un logement à loyer modique.

Le gouvernement souhaite que les regroupements d'offices d'habitation se réalisent de manière volontaire, en tenant compte des réalités régionales et en concertation avec tous les acteurs concernés.

C'est dans cet esprit que la Société d'habitation du Québec a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires pour la création du présent guide. Conçu pour accompagner les offices d'habitation dans leurs démarches, il établit les paramètres des futurs regroupements et met l'accent sur les moyens d'améliorer les services aux locataires.

Je salue l'engagement des partenaires nationaux qui ont participé à l'élaboration de cet outil essentiel. Cette collaboration fructueuse jette les bases d'une démarche qui sera, n'en doutons pas, couronnée de succès.

Je suis persuadé qu'ensemble, nous pourrons relever ce défi important et ainsi maximiser les retombées positives pour les résidents d'habitations à loyer modique, mais également pour l'ensemble de la population québécoise.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michel Gagnon', written in a cursive style.

MICHEL GAGNON

Président-directeur général de la Société d'habitation du Québec

MOT DU PRÉSIDENT DU REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC



Avec l'adoption du projet de loi n° 83, le processus de réorganisation du réseau des offices d'habitation prend officiellement forme. Ce projet gouvernemental est une occasion pour les offices d'habitation de renforcer leur expertise, d'acquérir plus d'autonomie, tout en permettant d'améliorer leur gouvernance et leur gestion. Ces changements assureront une plus grande équité dans l'accessibilité des services aux demandeurs ainsi que dans l'attribution des aides personnalisées et des logements sociaux et abordables. Ce sont les requérants et les locataires de logements sociaux qui seront les premiers bénéficiaires de cette réforme.

La réorganisation du réseau constitue toutefois un défi considérable. C'est dans ce contexte que ce guide vient apporter un appui important à la réussite du projet, tout comme l'équipe du Regroupement des offices d'habitation du Québec, qui est entièrement à votre disposition afin de vous accompagner à travers le processus.



ROBERT DE NOBILE

Président du Regroupement des offices d'habitation du Québec

MOT DE LA PRÉSIDENTE DE LA FÉDÉRATION DES LOCATAIRES D'HABITATIONS À LOYER MODIQUE DU QUÉBEC



Forte de l'expérience de 2002, où plus d'une centaine d'offices ont fusionné, et de l'expérience de 2013, où six offices ont uni leurs efforts au sein d'un office régional, la Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec est convaincue que la restructuration du réseau des offices d'habitation permettra de mettre fin à l'éparpillement des ressources pour offrir de meilleurs services aux locataires.

Nous serons heureux d'offrir notre aide aux locataires afin qu'ils et elles puissent s'impliquer de façon constructive au sein du comité consultatif des résidents et résidentes et du conseil d'administration de leur nouvel office.



JULIE LAPRÉS

Présidente de la Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec

MOT DU PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS



Toujours soucieuse de défendre l'autonomie de ses membres et de travailler à l'essor des régions du Québec, la Fédération québécoise des municipalités (FQM) est fière de souligner les efforts de la Société d'habitation du Québec pour développer un guide visant à accompagner les municipalités et les acteurs concernés dans le processus de regroupement des offices d'habitation.

La FQM est bien consciente qu'il s'agit d'un réseau très vaste et que des regroupements sont souhaitables pour assurer un meilleur service à la clientèle des offices d'habitation. Ce guide, qui reprend notamment le contenu de l'entente intervenue entre la FQM, la Société d'habitation du Québec et le Regroupement des offices d'habitation du Québec, accompagnera ainsi les municipalités, les municipalités régionales de comté et les offices d'habitation pour que les regroupements s'effectuent dans le respect de la volonté des élus municipaux et des partenaires des offices, et ce, dans le meilleur intérêt de leur communauté.

La FQM soutiendra ses membres tout au long du processus afin que les nouveaux offices d'habitation soient constitués à la suite d'un processus de concertation ouvert et consensuel reflétant la volonté des communautés et des élus locaux et régionaux.



RICHARD LEHOUX

Président de la Fédération québécoise des municipalités

MOT DU PRÉSIDENT DE L'UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC



Les gouvernements de proximité que sont les municipalités ont d'importantes responsabilités en matière de logement social. En effet, les municipalités agissent quotidiennement sur la cohésion sociale, adaptent leurs services, règlements et politiques selon l'importance des besoins locaux, notamment pour les clientèles vulnérables, les aînés, les personnes immigrantes et les jeunes.

Ainsi, il est fondamental que dans une démarche de renforcement des offices d'habitation, les élus municipaux puissent convenir, avec les acteurs du milieu, d'un modèle de regroupement adapté à leurs réalités.

Pour assurer le succès de ce projet, l'Union des municipalités du Québec a accompagné la Société d'habitation du Québec dans l'élaboration de ce guide, et offrira d'ailleurs son habituelle collaboration aux différents partenaires concernés ainsi que son soutien à l'ensemble du milieu municipal.

Le président de l'Union des municipalités du Québec et maire de Sherbrooke,



BERNARD SÉVIGNY

LISTE DES SIGLES

COMITÉ CONSULTATIF DE RÉSIDANTS	CCR
COMITÉ DE TRANSITION ET DE CONCERTATION	CTC
CONSEIL D'ADMINISTRATION	C. A.
DIRECTEUR GÉNÉRAL	DG
ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET	ETC
FÉDÉRATION DES LOCATAIRES D'HABITATIONS À LOYER MODIQUE DU QUÉBEC	FLHLMQ
FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS	FQM
HABITATION À LOYER MODIQUE	HLM
LOI SUR LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC	LSHQ
MUNICIPALITÉ RÉGIONALE DE COMTÉ	MRC
OFFICE D'HABITATION	OH
OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION	OMH
OFFICE RÉGIONAL D'HABITATION	ORH
RECUEIL DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS DU QUÉBEC	RLRQ
REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC	ROHQ
SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC	SHQ
UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC	UMQ

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	1
CHAPITRE 1 : PRINCIPES ET OBJECTIFS	3
CARACTÉRISTIQUES DU RÉSEAU DES OH	4
BÉNÉFICES ESCOMPTÉS DE LA RESTRUCTURATION	5
RÉSULTATS ATTENDUS	6
CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE REGROUPEMENT	7
PROCESSUS DE REGROUPEMENT	8
ÉTAPE 1 : CONCERTATION DES ACTEURS MUNICIPAUX ET DES OH	11
ÉTAPE 2 : ANALYSE DU PLAN D'AFFAIRES PAR LA SHQ	13
ÉTAPE 3A : CRÉATION DU NOUVEL OH PAR DÉCLARATION DE COMPÉTENCE D'UNE MRC.....	15
ÉTAPE 3B : CRÉATION DU NOUVEL OH PAR LE REGROUPEMENT DE PLUSIEURS OH SUR UN TERRITOIRE	17
ÉTAPE 4 : DÉLIVRANCE DES LETTRES PATENTES PAR LE GOUVERNEMENT	19
ÉTAPE 5 : MISE EN ŒUVRE DU NOUVEL OH.....	20
COMMUNICATION, SUIVI ET ACCOMPAGNEMENT	21
CHAPITRE 3 : CONCERTATION ET ÉLABORATION D'UN PLAN D'AFFAIRES	23
MISE EN PLACE DU COMITÉ DE TRANSITION ET DE CONCERTATION.....	24
PRÉPARATION DU PLAN D'AFFAIRES.....	27
1 - INTRODUCTION	27
2 - MISSION, VISION ET VALEURS ORGANISATIONNELLES DE L'OH.....	27
3 - PORTRAIT DU PROJET DE REGROUPEMENT	29
4 - GOUVERNANCE DU NOUVEL OH	31
5 - STRUCTURE ADMINISTRATIVE DU NOUVEL OH.....	33
6 - SYNTHÈSE DU PROJET DE REGROUPEMENT	36
CHAPITRE 4 : DEMANDE DE CRÉATION DU NOUVEL OH	37
DÉCLARATION DE COMPÉTENCE D'UNE MRC.....	39
REGROUPEMENT DE PLUSIEURS OH SUR UN TERRITOIRE	41

CHAPITRE 5 : MISE EN ŒUVRE DU NOUVEL OH.....	43
MAINTIEN DES SERVICES À LA CLIENTÈLE	46
GOUVERNANCE	46
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	46
ASPECTS LÉGAUX.....	47
ADMINISTRATION DU NOUVEL OH.....	47
ASPECTS FINANCIERS.....	48
COMMUNICATION	48

AVANT-PROPOS

La Société d'habitation du Québec (SHQ) souhaite que les regroupements des offices d'habitation (OH) se réalisent sur une base consensuelle afin de répondre aux besoins et aux particularités des milieux qu'ils auront à servir. Le *Guide d'accompagnement* pour la restructuration du réseau des offices d'habitation du Québec (Guide) vise à soutenir les divers acteurs qui seront appelés à intervenir tout au long de la démarche qui mènera aux regroupements des OH.

De façon générale, le Guide rappelle les principaux objectifs visés par les regroupements, soit l'amélioration des services offerts à la clientèle, l'optimisation de la performance des OH par le renforcement de leurs compétences et la diminution de leur nombre. Il présente également les balises à l'intérieur desquelles les regroupements devront s'accomplir afin de parvenir aux résultats attendus par la SHQ.

La SHQ souhaite que la restructuration du réseau des OH soit une réussite. Pour ce faire, elle entend offrir tout le soutien nécessaire à l'atteinte de cet objectif. À cette fin, elle a travaillé en collaboration avec le Regroupement des offices d'habitation du Québec (ROHQ), la Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec (FLHLMQ), la Fédération québécoise des municipalités (FQM) et l'Union des municipalités du Québec (UMQ) pour la rédaction du présent guide.

En terminant, soulignons que le présent guide est appelé à évoluer en fonction des interrogations et des demandes de précision qui seront formulées par les personnes concernées par les regroupements. Les ajustements requis seront apportés notamment dans la section Foire aux questions du [site Web de la SHQ](#).



CHAPITRE 1 : PRINCIPES ET OBJECTIFS



CARACTÉRISTIQUES DU RÉSEAU DES OH

Au Québec, on dénombre 538 OH, qui sont responsables de la gestion d'un parc de plus de 65 800 habitations à loyer modique (HLM). Le contexte dans lequel évoluent les OH présente des enjeux relatifs à la qualité du service à la clientèle et à la disponibilité des ressources humaines pour rendre les services.

La majorité des OH gèrent moins de 100 logements et sont administrés par des directeurs œuvrant à temps partiel. Les analyses réalisées à ce jour indiquent une grande disparité dans les modes de gestion et les façons de faire. Pour la majorité des OH, le nombre restreint d'heures consacrées à la gestion ne favorise pas le développement et le maintien des compétences permettant d'assurer une gestion optimale.

Dans le cadre du mandat de la Commission de révision permanente des programmes, la SHQ a été invitée à trouver différentes façons d'améliorer ses programmes et d'optimiser la performance des réseaux. Or, le regroupement d'OH sur une base territoriale en vue d'établir des OH de plus grande taille apparaît comme étant le meilleur moyen d'accroître leur niveau d'efficacité et d'efficience dans la gestion des HLM.

Le regroupement d'OH n'est pas nouveau au Québec. Au tournant des années 2000, une importante réorganisation municipale s'est soldée par le regroupement de nombreuses municipalités et de leur OH, faisant passer leur nombre de 657 à 552.

Nous constatons aujourd'hui que les regroupements réalisés au début des années 2000, comme d'autres survenus au fil du temps, ont eu des effets structurants sur la gestion des OH touchés ainsi que sur l'amélioration des services à la clientèle. La restructuration qui sera amorcée prochainement vise à atteindre les mêmes résultats et contribuera à diminuer substantiellement le nombre d'OH.

*La restructuration
du réseau des OH
vise avant tout
l'amélioration des services
offerts aux citoyens locataires
ou demandeurs d'un logement
à loyer modique.*



BÉNÉFICES ESCOMPTÉS DE LA RESTRUCTURATION

À l'automne 2014, la SHQ a entamé la révision de ses programmes. Le but de cet exercice était notamment d'améliorer l'efficacité de ses programmes et d'optimiser la performance des réseaux en plaçant le citoyen au centre de ses préoccupations. La restructuration du réseau des OH vise les mêmes cibles et place au premier plan l'amélioration des services offerts aux citoyens locataires ou demandeurs d'un logement à loyer modique.

Pour atteindre ces objectifs, il faut pouvoir s'appuyer sur un réseau performant. La mise en place d'organisations mieux structurées et disposant des ressources appropriées pour la réalisation de leur mandat présentera non seulement des avantages pour le réseau des OH, mais également pour les locataires et les demandeurs de logements.

Diverses analyses ont été effectuées afin de déterminer les effets qu'aurait le regroupement des OH sur les locataires, les demandeurs et le réseau des OH.

Voici un résumé des constats qui découlent de ces analyses.

Pour les locataires et les demandeurs de logements :

- une plus grande accessibilité aux logements disponibles, ayant pour effet de diminuer le nombre de logements vacants dans certaines municipalités;
- la possibilité d'obtenir un plus grand choix de résidences et une plus grande mobilité à l'intérieur d'un territoire plus grand;
- une amélioration des services offerts aux locataires et aux demandeurs attribuable aux gains d'efficacité et d'efficience;
- une meilleure application de la réglementation;
- un service équitable pour l'ensemble des locataires et des demandeurs;
- la normalisation des services à la clientèle, notamment par la mise en place et l'application d'une politique de traitement des plaintes;
- la facilité de mettre en place un comité consultatif de résidents (CCR), d'élire des locataires pour siéger au C. A. de l'office et de créer des associations de locataires.

