

RESTRUCTURATION DU RÉSEAU DES
OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC

MESURES RELATIVES À L'INTÉGRATION DES EFFECTIFS



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 : 978-2-550-77665-9 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

© Gouvernement du Québec, 2017

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PRINCIPALES ÉTAPES DE L'INTÉGRATION DES EFFECTIFS	2
ÉTAPE 1 : DÉFINITION DE LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE VISÉE	3
Nombre d'ETC et niveau du nouvel OH	4
Exemples de structures administratives.....	5
Structure administrative du nouvel OH	6
Direction de l'OH	6
Administration générale.....	6
Service à la clientèle	7
Gestion des immeubles.....	7
ÉTAPE 2 : PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE	8
Contexte	9
Inventaire des effectifs des OH regroupés	9
Indemnités de départ	9
Critères d'exclusion	10
Établissement du montant de l'indemnité de départ.....	10
Versement de l'indemnité de départ et formulaire de convention de fin d'emploi.....	11
Financement des indemnités de départ.....	11
ÉTAPE 3 : STRATÉGIE DE TRANSITION	12
Contexte	13
Plan d'intégration des effectifs.....	13
Restructuration.....	13
Recrutement	13
Impartition	13
ANNEXE 1 : POSTE DE DIRECTION – EMBAUCHE ET PROFIL DE COMPÉTENCES	14
Embauche du directeur ou de la directrice.....	15
Profil de compétences	15
ANNEXE 2 : CONVENTION DE FIN D'EMPLOI	17

INTRODUCTION

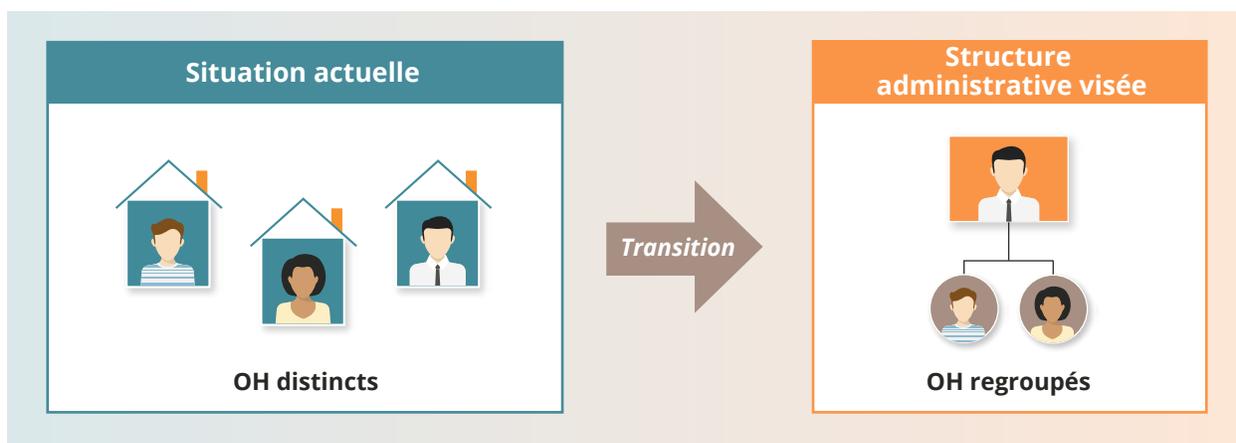
Le réseau des offices d'habitation (OH) aura 50 ans en 2017. Au fil du temps, la transformation des besoins d'une clientèle connaissant des problèmes particuliers ainsi que la nature des interventions pour maintenir et améliorer le parc d'habitations à loyer modique (HLM) ont amené les OH à adapter leur offre de services. La structure assurant la réalisation de leur mandat n'a toutefois pas suivi la même évolution. En effet, le mode actuel de déploiement des OH, hormis les regroupements survenus au début des années 2000, est demeuré le même. La réalité d'aujourd'hui commande des actions plus larges, qui s'appuient notamment sur la complémentarité des interventions relevant de réseaux connexes.

Pour atteindre les objectifs visés par la restructuration du réseau des OH, la constitution de nouvelles organisations disposant d'un effectif à temps plein est une condition essentielle. Pour y arriver toutefois, la structure actuelle du réseau des OH doit être revue et adaptée.