Pour le réseau des OH :

- la professionnalisation et la pérennisation des emplois, et la stabilisation des équipes de travail dans les OH;
- une meilleure coordination territoriale des activités de l'OH avec celles des intervenants d'autres réseaux;
- une plus grande agilité et une plus grande capacité à réagir pour les nouvelles organisations;
- la normalisation des pratiques de gestion et un meilleur réseautage des intervenants afin d'assurer le partage de bonnes pratiques administratives;
- la rationalisation des dépenses et la réalisation d'économies d'échelle.

RÉSULTATS ATTENDUS

Afin d'atteindre les objectifs visés, la démarche de restructuration du réseau des OH devra parvenir aux résultats suivants :

- le regroupement d'un nombre significatif d'OH sur un territoire donné;
- la création d'OH permettant l'embauche de personnel à temps plein;
- des regroupements établis sur la base de consensus.

Les bénéfices escomptés énumérés dans la section précédente requièrent la mise en place d'organisations présentant des caractéristiques qui assurent une efficacité de gestion, soit notamment la présence de personnel à temps complet et d'administrateurs possédant diverses compétences de gestion ainsi qu'une connaissance du domaine du logement social.

Regroupement d'un nombre significatif d'OH sur un territoire donné

De façon générale, la restructuration du réseau devra se traduire par une diminution du nombre d'OH au Québec. Cela implique qu'un nombre significatif d'offices sur un territoire donné soient regroupés.

Les regroupements devront également permettre la constitution de parcs de logements suffisamment importants pour garantir une offre de service optimale sur l'ensemble du secteur à desservir. Cet objectif est important et directement lié aux objectifs de performance que le gouvernement souhaite atteindre.

Création d'OH permettant l'embauche de personnel à temps plein

Le nombre de logements sous gestion constitue un critère déterminant pour l'atteinte des objectifs visés. L'importance du parc immobilier permet d'établir une charge de travail qui permettra ensuite de déterminer le nombre d'employés octroyé à chaque OH.

Seuil de performance minimal : 100 HLM

De façon générale, la gestion de 100 HLM ne permet l'embauche que d'un directeur à temps complet, ce qui ne favorise pas une gestion efficace puisqu'une seule personne doit alors assumer l'ensemble des tâches qui y sont liées. Le seuil minimal a été déterminé en considérant les situations que l'on peut observer dans certaines régions qui comptent un faible nombre d'HLM et des caractéristiques territoriales particulières.

Seuil de performance optimal : 300 HLM et plus

Une analyse réalisée par la SHQ a permis de déterminer le seuil de performance suivant : à partir d'environ 300 HLM, les coûts de gestion des OH deviennent optimaux. À compter de ce seuil, il est estimé que l'effectif affecté à l'administration de l'OH est d'environ 3 employés à temps complet, ce qui permet d'assurer le développement d'une expertise de base assurée par la présence d'un gestionnaire à temps complet, d'un poste de soutien administratif et d'un poste de technicien affecté à la gestion des règlements.

Regroupements établis sur la base de consensus

La SHQ souhaite que les regroupements se réalisent de façon volontaire et sur la base de consensus établis entre chacune des parties concernées. En effet, les projets de regroupement qui se feront en vertu d'une entente devront répondre adéquatement aux attentes de toutes les parties et tenir compte des réalités régionales et de tout autre élément découlant de situations particulières.

Toutefois, ces propositions doivent permettre l'atteinte d'un niveau de performance suffisant et donner l'assurance que les besoins des locataires et demandeurs de logement à loyer modique demeurent au centre des préoccupations. C'est dans cette perspective que la SHQ évaluera les propositions qui lui seront déposées.

CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE REGROUPEMENT



PROCESSUS DE REGROUPEMENT

Ce chapitre du Guide s'intéresse plus précisément aux différentes étapes qui devront être réalisées pour regrouper les OH sur la base de consensus. Le processus suggéré prévoit par conséquent une période de concertation pour permettre aux acteurs concernés par le regroupement (municipalités, municipalités régionales de comté (MRC) et OH) de trouver des solutions et de planifier la transition.

Types de regroupements

Les dispositions de la [Loi sur la Société d'habitation du Québec](#) (LSHQ) permettent deux types de regroupements d'OH :

Regroupement d'OH par le biais d'une déclaration de compétence d'une MRC

- L'article 57 de la LSHQ autorise la création d'un office régional d'habitation au sein de toute MRC qui a déclaré sa compétence en matière de gestion du logement social. Soulignons que c'est le [Code municipal du Québec](#) (RLRQ, chapitre C-27.1) qui autorise une MRC à se déclarer compétente en cette matière.

Regroupement de plusieurs OH sur un territoire

- L'article 58.1 de la LSHQ précise que des OH peuvent être regroupés après avoir conclu une entente contenant les conditions du regroupement. Une requête pour la délivrance de lettres patentes peut ensuite être présentée au lieutenant-gouverneur.

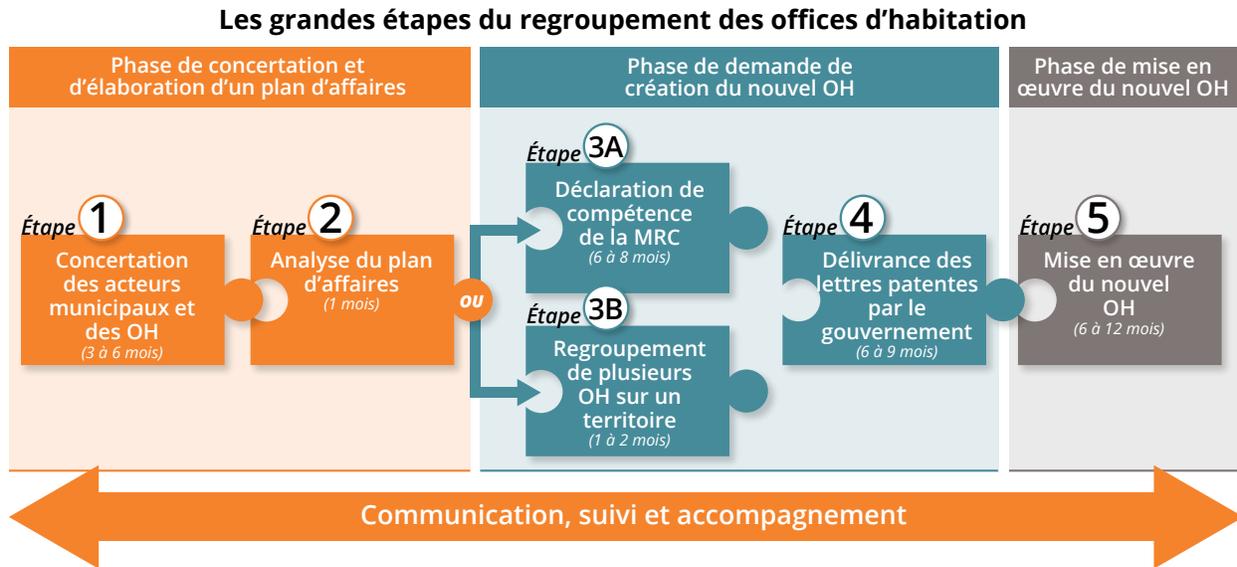
Le nouvel office créé par l'entremise de l'une ou l'autre de ces dispositions succède aux droits et obligations des OH regroupés et déclare ces derniers éteints.

Processus de regroupement

Rappelons que les dispositions du Code municipal du Québec autorisent toute MRC à déclarer sa compétence en matière de gestion du logement social. Par conséquent, chaque MRC a la possibilité de se positionner dès le début des travaux sur le type de regroupement qui serait le plus approprié pour les besoins de la région.

Quel que soit le moyen choisi, le regroupement d'OH implique que les différents acteurs concernés (municipalités, MRC et OH) se concertent afin d'en arriver à une entente qui soit à la satisfaction de tous.

Le processus qui mène aux regroupements est similaire dans chacun des cas, et se résume à cinq grandes étapes se déclinant selon trois phases distinctes. Le schéma suivant illustre cette démarche :



Estimation des délais

Pour chacune des étapes du processus de regroupement, la SHQ a fait une estimation des délais. Ceux-ci doivent cependant être considérés à titre indicatif seulement. En effet, en fonction de la propension de chaque milieu à arriver à un consensus et des délais administratifs, ils peuvent varier.

Il est à noter que peu importe le type de regroupement choisi par le milieu (déclaration de compétence de la MRC ou regroupement de plusieurs OH sur un territoire), la SHQ recommande que la date inscrite aux lettres patentes pour la création des nouveaux OH soit le 1^{er} janvier. Cela a pour objectif d'éviter la production d'états financiers partiels et qui occasionnerait des coûts supplémentaires.

Résumé des étapes

Vous trouverez dans les pages suivantes chaque étape présentée sous forme de fiche et comportant ces éléments :

- l'objectif recherché;
- les acteurs concernés;
- les principales activités à réaliser;
- les outils et documents de soutien;
- les documents à produire;
- une estimation des délais pour la réalisation des activités.

ÉTAPE 1 : CONCERTATION DES ACTEURS MUNICIPAUX ET DES OH

OBJECTIFS

Pour réaliser un regroupement d'OH, une ou plusieurs rencontres de concertation doivent être organisées pour définir les modalités d'une entente qui satisfera les municipalités locales et régionales ainsi que les OH. L'étape de la concertation est déterminante, car elle permettra l'élaboration d'un plan d'affaires qui définira les jalons de la prochaine organisation.

Pour ce faire, la SHQ recommande la formation d'un comité de transition et de concertation (CTC)¹ pour chacun des territoires dont les OH feront l'objet d'un regroupement (MRC ou autre découpage territorial).

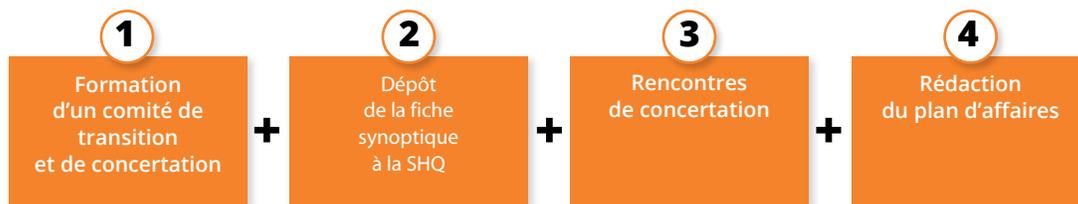
Les objectifs de cette étape sont les suivants :

- l'identification des représentants de chacun des acteurs concernés;
- la mise en place d'un CTC;
- l'identification d'un interlocuteur pour la SHQ;
- la rédaction des documents à produire par le CTC.

ACTEURS CONCERNÉS

- les OH concernés par la restructuration;
- les municipalités (locales ou régionales) concernées par la restructuration;
- le cas échéant, un représentant de la SHQ;
- le cas échéant, un représentant du ROHQ.

PRINCIPALES ACTIVITÉS



(● activités réalisées par le CTC ● activités réalisées par la SHQ)

DOCUMENTS À PRODUIRE PAR LE CTC

- [la fiche synoptique du CTC](#) (annexe 1);
- [le plan d'affaires](#) (annexe 2).

ESTIMATION DES DÉLAIS POUR LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS

3 à 6 mois.

1. Voir chapitre 3 pour la formation du CTC, sa composition ainsi que ses rôles et responsabilités

DÉTAIL DES ACTIVITÉS

1. FORMATION D'UN COMITÉ DE TRANSITION ET DE CONCERTATION

La SHQ recommande qu'un CTC soit formé pour chacun des projets de regroupement. C'est au sein du CTC que se tiendront les discussions qui concernent les regroupements et que les solutions aux situations problématiques seront définies. Ainsi, le principal rôle du CTC consiste à établir des consensus et à coordonner les travaux qui mèneront à la concrétisation du regroupement. La SHQ et le ROHQ pourront, au besoin, intervenir.

2. DÉPÔT DE LA FICHE SYNOPTIQUE À LA SHQ POUR VALIDATION

- [Fiche synoptique du CTC](#) – Annexe 1

Dès le début du processus de concertation, le CTC devra soumettre à la SHQ une fiche synoptique. Cette fiche présente la composition du CTC, le scénario de regroupement envisagé, la fréquence projetée des rencontres ainsi qu'un bref échéancier.

3. RENCONTRES DE CONCERTATION

Une ou plusieurs rencontres de concertation peuvent être organisées sur un même territoire. Ces rencontres servent notamment à trouver un terrain d'entente afin d'élaborer un plan d'affaires. Au besoin, un représentant de la SHQ et un représentant du ROHQ pourront assister aux rencontres afin de répondre aux interrogations des membres du CTC.

4. RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES

- [Plan d'affaires](#) – Annexe 2

Le principal document que le CTC devra produire lors de cette étape est un plan d'affaires. Ce document permettra de planifier le regroupement des OH et de prendre position sur certains sujets d'importance.

Le plan d'affaires devra présenter de façon claire les résultats attendus et le cas échéant, les raisons qui expliquent certaines divergences. De plus, il devra présenter la structure du nouvel OH et les différentes modalités qui assureront la transition entre la situation actuelle et le regroupement des OH.

Toutes les explications relatives à l'élaboration du plan d'affaires se trouvent dans le [chapitre 3](#), « Concertation et élaboration d'un plan d'affaires ». Le modèle présenté en annexe guidera le CTC dans la rédaction de ce plan.

ÉTAPE 2 : ANALYSE DU PLAN D'AFFAIRES PAR LA SHQ

OBJECTIF

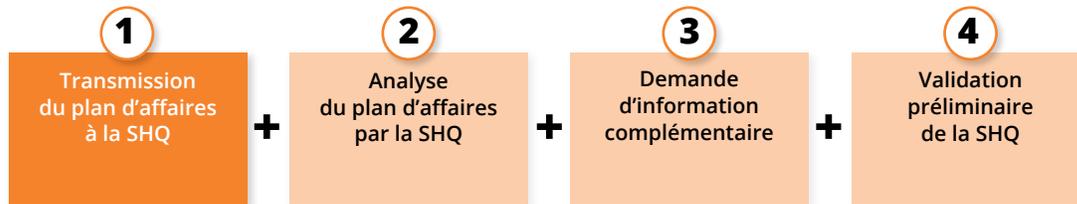
La deuxième étape concerne essentiellement l'analyse du plan d'affaires et sa validation par la SHQ. Cette analyse permettra à la SHQ d'évaluer si la proposition de regroupement respecte les critères fixés. Au besoin, certains ajustements devront être apportés à celle-ci.

Au terme de cette étape, la SHQ indiquera son accord à l'égard du plan d'affaires afin de permettre au CTC de réaliser les étapes subséquentes qui mèneront au regroupement.

ACTEURS CONCERNÉS

- la SHQ;
- le CTC.

PRINCIPALES ACTIVITÉS



(● activités réalisées par le CTC ● activités réalisées par la SHQ)

DOCUMENTS À PRODUIRE PAR LE CTC

- le [plan d'affaires révisé](#) (le cas échéant).

ESTIMATION DES DÉLAIS POUR LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS

1 mois.

DÉTAIL DES ACTIVITÉS

1. TRANSMISSION DU PLAN D'AFFAIRES À LA SHQ

Avant d'entamer les étapes formelles qui mèneront au regroupement des OH, le CTC doit soumettre à l'appréciation de la SHQ le plan d'affaires développé à l'étape précédente.

Au préalable, le représentant du CTC devra s'assurer que le plan d'affaires a été entériné par les autorités compétentes concernées.

2. ANALYSE DU PLAN D'AFFAIRES PAR LA SHQ

La SHQ procédera à l'analyse du plan d'affaires au regard du respect des critères suivants :

- le regroupement d'un nombre significatif d'OH sur un territoire donné;
- la constitution de parcs de logements d'une taille minimale;
- un regroupement établi sur la base d'un consensus.

Les propositions de regroupement qui, en raison de situations particulières, ne répondent pas à l'ensemble de ces critères seront également prises en considération par la SHQ. Le plan d'affaires devra explicitement faire référence aux différents motifs qui justifient la proposition d'un tel regroupement, en s'appuyant notamment sur certaines situations particulières telles que des barrières géographiques naturelles ou la vaste étendue de territoire à couvrir.

3. DEMANDE D'INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

Si le plan d'affaires proposé est incomplet ou ne répond pas aux critères d'analyse, la SHQ pourrait demander que certaines modifications soient apportées à celui-ci. Le cas échéant, le CTC devra prévoir des rencontres de travail supplémentaires et dans certains cas, la participation de ressources désignées par la SHQ sera requise.

4. VALIDATION PRÉLIMINAIRE DE LA SHQ

À la suite d'une analyse favorable du plan d'affaires, la SHQ permettra la poursuite des démarches de regroupement. Cette validation du plan d'affaires est requise avant de passer à la prochaine étape, qui consiste à déposer une demande formelle de regroupement.

ÉTAPE 3A : CRÉATION DU NOUVEL OH PAR DÉCLARATION DE COMPÉTENCE D'UNE MRC

OBJECTIF

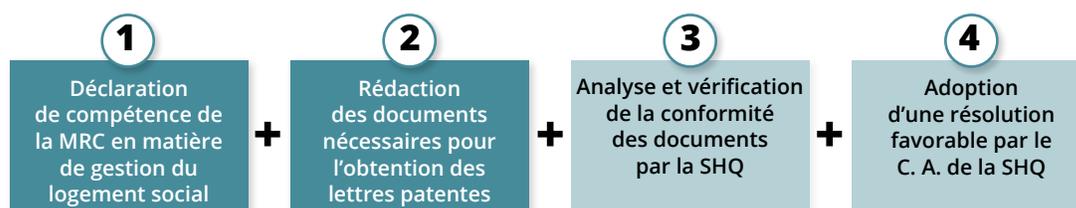
Cette étape constitue la procédure nécessaire pour qu'une MRC déclare sa compétence en matière de gestion du logement social afin de constituer un office régional d'habitation (ORH).

C'est lors de cette étape que la MRC soumettra au lieutenant-gouverneur une requête pour la délivrance des lettres patentes venant confirmer la création d'un ORH sur le territoire de la MRC.

ACTEURS CONCERNÉS

- la MRC;
- la SHQ.

PRINCIPALES ACTIVITÉS



(● activités réalisées par le CTC ● activités réalisées par la SHQ)

DOCUMENTS À PRODUIRE PAR LE CTC

- une copie certifiée conforme du règlement adopté par la MRC annonçant sa compétence en matière de gestion du logement social;
- la [requête au lieutenant-gouverneur pour la délivrance de lettres patentes confirmant le regroupement](#) (annexe 7);
- l'[inventaire des pièces](#) (annexe 8);
- la [déclaration sous serment](#) (annexe 9);
- les [lettres patentes](#) (annexe 11).

ESTIMATION DES DÉLAIS POUR LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS

6 à 8 mois.

DÉTAIL DES ACTIVITÉS

1. DÉCLARATION DE COMPÉTENCE DE LA MRC EN MATIÈRE DE GESTION DU LOGEMENT SOCIAL

Dans le cas du regroupement d'OH à la suite de la déclaration de compétence d'une MRC, ce sont les règles du [Code municipal du Québec](#) (RLRQ, chapitre C.27-1) qui s'appliquent.

Le présent guide n'inclut aucun modèle de résolution ou de règlement annonçant l'intention de la MRC de déclarer sa compétence en matière de gestion du logement social. Toutefois, la démarche qui doit être réalisée par le conseil de la MRC est présentée dans le [chapitre 4](#).

2. RÉDACTION DES DOCUMENTS NÉCESSAIRES POUR L'OBTENTION DES LETTRES PATENTES

À la suite d'une analyse favorable du plan d'affaires et de la transmission des documents démontrant la compétence de la MRC en matière de gestion du logement social, le CTC peut procéder à la rédaction du projet de requête au lieutenant-gouverneur pour la délivrance des lettres patentes.

Ces documents doivent être soumis à l'appréciation de la SHQ avant qu'ils ne soient adoptés officiellement par la MRC. Il est à noter que pour accélérer le processus, il est possible de soumettre l'ensemble des documents à la SHQ en même temps que le plan d'affaires.

Voici les documents à déposer pour validation préalable de la SHQ :

- [Requête au lieutenant-gouverneur](#) – Annexe 7
- [Projet de lettres patentes – ORH](#) – Annexe 11

3. ANALYSE ET VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ DES DOCUMENTS PAR LA SHQ

La SHQ procédera à l'analyse des documents produits par le CTC afin de s'assurer de leur conformité et de leur cohérence avec le plan d'affaires préalablement validé.

Le cas échéant, des informations supplémentaires pourraient être demandées au CTC.

4. ADOPTION D'UNE RÉOLUTION FAVORABLE AU REGROUPEMENT PAR LE C. A. DE LA SHQ

L'ensemble des documents sera acheminé au C. A. de la SHQ afin que ce dernier adopte une résolution favorable à la constitution du nouvel office proposé.

ÉTAPE 3B : CRÉATION DU NOUVEL OH PAR LE REGROUPEMENT DE PLUSIEURS OH SUR UN TERRITOIRE

OBJECTIF

Cette étape concerne les principales activités qui devront être réalisées pour les territoires ayant fait le choix de regrouper les OH sans déclaration de compétence de la MRC. Elle consiste à préparer une entente de regroupement ainsi que les différents documents nécessaires à la délivrance des lettres patentes pour la création du nouvel OH.

L'entente de regroupement reprend essentiellement les contenus inclus dans le plan d'affaires conçu à l'étape précédente. Il est à noter que pour accélérer le processus, il est possible de soumettre à la SHQ, en même temps que le plan d'affaires, l'ensemble des documents afin qu'ils soient validés avant leur adoption par les instances concernées.

ACTEURS CONCERNÉS

- le CTC;
- la SHQ;
- les C. A. des OH concernés par l'entente de regroupement;
- les municipalités concernées par le regroupement.

PRINCIPALES ACTIVITÉS



● activités réalisées par le CTC ● activités réalisées par la SHQ

DOCUMENTS À PRODUIRE PAR LE CTC

- [la demande d'autorisation au ministre](#) (annexe 3);
- [une copie certifiée conforme de l'entente de regroupement ratifiée par les acteurs concernés](#) (annexe 4);
- une copie certifiée conforme des [résolutions de chacun des C. A. d'OH approuvant le contenu de l'entente et émettant une recommandation favorable](#) (annexe 5);
- une copie certifiée conforme des [résolutions de chacune des municipalités approuvant le contenu de l'entente et émettant une recommandation favorable](#) (annexe 6);
- [la requête au lieutenant-gouverneur pour la délivrance de lettres patentes confirmant le regroupement](#) (annexe 7);
- [l'inventaire des pièces](#) (annexe 8);
- [la déclaration sous serment](#) (annexe 9);
- les [lettres patentes](#) (annexe 10).

ESTIMATION DES DÉLAIS POUR LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS

1 à 2 mois.

DÉTAIL DES ACTIVITÉS

1. RÉDACTION DES DOCUMENTS NÉCESSAIRES POUR L'OBTENTION DES LETTRES PATENTES

À la suite d'une analyse favorable du plan d'affaires par la SHQ, le CTC peut procéder à la rédaction de l'entente de regroupement ainsi que des autres documents nécessaires à l'obtention des lettres patentes.

Ces documents doivent être soumis à l'appréciation de la SHQ avant que les différents acteurs concernés par le regroupement les adoptent officiellement. Il est à noter que pour accélérer le processus, il est possible de soumettre l'ensemble des documents à la SHQ en même temps que le plan d'affaires.

Voici les documents à déposer pour validation préalable de la SHQ :

- [Demande d'autorisation au ministre](#) – Annexe 3
- [Projet d'entente – OH](#) – Annexe 4
- [Résolution – OH](#) – Annexe 5
- [Résolution – Municipalité](#) – Annexe 6
- [Requête au lieutenant-gouverneur](#) – Annexe 7
- [Lettres patentes – OMH](#) – Annexe 10

2. ANALYSE ET VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ DES DOCUMENTS PAR LA SHQ

La SHQ procédera à l'analyse des documents produits par le CTC afin de s'assurer de leur conformité et de leur cohérence avec le plan d'affaires préalablement validé.

Le cas échéant, des informations supplémentaires pourraient être demandées au CTC.

3. ADOPTION DES RÉOLUTIONS EN FAVEUR DE L'ENTENTE DE REGROUPEMENT

Une fois les documents validés par la SHQ, les OH et les municipalités peuvent procéder à l'adoption formelle des résolutions appuyant l'entente de regroupement. Les personnes désignées par les OH devront également procéder à la signature de la requête au lieutenant-gouverneur pour la délivrance de lettres patentes.

Une fois les résolutions adoptées et les documents ratifiés, les parties prenantes de l'entente de regroupement acheminent l'ensemble des documents au responsable du CTC afin que ce dernier puisse les compiler et les faire parvenir à la SHQ en un seul envoi.

4. ADOPTION D'UNE RÉOLUTION FAVORABLE AU REGROUPEMENT PAR LE C. A. DE LA SHQ

Pour la poursuite du processus, le C. A. de la SHQ devra adopter une résolution favorable pour chacun des regroupements qui seront proposés.

ÉTAPE 4 : DÉLIVRANCE DES LETTRES PATENTES PAR LE GOUVERNEMENT

OBJECTIF

Cette étape regroupe les différentes procédures administratives et juridiques nécessaires à la délivrance des lettres patentes par le lieutenant-gouverneur. Par conséquent, seules les instances gouvernementales sont appelées à intervenir lors de cette étape.

ACTEURS CONCERNÉS

- la SHQ;
- le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire;
- le ministère de la Justice;
- le lieutenant-gouverneur du Québec.

PRINCIPALES ACTIVITÉS

Quel que soit le type de regroupement privilégié, le processus gouvernemental pour la délivrance des lettres patentes est le même.

Voici à titre indicatif les principales étapes nécessaires pour la délivrance des lettres patentes :

1. la SHQ achemine le projet de lettres patentes au sous-registraire adjoint du Québec pour une vérification et procède aux modifications requises;
2. la SHQ achemine le projet pour signature du ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. Une fois le projet signé, le ministre le retourne à la SHQ;
3. la SHQ envoie le projet signé au ministère de la Justice;
4. le sous-registraire adjoint vérifie le projet et l'achemine au sous-procureur général pour signature. Une fois le projet signé, le sous-procureur général le retourne au sous-registraire adjoint;
5. le sous-registraire adjoint achemine le projet au lieutenant-gouverneur pour signature. Une fois le projet signé, le lieutenant-gouverneur le retourne au sous-registraire adjoint;
6. le sous-registraire adjoint enregistre les lettres patentes;
7. le sous-registraire adjoint transmet l'original à la SHQ avec le nombre de copies désiré;
8. la SHQ conserve une copie authentique et transmet l'original à l'OH;
9. la SHQ publie un avis dans la *Gazette officielle du Québec*;
10. le nouvel OH inscrit au Bureau de la publicité des droits une déclaration faisant connaître la transmission des immeubles, des dispositions des lettres patentes et décrivant les immeubles transmis.

DOCUMENTS À PRODUIRE PAR LE CTC

- aucun.

ESTIMATION DES DÉLAIS POUR LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS

6 à 9 mois.