Le présent document constitue un complément au *Guide d'accompagnement* sur la restructuration du réseau des offices d'habitation (ci-après : « Guide ») et s'intéresse spécifiquement à la question des ressources humaines, notamment aux mesures relatives à l'intégration des effectifs.

Le processus d'intégration des effectifs nécessite que l'on dresse un portrait de la situation au sein de chacun des OH qui seront regroupés. Il requiert également de définir la structure organisationnelle du nouvel OH, à partir des caractéristiques du parc de logements qui sera géré par celui-ci. Un plan d'intégration des effectifs devra être établi et mis en œuvre afin d'assurer le passage entre la situation actuelle et la structure organisationnelle visée. Le schéma suivant illustre ce processus :

Transition vers une nouvelle structure administrative



Dans les pages qui suivent, vous trouverez des précisions sur les sujets suivants :

- Définition de la structure administrative visée;
- Portrait de la situation actuelle;
- Stratégie de transition.

Vous trouverez également, en annexe, quelques documents de soutien.

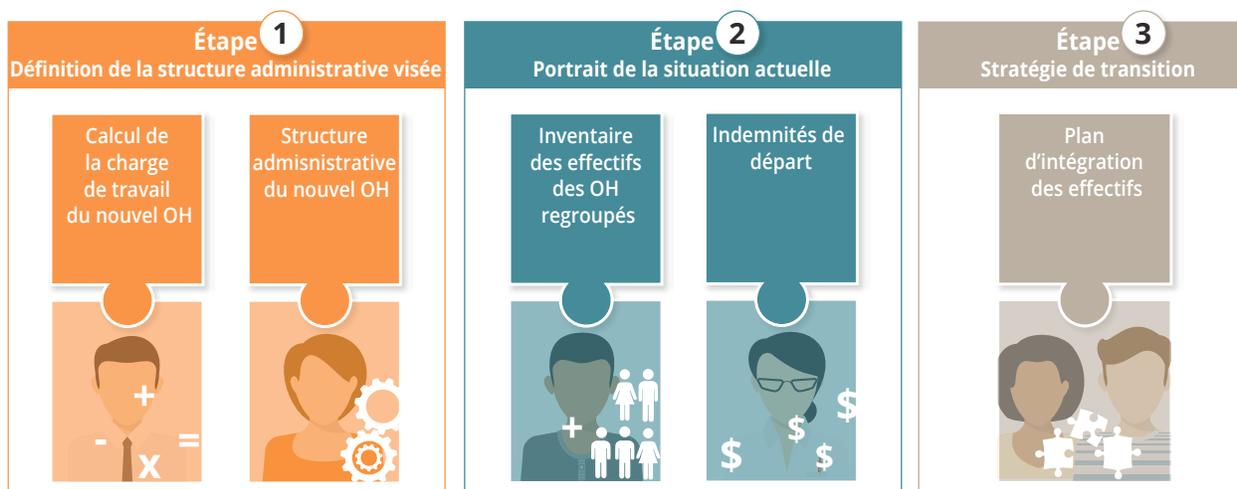
PRINCIPALES ÉTAPES DE L'INTÉGRATION DES EFFECTIFS

Les dispositions actuelles de la Loi sur la Société d'habitation du Québec (RLRQ, c. S-8) encadrent la constitution de l'effectif des nouveaux OH issus de regroupements. En effet, l'article 58.0.7 stipule 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 ».

Le processus d'intégration des effectifs doit respecter les dispositions législatives en vigueur. Il doit également prévoir une stratégie qui assurera, à plus ou moins long terme, la mise en place de la structure administrative définie par le nouvel OH, cela afin de soutenir l'exercice de l'ensemble des fonctions prévues dans cette structure.

Le processus d'intégration comporte trois étapes, soit la définition de la structure administrative visée, le portrait de la situation actuelle et l'établissement d'une stratégie de transition des effectifs. La stratégie de transition est déterminée par l'écart existant entre la structure visée et la situation actuelle. Incidemment, ces deux derniers éléments doivent être préalablement définis. La figure suivante présente ces étapes :

Les grandes étapes de l'intégration des effectifs



Les étapes de l'intégration des effectifs au sein du nouvel OH doivent être considérées dans la phase de concertation et d'élaboration du plan d'affaires. Le comité de transition et de concertation (CTC) joue un rôle essentiel dans le déroulement de ces étapes, puisque l'effectif du nouvel OH constituera la base de sa mise en œuvre.