ÉTAPE 5 : MISE EN ŒUVRE DU NOUVEL OH

OBJECTIF

Cette étape inclut l'ensemble des activités préparatoires à la mise en œuvre du nouvel OH. Dès que les lettres patentes sont délivrées, le C. A. provisoire est décisionnel.

Entre le moment où la requête pour la délivrance des lettres patentes du nouvel OH sera déposée à la SHQ et celui où elles seront délivrées par le lieutenant-gouverneur, le CTC aura à jouer un rôle important. En effet, ce dernier devra préparer plusieurs documents qui devront être adoptés par le C. A. provisoire dès son entrée en fonction.

Plusieurs des sujets à traiter peuvent l'être en parallèle au sein de sous-comités du CTC.

ACTEURS CONCERNÉS

- le CTC;
- le C. A. provisoire du nouvel OH;
- le C. A. permanent;
- le directeur du nouvel OH;
- les directeurs des OH éteints, le cas échéant.

PRINCIPALES ACTIVITÉS

La mise en œuvre du nouvel OH est assurée par trois instances qui interviennent à des moments spécifiques :

- le CTC est notamment responsable de la planification et de la préparation de la mise en œuvre du nouvel OH;
- le C. A. provisoire entérine les travaux réalisés par le CTC et assure temporairement la gouvernance ainsi que la mise en place des mesures qui permettront l'opérationnalisation complète du nouvel OH;
- le C. A. permanent assure la pleine gouvernance du nouvel OH.

DOCUMENTS À PRODUIRE PAR LE CTC

- aucun.

ESTIMATION DES DÉLAIS POUR LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS

6 à 12 mois.

COMMUNICATION, SUIVI ET ACCOMPAGNEMENT

OBJECTIFS

La communication entre les divers acteurs concernés par le regroupement des OH est essentielle. À cet égard, le plan de communication constitue un élément incontournable pour garantir la réussite de chaque projet de regroupement.

Le principal objectif du plan de communication est de tenir informé l'ensemble des acteurs visés par le projet de regroupement de manière à faciliter leur adhésion. Le plan de communication permettra également au CTC d'effectuer un suivi auprès de la SHQ qui, à son tour, sera à même d'informer les principaux groupes nationaux, tels que le ROHQ, la FLHLMQ, l'UMQ et la FQM.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

- le CTC : préparer un plan de communication et coordonner sa mise en œuvre auprès des OH concernés par le regroupement;
- le C. A. provisoire et le C. A. permanent du nouvel OH : poursuivre la mise en œuvre du plan de communication préparé par le CTC;
- les OH concernés par le regroupement : assurer la mise en œuvre des activités prévues au plan de communication coordonné par le CTC;
- la SHQ : assurer le suivi auprès du ROHQ, de la FLHLMQ, de l'UMQ et de la FQM;
- le ROHQ, la FLHLMQ, l'UMQ et la FQM : agir comme relayeurs d'information auprès de leurs membres.

PUBLICS CIBLES

- les locataires des OH concernés;
- les employés des OH concernés;
- le grand public.

Note : Si des municipalités ne sont pas parties prenantes des discussions, les ajouter aux publics ciblés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS

Dès la mise en place du CTC, il est important que le plan de communication soit développé et mis en œuvre afin d'informer le plus rapidement possible les publics touchés par le regroupement.

DOCUMENTS À PRODUIRE PAR LE CTC

- le [plan de communication](#) (annexe 12).

ESTIMATION DES DÉLAIS POUR LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS

Les activités de communication s'échelonnent tout au long du processus de regroupement.

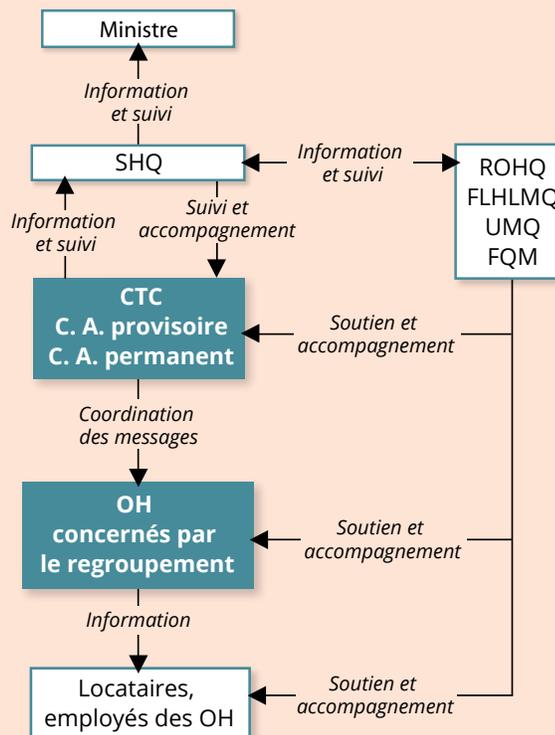
DÉTAIL DES ACTIVITÉS

Le plan de communication représente un élément clé pour garantir le succès du projet de regroupement. Sa rédaction permet de prendre en compte chacune des étapes du processus de regroupement et de prévoir, pour chacune d'elles, la circulation des informations pertinentes auprès des groupes d'acteurs concernés par le projet.

Le CTC a la responsabilité de rédiger le plan de communication, mais également celle de coordonner sa mise en œuvre auprès des OH visés par le regroupement. À cet égard, il revient à ces OH d'utiliser leurs propres moyens de communication pour informer leurs locataires ainsi que leurs employés des avancées du projet tout au long du processus de regroupement.

Par ailleurs, le CTC a également la responsabilité d'effectuer un suivi auprès de la SHQ. Ce suivi est nécessaire pour permettre à la SHQ d'informer les principaux groupes nationaux (ROHQ, FLHLMQ, UMQ, FQM) de l'état d'avancement de l'ensemble des projets de regroupements sur le territoire québécois. Ceux-ci pourront ainsi agir comme relayeurs d'information auprès de leurs membres. Le tableau suivant illustre les rôles et responsabilités relatifs aux communications tout au long du processus de regroupement.

Rôles et responsabilités relatifs aux communications



Vous trouverez à l'annexe 12 un modèle de [plan de communication](#) qui vous permettra de planifier en détail vos communications tout au long du processus de regroupement. Pour chacune des étapes du processus, la SHQ a indiqué l'émetteur du message, le public cible, des suggestions de moyens pour transmettre les messages ainsi que le type de messages à transmettre. Il est à noter qu'il s'agit uniquement d'orientations pour faciliter le travail du CTC, qui devra produire un plan de communication adapté à la réalité et aux enjeux de sa région.

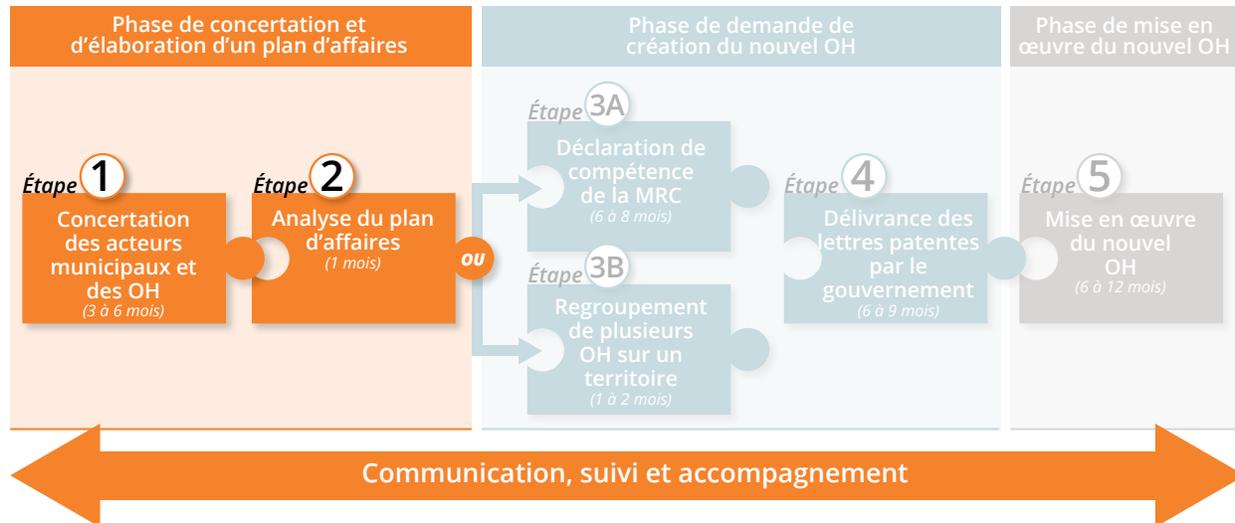
**CHAPITRE 3 :
CONCERTATION ET ÉLABORATION
D'UN PLAN D'AFFAIRES**



Chapitre 3 : Concertation et élaboration d'un plan d'affaires

Cette première phase comporte deux étapes, soit la concertation des acteurs municipaux et des OH et le dépôt d'un plan d'affaires à la SHQ. La production du plan d'affaires représente l'aboutissement de la démarche de concertation.

Les grandes étapes du regroupement des offices d'habitation



Pour chaque projet de regroupement, le CTC aura pour principal rôle de définir les modalités de fonctionnement du nouvel OH et de rédiger la proposition de regroupement qui sera présentée à la SHQ.

MISE EN PLACE DU COMITÉ DE TRANSITION ET DE CONCERTATION

La formation d'un CTC constitue la première étape à réaliser dans le processus de restructuration des OH. Rappelons que c'est au sein du CTC que se tiendront les discussions qui concernent les regroupements.

Comme la SHQ souhaite que les regroupements se réalisent sur la base de consensus, elle recommande la formation d'un CTC pour chacun des projets de regroupements. À cet effet, deux approches peuvent être employées : la formation d'un CTC au niveau supralocal ou la formation d'un CTC au niveau local.

Formation d'un CTC au niveau supralocal

Étant donné que la MRC a le pouvoir de déclarer sa compétence en matière de gestion du logement social et qu'elle regroupe toutes les municipalités locales de son territoire, ce palier supralocal peut servir de plate-forme pour initier la mise en place du CTC. La MRC peut ainsi former un comité de travail en vue d'étudier les meilleurs scénarios de regroupements qui satisferont aux besoins du territoire ainsi qu'aux résultats attendus (présentés au [chapitre 1](#)).

Formation d'un CTC au niveau local

La formation d'un CTC au niveau local est également une approche possible. Cette approche implique que les municipalités locales ainsi que les OH d'un territoire se réunissent et s'entendent sur un projet de regroupement à proposer à la SHQ. Ce dernier doit satisfaire aux résultats attendus (présentés au chapitre 1).

Composition du comité de transition et de concertation

Le CTC est formé de représentants désignés par les différents intervenants concernés par le regroupement des OH, soit :

- les membres désignés par les municipalités locales et régionales;
- les membres provenant des C. A. d'OH (le président du C. A. ou un représentant désigné);
- au moins un locataire.

La LSHQ prévoit la présence d'au moins deux locataires au C. A. des OH. La SHQ recommande qu'au moins un locataire choisi parmi les locataires déjà élus aux C. A. des différents offices concernés par le regroupement participe aux travaux du CTC. Cette participation des locataires permettra au CTC de prendre connaissance, au fur et à mesure, des questions, appréhensions ou propositions exprimées par les locataires et de leur fournir, au bon moment, des réponses précises.

La participation des directeurs devrait idéalement se restreindre à des sujets d'ordre opérationnel afin d'éviter les situations qui les mettraient en conflit d'intérêts. Ainsi, les questions concernant notamment l'embauche du nouveau directeur ou le plan d'intégration des effectifs devraient être traitées par le C. A. provisoire du nouvel OH.

Idéalement, le nombre de représentants désignés pour siéger au CTC ne devrait pas être trop élevé afin de ne pas nuire à l'efficacité des travaux.

Nomination d'un interlocuteur auprès de la SHQ

Chaque CTC devra nommer une personne qui agira à titre d'interlocuteur auprès de la SHQ. Cette personne sera entre autres responsable d'acheminer les documents pour validation et de tenir informés les autres membres du comité de ses discussions avec la SHQ. À cet effet, un interlocuteur de la SHQ sera attribué à chaque CTC.

Rôle et responsabilités du comité de transition et de concertation

C'est au sein du CTC que se tiendront les discussions qui concernent les regroupements et que les solutions aux situations problématiques seront définies. Le principal rôle du CTC consiste à établir des consensus et à coordonner les travaux qui mèneront à la concrétisation du regroupement. Plus précisément, le CTC devra réaliser les tâches suivantes :

- planifier les rencontres de concertation auprès des différents acteurs concernés;
- établir des consensus autour des sujets établis dans le plan d'affaires;
- rédiger un plan de communication et assurer sa mise en œuvre;
- rédiger les différents documents nécessaires aux regroupements :
 - o [fiche synoptique du CTC](#)
 - o [demande d'autorisation au ministre](#)
 - o [plan d'affaires](#)
 - o [projet d'entente de regroupement](#)
 - o [projet de résolution des OH](#)
 - o [projet de résolution des municipalités](#)
 - o [projet de requête au lieutenant-gouverneur](#)
 - o [projet de lettres patentes](#)
- coordonner l'adoption des différents documents par les C. A. et les conseils municipaux concernés;
- coordonner l'acheminement des documents à la SHQ;
- assurer les suites appropriées lorsque des précisions ou des modifications aux documents sont nécessaires;
- planifier et préparer la mise en œuvre du nouvel OH (voir chapitre 5 pour les rôles et responsabilités du CTC dans la mise en œuvre du nouvel OH).

Au besoin, la SHQ et le ROHQ pourront intervenir afin d'apporter certaines précisions ou pour trouver des solutions à certaines situations problématiques.

PRÉPARATION DU PLAN D'AFFAIRES

Le plan d'affaires constitue l'étape qui permettra de mettre en place tous les éléments qui mèneront à la création du nouvel OH. Il devra être élaboré par les acteurs qui sont directement touchés par ce changement, soit les présidents des OH regroupés ainsi que les représentants des municipalités où se trouvent ces offices. Comme la SHQ souhaite que ces regroupements se réalisent sur la base de consensus, elle entend accompagner et soutenir les organismes pour la concrétisation de ce projet.

Ce chapitre décrit les différentes phases d'élaboration du plan d'affaires qui devra être déposé à la SHQ pour validation. Le modèle que vous trouverez à l'[annexe 2](#) présente les sections qui devront le constituer, soit :

- 1 - Introduction;
- 2 - Mission, vision et valeurs organisationnelles de l'OH;
- 3 - Portrait du projet de regroupement;
- 4 - Gouvernance du nouvel OH;
- 5 - Structure administrative du nouvel OH;
- 6 - Synthèse du projet de regroupement.

1 - Introduction

L'introduction présente une synthèse des caractéristiques générales du projet de regroupement, soit le nom du nouvel OH, le territoire couvert et le type de regroupement.

On y annonce également les sections du plan d'affaires.

2 - Mission, vision et valeurs organisationnelles de l'OH

La mission, la vision et les valeurs organisationnelles déterminent la nature et la portée des interventions du nouvel OH. Bien formulées, la mission, la vision et les valeurs deviennent des outils efficaces de mobilisation. Elles permettent d'orienter les efforts de tous les intervenants vers un même but.

Les résultats escomptés sont les suivants :

- une orientation commune, partagée, claire, significative et mobilisatrice;
- une orientation clairement communiquée aux partenaires et à la clientèle;
- des employés participant activement à la réalisation du projet collectif;
- des employés travaillant dans une même direction, pour un même but.

La mission, la vision et les valeurs organisationnelles des OH doivent être en cohérence avec la mission de la SHQ, qui est de contribuer, par ses actions, au mieux-vivre des citoyens, en leur offrant des conditions adéquates de logement en fonction de leurs ressources financières et de leurs besoins.

2.1 L'énoncé de mission

L'une des premières tâches d'une organisation consiste à définir un énoncé de mission. Ce bref énoncé déclare, dans des termes généraux, ce que l'organisation compte accomplir. L'énoncé de mission est la base qui encadre les discussions sur les choix stratégiques d'intervention.

L'énoncé de mission doit :

- être clair et concis;
- être bref : quelques lignes ou un petit paragraphe;
- présenter l'identité de l'organisation;
- être motivant ou inspirant.

Exemple d'énoncé de mission :

L'OH de « nom de l'OH » a pour mission d'améliorer les conditions de vie de personnes et de familles à faible revenu ou à revenu modeste sur le territoire de « nom de la MRC ou du territoire couvert par l'OH » en mettant à leur disposition des logements abordables, de qualité et sécuritaires.

2.2 La vision

Doter l'organisation d'une vision lui permet de réaliser sa mission en fixant des objectifs réalistes, qu'il est possible d'atteindre et même de surpasser. La vision d'une organisation traduit sa perception de l'avenir, présente les projets qu'elle entend réaliser pendant les prochaines années et la place qu'elle souhaite occuper.

Pour la réalisation de sa mission, l'OH devra miser sur une étroite collaboration avec différents partenaires, dont la SHQ, le ROHQ, les municipalités du territoire couvert par l'OH, les groupes socioéconomiques et communautaires œuvrant sur le territoire couvert par l'OH ainsi que les organismes du réseau de la santé, de l'éducation et du développement de l'employabilité.

Exemple d'énoncé de vision :

L'OH de « nom de l'OH » agit à titre d'intervenant principal en matière de logement abordable sur le territoire de « nom de la MRC ou du territoire couvert par l'OH ». Il gère et développe avec efficacité, efficience, transparence et créativité son parc de logements sociaux. Il voit également à susciter et à entretenir les partenariats qui contribueront au succès de ses opérations et à la réalisation de ses projets en matière de gestion du logement social.

2.3 Les valeurs organisationnelles

Les valeurs sont le cadre de référence de l'organisation. Elles campent la culture organisationnelle et conditionnent les actions et les pratiques de gestion quotidiennes. Ces valeurs nécessitent l'adhésion de l'ensemble des employés et des administrateurs. Elles doivent être soutenues par des outils performants de communication et la mobilisation de tous les intervenants afin de garantir la cohérence des actions.

Exemple de valeurs organisationnelles :

- la satisfaction des besoins de la clientèle;
- la proximité du service offert et l'accessibilité à la direction;
- la qualité du service offert aux différents clients;
- la transparence;
- le respect;
- l'intégrité et l'éthique;
- la loyauté.

3 - Portrait du projet de regroupement

Cette section présente les caractéristiques générales qui concernent le projet de regroupement, soit le parc de logements, la clientèle et les caractéristiques du territoire couvert.

La SHQ fournira sur demande les données requises pour la présentation des éléments de cette section.

3.1 Le portrait socioéconomique du territoire

Cette section présente un portrait socioéconomique du territoire sur lequel interviendra le nouvel OH. Toute situation particulière devrait être présentée dans cette rubrique :

- grandes distances entre les municipalités;
- barrières naturelles (rivières, montagnes, absence de route, etc.);
- caractéristiques culturelles;
- autres particularités.

La SHQ rendra disponibles sur son site Web les plus récentes données statistiques régionales, dont certaines sont nécessaires à l'élaboration du plan d'affaires, par exemple :

- la population;
- le loyer mensuel moyen;
- le taux d'inoccupation des logements locatifs;
- le taux d'inoccupation des résidences pour aînés.

3.2 Le portrait des OH regroupés

Cette section dresse le portrait des OH qui seront regroupés au sein du nouvel OH. Les informations suivantes devront y paraître :

- les noms des OH regroupés, et pour chacun :
 - o le nombre de logements sous gestion, par type de programme (HLM, Supplément au loyer (PSL), AccèsLogis Québec (ACL));
 - o la clientèle et le type de logements gérés;
 - o un inventaire des ressources matérielles détenues.

Ce portrait devrait également dresser la liste des services offerts par les différents OH concernés par le regroupement (centres de services, unités de supplément au loyer gérées pour d'autres municipalités n'ayant pas d'OH, etc.).

Un outil disponible sur le site Web de la SHQ, dans la section [Répertoire des organismes](#), vous permettra de trouver l'information nécessaire pour cette section du plan d'affaires.

3.3 Le portrait du nouvel OH

Cette section précise le lieu du siège du nouvel OH et, le cas échéant, l'emplacement du ou des points de service. Elle présente également le territoire couvert par le nouvel OH ainsi que le mode de partage du financement du logement social.

Domicile du nouvel OH et points de service

Siège du nouvel OH

Le siège est le centre administratif de l'OH et constitue également l'endroit où doivent se présenter les locataires et citoyens afin de recevoir certains services. L'emplacement du siège est donc important puisqu'il doit être facilement accessible à la clientèle. Il revient au CTC de choisir l'emplacement où sera implanté le siège. La couverture optimale du territoire du nouvel OH et l'accessibilité des services sont des exigences auxquelles devra répondre le projet de regroupement.

Points de service

Dans les cas où le territoire du nouvel OH présente des caractéristiques particulières (vaste étendue, particularités géographiques, besoins particuliers, etc.), l'implantation d'un ou de plusieurs points de service pourrait permettre de garantir une offre de service de proximité sur l'ensemble du territoire, notamment en ce qui a trait aux services de conciergerie, de maintenance et de soutien communautaire.

L'accessibilité à un point de service peut être établie sur une base régulière ou à temps partiel. Son emplacement peut être fixe, lorsqu'il est implanté au sein d'une municipalité, ou variable, si l'on choisit d'offrir des services « volants » dans plusieurs des municipalités couvertes par l'OH. Les propositions soumises seront évaluées en fonction des distances à parcourir et du nombre de logements à desservir.

D'autres moyens, tels un service d'urgence 24h/24, 7j/7 ou la présence de concierges résidents, peuvent être utilisés pour assurer une offre de service sur l'ensemble du territoire. Cette couverture du territoire doit être planifiée dans le respect des enveloppes consolidées dont l'OH disposera.

Territoire couvert et partage du financement

Le plan d'affaires doit présenter les noms des municipalités présentes sur le territoire qui sera couvert par le nouvel OH.

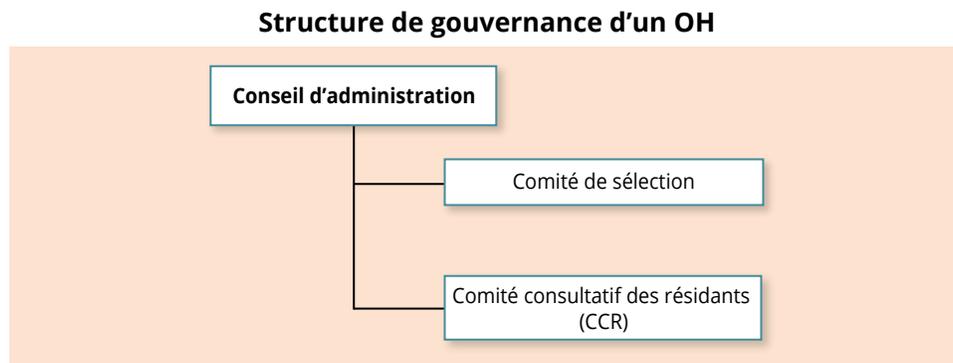
Les différents acteurs concernés par la création du nouvel OH devront également définir de quelle manière sera partagé le financement du logement social sur le territoire couvert.

Lorsque le regroupement des OH est issu de la déclaration de compétence d'une MRC, il est possible que le financement du logement social soit mutualisé. Ainsi, chaque municipalité du territoire versera une contribution établie en fonction de paramètres définis par la MRC (richesse foncière, population, etc.). Il est également possible que le statu quo soit préservé, c'est-à-dire que le financement soit uniquement partagé entre les municipalités ayant des logements sociaux.

4 - Gouvernance du nouvel OH

Cette section traite essentiellement des mesures qui assureront dans un premier temps la mise en place d'un C. A. provisoire. Ce C. A. provisoire assurera la gestion du nouvel OH jusqu'à ce que les administrateurs du C. A. permanent soient nommés.

La structure de gouvernance d'un OH est normalement la suivante :



Le C. A., qui constitue l'entité principale responsable de la gouvernance du nouvel OH, est appuyé par le comité de sélection et par le comité consultatif des résidents (CCR). Ces deux comités, qui doivent être mis en place par le C. A. provisoire, ont à jouer des rôles spécifiques pouvant être résumés de la façon suivante :

- le comité de sélection s'assure que le processus d'évaluation des demandes et de l'attribution de logements est conforme à la réglementation;
- le CCR est une instance qui permet aux locataires de participer à la gestion de leur immeuble et de faire des recommandations au C. A. sur toutes les questions qui les concernent.

Pour la constitution du CCR, la FLHLMQ pourra intervenir à titre de facilitatrice et fournir les documents permettant d'encadrer la démarche.

4.1 Mise en place et composition du C. A. provisoire

Les administrateurs permanents seront nommés après la constitution du nouvel OH. Pendant la période qui précédera leur nomination, c'est le C. A. provisoire qui assurera l'administration du nouvel OH.

Le CTC devra prévoir, lors de la rédaction de la requête pour la délivrance des lettres patentes du nouvel OH, les administrateurs provisoires. Conformément aux dispositions de la LSHQ, chaque OH est administré par un C. A. composé de cinq à neuf membres, dont au moins deux locataires. Ces derniers pourront être choisis parmi les locataires déjà élus aux C. A. des différents offices concernés par le regroupement. Lors de la délivrance des lettres patentes, les administrateurs provisoires devront s'assurer que les instances représentées au sein du C. A. nomment leurs représentants.

Rôle et responsabilités du C. A. provisoire

Le mandat des administrateurs provisoires débute lors de la délivrance des lettres patentes et se terminera à la date qui y est mentionnée. Le C. A. provisoire dispose de pouvoirs qui se rapprochent de ceux du C. A. permanent.

Le C. A. provisoire a comme principale responsabilité de rendre opérationnel le nouvel OH et d'assurer une transition harmonieuse des offices actuels vers le nouvel OH. De façon générale, le C. A. provisoire devra réaliser les tâches suivantes :

- assurer la nomination des administrateurs du nouveau C. A.;
- assurer la mise en place du comité de sélection;
- assurer la mise en place d'un CCR;
- embaucher le directeur général ou la directrice générale et définir les mesures d'intégration des employés;
- approuver la structure administrative proposée par le CTC;
- préparer et adopter les règlements obligatoires et facultatifs pour l'obtention du certificat de conformité émis par la SHQ, de même que les règlements généraux et internes pour une gestion administrative efficace;
- uniformiser la gestion financière (fournisseurs, comptes bancaires, etc.).

Certaines tâches pourraient être déléguées à un comité interne constitué d'employés du nouvel OH, afin de faciliter la transition et d'en diminuer la durée. Au besoin, des représentants de la SHQ ou du ROHQ pourront apporter leur contribution à diverses étapes du processus. Le chapitre 5, « [Mise en œuvre du nouvel OH](#) », présente plus de détails à ce sujet.

4.2 Mise en place et composition du C. A. du nouvel OH

Chaque OH est administré par un C. A. composé de cinq à neuf membres dont au moins deux locataires. Les membres du C. A. sont désignés conformément aux dispositions de la LSHQ et selon les modalités définies dans les lettres patentes de l'OH.

De façon générale, de trois à cinq membres sont nommés par les municipalités ou la MRC, deux membres sont nommés par le ministre responsable de l'application de la LSHQ après consultation parmi les groupes socioéconomiques les plus représentatifs du territoire du nouvel OH et au moins deux membres sont élus par l'ensemble des locataires au cours d'une assemblée de locataires tenue à cette fin selon les modalités déterminées par ces derniers.