Le modèle de plan d'affaires annexé au Guide comporte une section consacrée à la structure administrative du nouvel OH et à l'intégration des effectifs. On y décrit brièvement chacun des éléments qui doivent être pris en considération et on y suggère différents outils pour en faciliter la réalisation.

Dans les pages qui suivent, nous définirons plus en détail chacune des étapes du processus d'intégration des effectifs au sein du nouvel OH.



**ÉTAPE 1 :
DÉFINITION DE
LA STRUCTURE
ADMINISTRATIVE
VISÉE**

Nombre d'ETC et niveau du nouvel OH

Avant d'établir comment seront déployés les effectifs au sein du nouvel OH, le CTC devra d'abord calculer, à partir des données qui concernent le parc de logements, le nombre d'équivalents temps complet (ETC) dont disposera ce nouvel OH.

Le nombre de logements sous gestion et la clientèle à laquelle ils sont destinés (personnes âgées ou familles) déterminent l'importance de l'effectif accordé à chaque OH. Ce sont en effet ces deux facteurs qui influent directement sur le volume de travail nécessaire aux activités liées à l'administration d'un OH et à l'entretien des bâtiments.

Ainsi, les OH responsables de la gestion d'un grand nombre de logements disposent de plus d'ETC que ceux qui en gèrent un faible nombre. De façon générale, la gestion de 100 HLM suppose une charge de travail qui permet l'embauche d'une personne à temps complet pour l'administration de l'OH.

Le tableau qui suit présente, à titre indicatif, le niveau de l'OH et le nombre d'ETC calculés en fonction du nombre de logements et du type de clientèle.

Nombre HLM	HLM Pers. âgées		HLM Familles		Clientèle mixte (pers. âgées / familles)*	
	Nombre ETC	Niveau OH	Nombre ETC	Niveau OH	Nombre ETC	Niveau OH
100	0,77	N1	1,04	N2	0,90	N2
200	1,49	N3	2,04	N3	1,76	N3
300	2,16	N3	2,98	N4	2,57	N4
400	2,81	N4	3,91	N5	3,36	N4
500	3,45	N4	4,81	N5	4,13	N5
600	4,05	N5	5,69	N6	4,87	N5
700	4,63	N5	6,55	N6	5,59	N5
800	5,18	N5	7,37	N6	6,28	N6
900	5,83	N6	8,30	N6	7,06	N6
1000	6,48	N6	9,22	N7-8	7,85	N6
1500	9,72	N7-8	13,83	N7-8	11,77	N7-8
2000	12,96	N7-8	18,43	N7-8	15,70	N7-8
2500	16,20	N7-8	23,04	N7-8	19,62	N7-8
3000	19,44	N7-8	27,65	N9	23,54	N9
5000	32,40	N9	46,09	N9	39,24	N9

* Les données de la colonne « Clientèle mixte » sont calculées en fonction d'un nombre égal de logements pour personnes âgées et de logements pour familles.

Ce calcul n'inclut pas la charge de travail attribuable à la gestion de logements subventionnés dans le cadre du programme Supplément au loyer, ni celle liée au traitement des demandes de logements. C'est la Société d'habitation du Québec (SHQ) qui déterminera le nombre d'ETC ainsi que le niveau du nouvel OH.

Exemples de structures administratives

Le *Manuel de gestion du logement social* (chapitre D, section 1, sujet 1) suggère une structure type d'emploi établie en fonction du niveau de l'OH et du nombre de postes de travail auquel il a droit. Notons que cette structure concerne uniquement l'administration de l'OH. Les exemples suivants présentent les structures administratives proposées pour les OH de niveaux 2 à 6, qui devraient représenter la majorité des nouveaux OH :

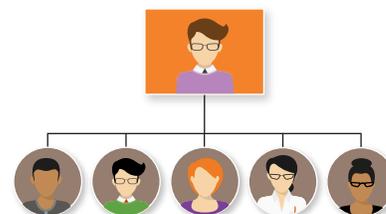
- **Niveaux 2 à 4** : structure comportant un à trois postes

- Directeur de l'OH
- Agent de bureau principal
- Technicien en sélection/location ou en comptabilité