Dans l'éventualité où le nombre de municipalités d'un territoire donné est supérieur au nombre de sièges disponibles au sein du C. A., un mode de représentativité devra être défini par le CTC. Par exemple, il sera possible d'établir un mode de rotation des administrateurs afin d'assurer une représentativité de l'ensemble des municipalités d'un territoire donné au sein du C. A.

Rôle et responsabilités du C. A. du nouvel OH

Le C. A. est responsable de l'administration de l'OH, et la direction est sous sa gouvernance. Il adopte les règlements et gère les affaires courantes par résolution; il siège aussi souvent que les affaires de l'OH l'exigent. Le C. A. doit assurer une gouvernance efficace afin de permettre la réalisation pleine et entière de la mission du nouvel OH. Le C. A. devra administrer l'OH en accord avec la vision, les valeurs organisationnelles, les orientations de gestion et de développement retenues, dans le respect de l'accord d'exploitation des ensembles immobiliers sous gestion.

De façon plus spécifique, le travail du conseil d'administration consiste à :

- administrer les affaires de l'OH et exercer un plein contrôle sur celles-ci;
- statuer sur les orientations stratégiques et la planification de l'OH;
- favoriser la vitalité et la viabilité financières de l'OH;
- consulter le CCR et prendre en considération ses recommandations;
- mettre en place tout comité qu'il juge utile et superviser le travail desdits comités;
- approuver annuellement la programmation et le budget de l'OH, puis en assurer le suivi;
- favoriser le développement et la mise en marché d'une offre adéquate et durable de logement social et communautaire répondant aux besoins de la clientèle;
- adopter les politiques de gestion de l'organisation (administrative, financière, en matière de ressources humaines, etc.) en concordance avec les lois et les règlements en vigueur et s'assurer de leur mise en œuvre par la direction de l'OH;
- embaucher le directeur général ou la directrice générale et évaluer périodiquement son rendement;
- développer et maintenir un réseau de contacts avec les différentes communautés et les partenaires des milieux;
- représenter l'OH auprès des autorités gouvernementales ou d'autres organismes.

5 - Structure administrative du nouvel OH

Cette section définit et présente la nouvelle structure administrative de l'OH, ainsi que les principales étapes qui devront être réalisées afin d'en assurer l'opérationnalisation.

La définition de la structure administrative doit prendre en compte les éléments suivants :

- la structure de gouvernance;
- la structure administrative;
- un plan d'intégration des effectifs.

5.1 Organigramme du nouvel OH

L'organigramme du nouvel OH doit permettre de visualiser la structure de gouvernance ainsi que la structure administrative. En ce qui concerne la structure de gouvernance, le C. A., le comité de sélection et le CCR en constituent les principales instances. Sur le plan administratif, chaque OH présente une structure administrative identique, quel que soit le nombre de logements gérés. Elle est normalement divisée selon les grandes fonctions assumées par l'OH, soit :

- les services administratifs (gestion des ressources humaines, financières et matérielles);
- les services à la clientèle (gestion des demandes d'attribution, plaintes, soutien communautaire, etc.);
- les services de gestion des immeubles (gestion du personnel ouvrier, travaux de rénovation, entretien préventif, etc.).

Le personnel nécessaire pour assumer les trois fonctions administratives sera proportionnel à la taille de l'OH, déterminé selon le nombre de logements sous gestion. Ainsi, plus l'OH comprendra de logements, plus le nombre d'heures libérées pour sa gestion sera élevé, se reflétant dans le nombre d'emplois équivalents temps complet (ETC) et la diversité de postes disponibles (agent de bureau, technicien, etc.).

Le tableau suivant présente à titre indicatif le nombre d'ETC reconnus en fonction du nombre de HLM sous gestion :

Nombre d'ETC reconnus en fonction du nombre de HLM sous gestion

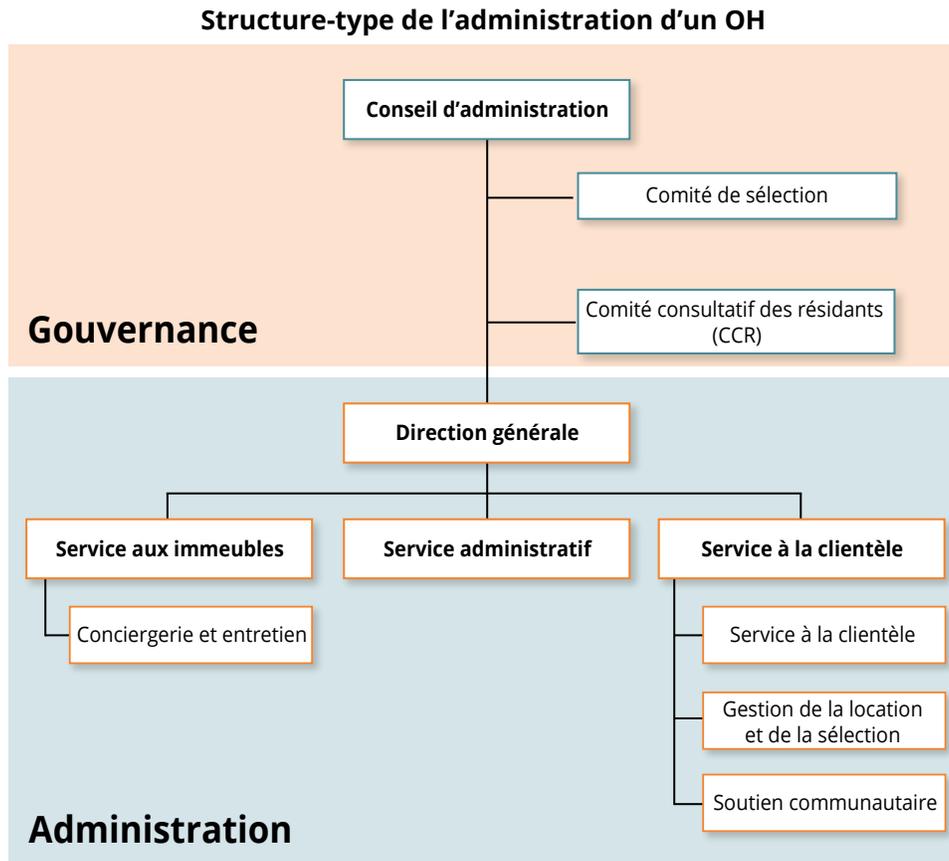
Nombre de HLM	Personnes âgées		Familles		Clientèle mixte	
	Charge de travail en heures	Nombre d'ETC	Charge de travail en heures	Nombre d'ETC	Charge de travail en heures	Nombre d'ETC
100	1 400,00	0,77	1 900,00	1,04	1 650,00	0,90
200	2 716,67	1,49	3 716,67	2,04	3 216,67	1,76
300	3 950,00	2,16	5 450,00	2,98	4 700,00	2,57
400	5 133,33	2,81	7 133,33	3,91	6 133,33	3,36
500	6 291,67	3,45	8 791,67	4,81	7 541,67	4,13
600	7 400,00	4,05	10 400,00	5,69	8 900,00	4,87
700	8 458,33	4,63	11 958,33	6,55	10 208,33	5,59
800	9 466,67	5,18	13 466,67	7,37	11 466,67	6,28
900	10 650,00	5,83	15 150,00	8,30	12 900,00	7,06
1000	11 833,33	6,48	16 833,33	9,22	14 333,33	7,85

Selon le modèle économique en vigueur à la SHQ, un premier poste à temps complet est créé lorsque l'office gère 100 logements. Conséquemment, il est entendu alors que les trois fonctions de l'administration sont exercées par le directeur général ou la directrice générale.

Ce modèle étant théorique et optimal, nous rappelons que lors des fusions ou de la déclaration de compétence des MRC, les employés en poste qui décideront d'occuper un poste dans la nouvelle structure administrative y seront intégrés indépendamment de ce modèle.

Sur demande, la SHQ sera en mesure de calculer les ressources optimales considérées pour la gestion de l'OH.

Le schéma suivant présente la structure-type de l'administration d'un OH.



5.2 Plan d'intégration des effectifs

L'article 58.0.7 de la LSHQ précise que les « employés d'un office éteint en vertu de l'article 58 ou 58.0.1 deviennent, sans réduction de traitement, des employés du nouvel office et [qu']ils conservent leur ancienneté et leurs avantages sociaux [...] Ils ne peuvent être mis à pied ou licenciés du seul fait de la constitution du nouvel office. »

Conformément à cette disposition, les employés des OH éteints deviendront les employés du nouvel OH. Ceux-ci seront réintégrés dans le poste déterminé par le plan d'intégration des effectifs préparé par la direction générale et approuvé par le C. A.

Plan d'intégration des effectifs

Avant l'entrée en vigueur du plan d'intégration des effectifs, les employés seront affectés aux tâches qui étaient habituellement les leurs avant le regroupement des OH, sauf en ce qui concerne les directeurs : ces derniers seront affectés à des tâches qui pourront être définies en collaboration avec le CTC, dans l'attente de l'adoption du plan définitif d'intégration des effectifs.

Le plan d'intégration des effectifs devra prendre en compte les besoins de la clientèle, le respect des règles en vigueur et les ressources financières disponibles.

Mesure d'indemnité compensatoire

Les directeurs qui occupent un poste à temps partiel et qui souhaiteront quitter le réseau pourront bénéficier d'une mesure de compensation financière. Le cas échéant, ils renonceront à leur intégration au sein du nouvel OH et s'engageront par écrit à ne pas occuper un poste au sein du réseau des OH pour une période de deux ans, et ce, à compter de la date du versement de l'indemnité compensatoire.

Le C. A. du nouvel OH pourra disposer des postes éventuellement libérés par le départ de directeurs à temps partiel et privilégier la réallocation de ces heures dans la nouvelle structure organisationnelle, dans la mesure où le nombre d'ETC maximal attribué au nouvel OH est respecté.

5.3 Mesures transitoires

Cette section concerne les mesures qui peuvent être mises en place pour assurer le maintien des services à la clientèle pendant la période qui précèdera la constitution de l'OH

Avec l'accord de la SHQ, si la situation le justifie, le C. A. provisoire pourra maintenir les services actuellement offerts sur le territoire des anciens OH, le temps que le C. A. provisoire procède à l'embauche du directeur général ou de la directrice générale du nouvel OH. Pendant cette période, les directeurs à temps partiel continuent d'offrir localement les services, sous l'autorité du C. A. provisoire du nouvel OH. Ils conservent également les conditions de travail qui prévalaient avant la constitution du nouvel OH et continuent de recevoir la prime de disponibilité ainsi que l'allocation pour bureau à domicile.

Dans l'attente de l'embauche du directeur général ou de la directrice générale, le C. A. provisoire pourra également nommer un directeur ou une directrice par intérim.

6 - Synthèse du projet de regroupement

Cette dernière section du plan d'affaires présente une récapitulation des éléments qui mèneront à la constitution du nouvel OH. Elle devra contenir les informations suivantes :

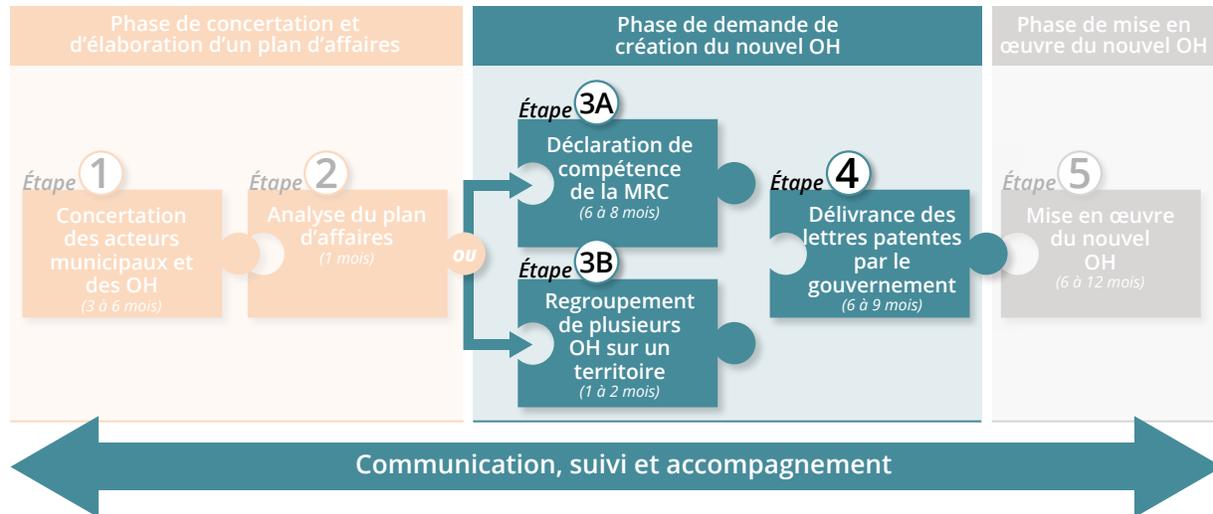
- l'emplacement du siège et des éventuels points de service;
- le nombre de logements gérés, la clientèle servie ainsi que le programme en vertu duquel ces logements sont subventionnés;
- le territoire couvert par le nouvel OH;
- les modalités de partage du financement;
- le nom des administrateurs provisoires ainsi que le mode de nomination des administrateurs permanents et leur représentativité;
- la composition du C. A. du nouvel OH.

**CHAPITRE 4 :
DEMANDE DE CRÉATION
DU NOUVEL OH**



La deuxième phase du processus de regroupement comporte principalement deux étapes, soit la création du nouvel OH ainsi que la délivrance des lettres patentes par le gouvernement.

Les grandes étapes du regroupement des offices d'habitation



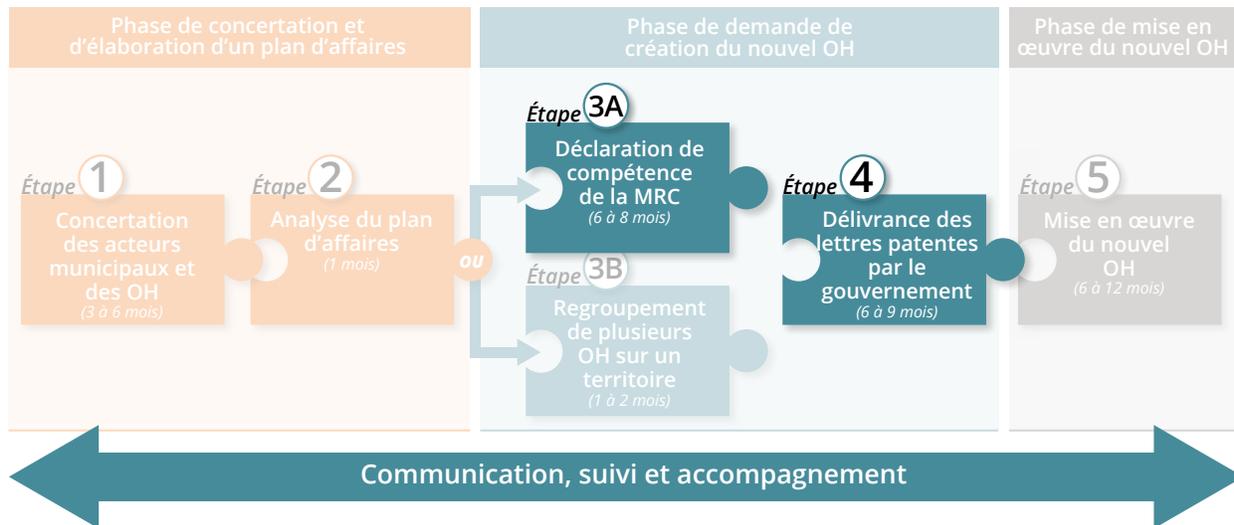
Rappelons que les dispositions de la LSHQ permettent deux types de regroupements d'OH :

- le regroupement de plusieurs OH par le biais d'une déclaration de compétence d'une MRC en matière de gestion du logement social;
- le regroupement de plusieurs OH sur un territoire après avoir conclu une entente contenant les termes et les conditions de la fusion.

Chacun de ces types de regroupements nécessite un cheminement législatif distinct et, par conséquent, requiert une documentation différente.

DÉCLARATION DE COMPÉTENCE D'UNE MRC

Les grandes étapes du regroupement des offices d'habitation



Dans le cas du regroupement d'OH à la suite de la déclaration de compétence d'une MRC, ce sont les règles du [Code municipal du Québec](#) (RLRQ, chapitre C-27.1) qui s'appliquent.

Démarche pour la déclaration de compétence d'une MRC :

1. La MRC doit adopter une résolution annonçant son intention de déclarer sa compétence à l'égard des municipalités déterminées sur son territoire pour le domaine de la gestion du logement social. Cette résolution doit contenir les noms des municipalités visées et le domaine pour lequel la MRC veut étendre sa compétence, soit le logement social.
2. La MRC doit remettre une copie certifiée conforme (c.-à-d. un acte qui garantit que la copie est conforme à l'original) à toutes les municipalités de son territoire.
3. Au maximum 60 jours suivant la signification de la résolution, le greffier ou secrétaire-trésorier de chaque municipalité locale visée doit envoyer à la MRC un document comprenant :
 - a. l'identité de tous les fonctionnaires ou employés qui consacrent tout leur temps de travail au champ de compétence visé;
 - b. la nature du lien d'emploi de ces fonctionnaires ou employés (si l'employé ou le fonctionnaire est contractuel, une copie vidimée du contrat doit être envoyée à la MRC);
 - c. les conditions de travail de ces fonctionnaires ou employés;
 - d. le cas échéant, la date à laquelle le lien d'emploi se serait normalement terminé;
 - e. le matériel et l'équipement devenus inutiles en raison du fait que la municipalité a perdu sa compétence (le cas échéant, dans les 60 jours de la réception de ce document, la MRC doit conclure une entente établissant les conditions relatives au transfert de ce matériel et de cet équipement. S'il n'y a pas d'entente dans ce délai, la MRC peut, dans les 15 jours qui suivent l'expiration du délai, demander à la Commission municipale du Québec d'établir les conditions relatives à ce transfert).

4. Le règlement doit être précédé d'un avis de motion donné séance tenante. Il ne peut être lu et adopté qu'à une séance subséquente, tenue une autre journée. L'avis de motion pourrait toutefois être remplacé par un avis donné, par lettre recommandée, aux membres de ce conseil. Le secrétaire-trésorier de la MRC transmet cet avis au moins 10 jours avant la date de la séance à laquelle le règlement mentionné dans l'avis sera pris en considération.
5. Entre le 90^e jour et le 190^e jour suivant la résolution annonçant l'intention de la MRC, cette dernière doit adopter un règlement annonçant sa compétence (s'il n'y a pas de matériel et d'équipement à transférer – voir point 3 e).
6. S'il y a du matériel et de l'équipement à transférer, le règlement annonçant sa compétence doit être adopté entre le jour où elle a conclu l'entente relative au transfert de l'équipement et le 210^e jour suivant la résolution annonçant l'intention de la MRC.
7. Le plus tôt possible à la suite de l'adoption du règlement de la MRC, le secrétaire-trésorier de cette dernière transmet une copie vidimée de ce règlement à la SHQ et à tous OH visés.
8. La MRC adopte une résolution autorisant le conseil à présenter au lieutenant-gouverneur une requête le priant de constituer, en vertu de l'article 57 de la LSHQ, un ORH aux fins d'offrir principalement des logements d'habitation aux personnes ou familles à faible revenu ou à revenu modique. Cette résolution nomme également les personnes qui agiront comme membres provisoires de l'office jusqu'à ce que les membres permanents soient nommés conformément aux lettres patentes.

Description des documents pour la déclaration de compétence d'une MRC :

■ [Requête au lieutenant-gouverneur](#) – Annexe 7

Le projet de requête pour la délivrance des lettres patentes du nouvel OH doit inclure un inventaire des pièces (annexe 8), une déclaration sous serment de l'un des signataires de la requête (annexe 9), ainsi que les documents suivants :

- l'autorisation du ministre;
- une copie certifiée conforme des documents attestant de la déclaration de compétence de la MRC;
- une copie certifiée conforme de la résolution du conseil de la MRC autorisant le dépôt d'une demande de requête au lieutenant-gouverneur pour la délivrance des lettres patentes;
- une copie certifiée conforme de la résolution prise par le C. A. de la SHQ.

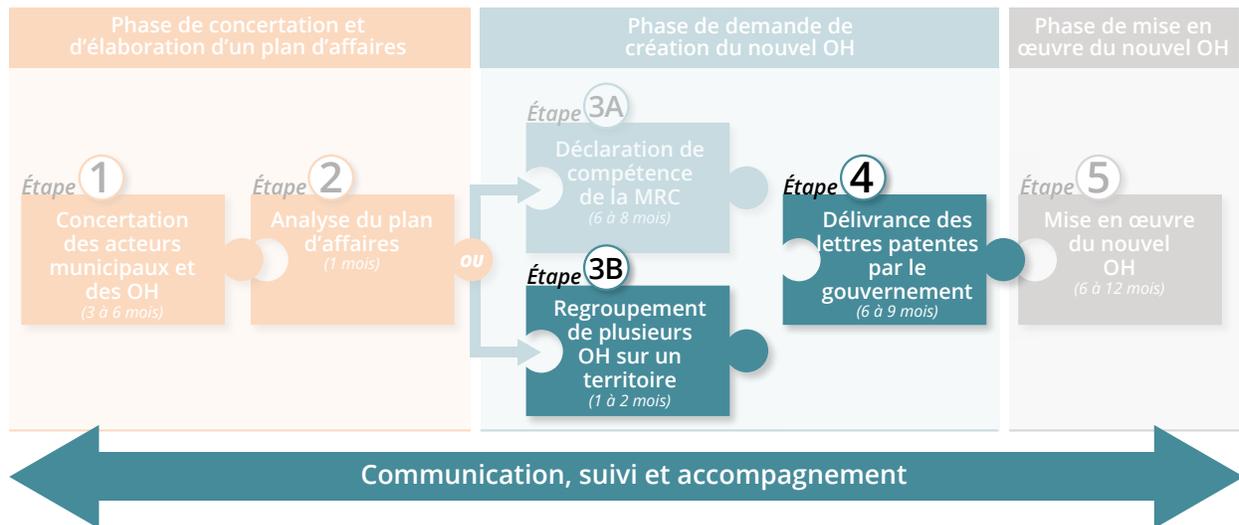
■ [Lettres patentes – ORH](#) – Annexe 11

Les lettres patentes accordent à un OH les pouvoirs, droits et privilèges que lui confère la LSHQ. C'est dans les lettres patentes que sont nommés à titre provisoire les administrateurs du nouvel OH, jusqu'à ce que les administrateurs permanents soient nommés. Le projet de lettres patentes doit être préparé par le CTC avant d'être soumis à l'appréciation de la SHQ.

REGROUPEMENT DE PLUSIEURS OH SUR UN TERRITOIRE

Vous trouverez dans cette partie, à titre indicatif, la démarche qui doit être suivie selon la LSHQ pour procéder aux regroupements de plusieurs OH sur un territoire, les documents à déposer pour validation préalable de la SHQ ainsi qu'une courte description de chacun.

Les grandes étapes du regroupement des offices d'habitation



Démarche pour le regroupement de plusieurs OH sur un territoire :

1. Le CTC doit préalablement préparer l'ensemble des documents nécessaires à l'obtention des lettres patentes (annexes 3 à 10).
2. Les documents préparés par le CTC doivent être soumis à la SHQ pour qu'elle en vérifie la conformité.
3. Une fois validée par la SHQ, l'entente doit être soumise aux OH afin qu'ils adoptent la résolution approuvant le contenu et autorisant ses représentants à la signer.
4. L'entente doit ensuite être soumise aux municipalités qui, à l'origine, avaient demandé la constitution des OH regroupés, afin d'adopter la résolution par laquelle elles en approuvent les termes et émettent une recommandation favorable.
5. Les documents signés doivent être retournés au CTC afin qu'il achemine ceux-ci à la SHQ.

Description des documents pour le regroupement de plusieurs OH sur un territoire :

■ [Demande d'autorisation au ministre](#) – Annexe 3

Selon la LSHQ, le ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire doit autoriser préalablement le regroupement d'OH.

Ainsi, une lettre demandant au ministre de donner son autorisation pour le regroupement d'OH auquel le plan d'affaires fait référence doit être jointe au plan d'affaires envoyé à la SHQ pour validation. La lettre doit expressément faire référence au plan d'affaires déposé au même moment que la demande.

■ [Projet d'entente – OH](#) – Annexe 4

Le projet d'entente est composé de sept parties qui sont précédées par une mise en contexte et suivies d'une disposition autorisant le président et le secrétaire de chacun des OH regroupés à présenter une demande au lieutenant-gouverneur pour la délivrance de lettres patentes.

■ [Résolution – OH](#) – Annexe 5

Essentiellement, la résolution a pour objet d'approuver le contenu de l'entente et de nommer, pour chacun des OH à regrouper, la personne qui sera autorisée à signer les documents qui permettront la mise en œuvre du nouvel OH.

■ [Résolution – Municipalité](#) – Annexe 6

Ce projet de résolution présente une recommandation favorable de chacune des municipalités concernées par le regroupement afin d'autoriser les OH à entreprendre les travaux. Les résolutions de toutes les municipalités sont requises puisque c'est à la demande de celles-ci que les OH ont été constitués.

■ [Requête au lieutenant-gouverneur](#) – Annexe 7

Le projet de requête pour la délivrance des lettres patentes du nouvel OH doit inclure un inventaire des pièces (annexe 8), une déclaration sous serment de l'un des signataires de la requête (annexe 9), ainsi que les documents suivants :

- l'autorisation du ministre;
- une copie certifiée conforme de l'entente de regroupement;
- une copie certifiée conforme de chaque résolution des C. A. des OH regroupés;
- une copie certifiée conforme de chaque résolution des municipalités des OH regroupés;
- une copie certifiée conforme de la résolution prise par le C. A. de la SHQ.

■ [Lettres patentes – OMH](#) – Annexe 10

Les lettres patentes accordent à un OH les pouvoirs, droits et privilèges que lui confère la LSHQ. C'est dans les lettres patentes que sont nommés à titre provisoire les administrateurs du nouvel OH, jusqu'à ce que les administrateurs permanents soient nommés.

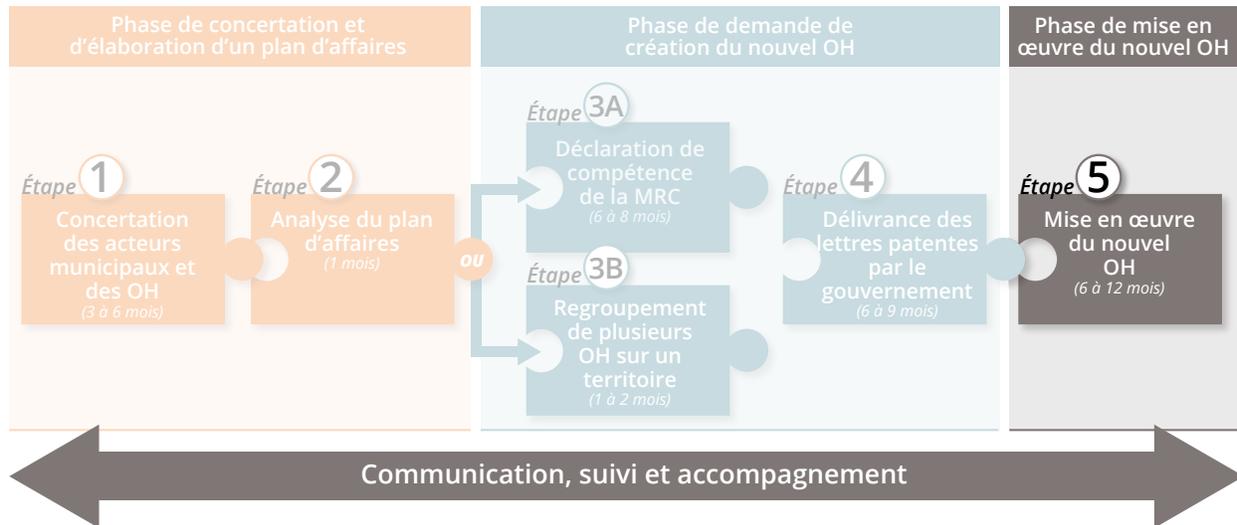
Le projet de lettres patentes doit être préparé par le CTC avant d'être soumis à l'appréciation de la SHQ.

CHAPITRE 5 : MISE EN ŒUVRE DU NOUVEL OH



Cette troisième phase traite de la mise en œuvre du nouvel OH et de l'extinction des OH regroupés. Le regroupement d'OH implique de considérer les nombreux aspects relatifs à sa constitution, à sa mise en œuvre et à son administration.

Les grandes étapes du regroupement des offices d'habitation

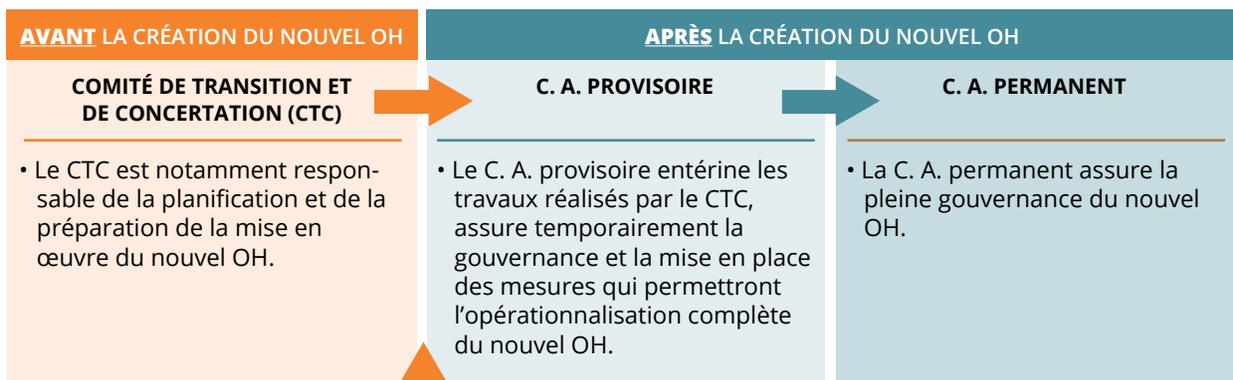


Le présent chapitre expose les différents aspects à prendre en considération pour assurer le maintien des services à la clientèle tout au long du processus de regroupement et précise à quel moment certaines actions doivent être posées. Ces aspects sont les suivants :

- le maintien des services à la clientèle;
- la gouvernance;
- la gestion des ressources humaines;
- les aspects légaux;
- l'administration du nouvel OH;
- les aspects financiers;
- les communications.

La mise en œuvre du nouvel OH est assurée par trois instances qui interviennent à des moments spécifiques, comme présenté dans le tableau suivant :

Instances responsables de la mise en œuvre du nouvel OH



CRÉATION DU NOUVEL OH

Le tableau suivant résume les rôles et responsabilités du CTC et du C. A. provisoire dans la mise en œuvre du nouvel OH et le maintien des services à la clientèle :

Rôles et responsabilités du CTC et du C. A. provisoire pour assurer la mise en œuvre du nouvel OH et le maintien des services à la clientèle

AVANT LA CRÉATION DU NOUVEL OH	APRÈS LA CRÉATION DU NOUVEL OH
CTC	C. A. PROVISOIRE
Maintien des services à la clientèle <ul style="list-style-type: none"> Propose une stratégie de maintien des services à la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> Approuve la stratégie de maintien des services à la clientèle
Gouvernance <ul style="list-style-type: none"> Propose un C. A. provisoire Propose un mode de représentativité du C. A. permanent 	<ul style="list-style-type: none"> Assure la nomination des membres du C. A. du nouvel OH Assure la mise en place du comité de sélection et du comité consultatif des résidents
Gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> Prépare le concours pour l'embauche du ou de la DG Propose un ou une DG par intérim, le cas échéant Propose une structure administrative Propose un plan d'intégration des employés incluant les mesures de stabilité d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Embauche le ou la DG Approuve la structure administrative Assure l'intégration des effectifs et verse les indemnités compensatoires
Aspects légaux <ul style="list-style-type: none"> Propose une stratégie d'uniformisation des règlements (Règlement sur l'attribution, règlements d'immeubles, etc.) Propose des modèles de règlements obligatoires et facultatifs pour l'obtention du certificat de conformité 	<ul style="list-style-type: none"> Adopte la stratégie d'uniformisation des règlements (Règlement sur l'attribution, règlements d'immeubles, etc.) développée par le CTC Adopte les modèles de règlements obligatoires et facultatifs pour l'obtention du certificat de conformité et les transmet à la SHQ
Administration du nouvel OH <ul style="list-style-type: none"> Propose l'emplacement du siège et des points de services Effectue un inventaire et une planification des ressources matérielles 	<ul style="list-style-type: none"> Approuve la planification des ressources matérielles et autorise à procéder aux achats, le cas échéant Procède au changement d'adresse, de comptes bancaires et de signataires
Aspects financiers <ul style="list-style-type: none"> Propose un budget de fonctionnement Estime les dépenses de transition Propose un mode de partage du financement (MRC, multi-MRC, autre découpage) Prépare les états financiers des OH éteints 	<ul style="list-style-type: none"> Adopte le budget de fonctionnement Valide les dépenses de transition
Communication <ul style="list-style-type: none"> Prépare un plan de communication et assure sa mise en œuvre jusqu'à la mise en place du C. A. provisoire 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuit la mise en œuvre du plan de communication préparé par le CTC

MAINTIEN DES SERVICES À LA CLIENTÈLE

Une stratégie de maintien des services à la clientèle pendant la période de transition qui suivra la mise en œuvre du nouvel OH devra être prévue dans le plan d'affaires et autorisée par le C. A. provisoire.

Pendant la période qui précédera l'accès aux nouveaux locaux, le C. A. provisoire pourra choisir de maintenir localement les services dans chacune des municipalités où se trouvaient les OH fusionnés. Pendant cette période, les directeurs continueront de bénéficier des mêmes conditions qui prévalaient avant le regroupement des OH (prime de disponibilité, allocation pour bureau à la maison, etc.).

GOVERNANCE

Le sujet de la gouvernance traite essentiellement de la mise en place des entités suivantes, qui sont responsables d'orienter la gestion du nouvel OH :

- les C. A. provisoire et permanent;
- le comité de sélection;
- le CCR.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La question des ressources humaines concerne l'embauche du directeur général ou de la directrice générale, la définition d'une structure administrative et l'intégration des employés.

Embauche du directeur général ou de la directrice générale

Il s'agit de la première étape à réaliser. Le CTC ne peut procéder à l'embauche du directeur général ou de la directrice générale de l'OH, mais peut faciliter le travail du C. A. provisoire, qui détient l'autorité pour procéder à l'embauche formelle.

Ainsi, toutes les démarches entourant la rédaction de la description d'emploi, la rédaction de l'avis d'appel de candidatures, la publication de l'avis peuvent être faites par le CTC.

Structure administrative

Le projet de structure administrative développé par le CTC et présenté dans le plan d'affaires devra être approuvé par la direction de l'OH et approuvé par le C. A. provisoire. Une fois ce projet adopté, l'intégration des employés sera possible.

Plan d'intégration des effectifs

Le plan d'intégration des effectifs est directement lié à la structure administrative de l'OH qui doit être approuvée par le C. A. provisoire avant d'être mise en œuvre. Il doit favoriser l'intégration des ressources existantes et atténuer les répercussions des regroupements.

Les directeurs qui occupent un poste à temps partiel pourront bénéficier de mesures compensatoires s'ils choisissent de quitter le réseau des OH. Le cas échéant, ces directeurs devront signer un formulaire qui officialise leur renoncement à occuper un emploi au sein du nouvel OH ou de tout autre OH du réseau pour une période minimale de deux années.

Les modalités concernant les mesures de stabilité d'emploi seront précisées par la SHQ. Par ailleurs, le versement de ces mesures compensatoires devra faire l'objet d'une autorisation préalable de la SHQ, qui donnera alors des directives au CTC relativement à l'imputation de ces dépenses.

ASPECTS LÉGAUX

Un nouveau certificat de conformité devra être délivré pour refléter la réalité du nouvel OH créé. À cet effet, une période de transition devra être établie ainsi qu'une priorisation des divers ajustements à apporter.

Le CTC pourra entamer les travaux d'uniformisation des divers règlements avant la mise en œuvre du nouvel OH. Normalement, les règlements requis pour la mise à jour du certificat de conformité concernent les règlements obligatoires et facultatifs dont l'adoption est prévue par le Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique.

Les règles de régie interne et autres règlements qui concernent la gestion administrative de l'OH pourront être traités dans un second temps.

ADMINISTRATION DU NOUVEL OH

L'administration englobe les sujets suivants :

- l'établissement du siège et des points de service;
- les ressources matérielles (bureau, équipements, etc.);
- le changement d'adresse, de comptes bancaires et autres procédures administratives;
- la gestion des autres programmes;
- le maintien des services à la clientèle.

Établissement du siège et des points de service

Le siège ainsi que les éventuels points de service qui devront être mis en place ont été déterminés dans le plan d'affaires développé par le CTC. Après autorisation de la SHQ, le C. A. provisoire pourra autoriser l'engagement des dépenses pour la préparation du nouveau centre administratif.

Ressources matérielles (bureau, équipements, etc.)

Lors de l'élaboration du plan d'affaires, le CTC devra réaliser un inventaire des biens et des équipements pour l'ensemble des OH visés par le regroupement. Cet inventaire des ressources disponibles permettra notamment de planifier leur utilisation ou l'achat de nouveaux équipements.

L'achat des équipements et fournitures de bureau devra être autorisé par le C. A. provisoire ainsi que par la SHQ.

Changement d'adresse, de comptes bancaires et autres procédures administratives

Le changement d'adresse, la fermeture des comptes bancaires et les autres procédures administratives devront être autorisés par le C. A. provisoire, qui détient l'autorité requise pour poser ces gestes administratifs.

Gestion des autres programmes

La question de la gestion des autres programmes devra être abordée dans le plan d'affaires développé par le CTC et entériné par le C. A. provisoire.

ASPECTS FINANCIERS

La question des aspects financiers concerne les informations suivantes :

- le budget de fonctionnement;
- les dépenses de transition;
- le partage du déficit d'exploitation (MRC, autre découpage);
- la préparation du budget;
- la préparation des états financiers des OH éteints.

Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement du nouvel OH correspond à la sommation des budgets des OH regroupés. Le CTC devra avoir prévu un budget qui prendra en compte les différentes dépenses afférentes aux regroupements des OH, lequel devra être adopté par le C. A. provisoire et être préalablement autorisé par la SHQ.

Dépenses de transition

Les dépenses de transition correspondent aux frais afférents au réaménagement des bureaux, à l'achat d'équipement, au versement des compensations financières aux directeurs qui quitteront leur emploi, etc. Ces dépenses devraient normalement être financées à même l'enveloppe budgétaire du nouvel OH.

Partage du déficit d'exploitation (MRC, autre découpage)

Les dispositions relatives au partage du financement du déficit d'exploitation attribuable à la gestion du parc de HLM devront avoir été définies préalablement à l'entrée en fonction du C. A. provisoire.

Préparation du budget

Le CTC pourra proposer un modèle de budget de fonctionnement pour approbation par le C. A. provisoire. La préparation de ce budget pourra également être assurée par le nouveau directeur ou la nouvelle directrice.

Préparation des états financiers des OH éteints

Le cas échéant, le directeur ou la directrice du nouvel OH devra s'assurer que les états financiers des OH éteints sont préparés dans le respect des échéances fixées par la SHQ.

COMMUNICATION

Le C. A. provisoire devra mettre en œuvre le plan de communication qui aura été préparé par le CTC. En l'absence d'un tel plan, le directeur ou la directrice du nouvel OH devra s'assurer d'en développer un dans les meilleurs délais.

La question des communications, particulièrement auprès des locataires, est un élément essentiel de la gestion du changement. Ainsi, des communications devront avoir été faites auprès des locataires avant que ne se concrétise le regroupement des OH (la section Communication, suivi et accompagnement vous guidera dans la préparation d'un plan de communication).

Toutes les informations relatives
à la restructuration du réseau des
offices d'habitation sont disponibles sur
le site Web de la SHQ au :

www.habitation.gouv.qc.ca/regroupementOH

Vous y trouverez notamment
les annexes de ce guide ainsi
qu'une foire aux questions
qui sera mise à jour régulièrement.





**BÂTISSONS
ENSEMBLE
DU MIEUX-VIVRE**
www.habitation.gouv.qc.ca