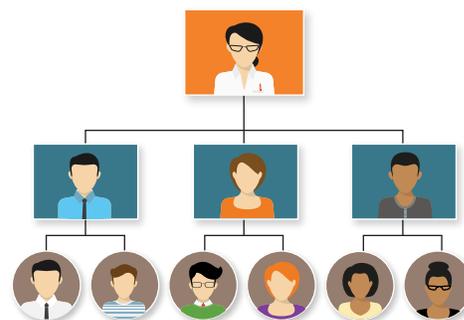
- **Niveaux 4 et 5** : structure comportant quatre à six postes

- Directeur de l'OH
- Technicien en comptabilité
- Technicien en sélection/location
- Agent de bureau
- Agent de bureau
- Responsable du Service des immeubles



- **Niveaux 5 et 6** : structure comportant sept à dix postes

- Directeur général de l'OH
- Directeur du Service aux immeubles
- Directeur du Service à la clientèle
- Directeur du Service des finances
- Agent de bureau principal
- Agent de bureau
- Secrétaire
- Agent de bureau intermédiaire
- Agent de bureau
- Contremaître



Précisons que l'on trouvera un poste de direction générale uniquement dans les OH qui compteront plusieurs postes de direction. Notons enfin que le classement du directeur équivaut à celui de l'OH.

Structure administrative du nouvel OH

La structure administrative du nouvel OH comprend les grandes fonctions qui doivent être assumées pour qu'il puisse remplir sa mission. Le calcul de l'effectif attribué au nouvel OH permettra de définir à la fois la structure administrative et la structure de l'effectif appropriées.

Outre la direction de l'OH, son administration s'articule globalement autour des trois activités administratives et de gestion suivantes : administration générale, service à la clientèle et gestion des immeubles.

Direction de l'OH

La personne au poste de direction exerce un rôle-clé dans divers domaines d'intervention afin de s'assurer que l'organisation fonctionne adéquatement. Elle doit être polyvalente dans l'exercice de ses fonctions et intervenir dans des domaines de gestion aussi variés que les services à la clientèle (locataires, demandeurs, municipalités, organismes du milieu, etc.), l'immobilier, la finance, la réglementation, les ressources humaines, etc.

Selon le nombre d'employés de l'OH, elle peut être appelée à exécuter une partie ou l'ensemble des activités nécessaires au fonctionnement de l'organisation.

Le poste de direction est le premier à mettre en place afin de permettre aux nouveaux OH d'assurer une offre de services optimale à leur clientèle. Peu importe la taille du parc de logements à gérer, la coordination et le contrôle de l'ensemble des fonctions citées précédemment incombent au directeur ou à la directrice de l'OH.

Il revient au conseil d'administration (C. A.) de procéder à l'embauche du directeur ou de la directrice selon les moyens qu'il déterminera. Toutefois, dans le respect du principe de parité des conditions de travail du réseau des OH avec celles de la fonction publique, la SHQ suggère la tenue d'un concours de recrutement pour pourvoir les postes de direction.

Soulignons que la tenue d'un tel concours est requise dans les situations suivantes :

- Un même projet de regroupement concerne plusieurs directeurs à temps plein;
- Le projet de regroupement ne touche que des directeurs à temps partiel.

En terminant, soulignons que l'OH doit préalablement obtenir l'autorisation de la SHQ avant de pourvoir le poste de direction. Celle-ci verra à assurer la cohérence de la procédure d'appel de candidatures avec les normes applicables.

Vous trouverez en complément le document suivant : annexe 1 – *Poste de direction – Embauche et profil de compétences*.

Administration générale

L'administration générale de l'OH regroupe les activités qui concernent la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

Les personnes attirées à cette fonction participent activement aux négociations avec les fournisseurs de l'OH, assurent le contrôle des dépenses ainsi que le respect des prévisions budgétaires pour l'ensemble de ses services. Elles conseillent également la direction quant aux systèmes à mettre en place et aux modifications à effectuer aux diverses politiques découlant de ce champ d'activité. Elles expliquent et justifient les choix budgétaires de l'OH et participent à l'embauche du personnel.

Service à la clientèle

De façon générale, le service à la clientèle concerne les activités relatives à l'administration des règlements et au maintien des relations harmonieuses entre les locataires.

Le personnel affecté à ces tâches prend en charge les cas difficiles, établit des relations avec les personnes-ressources d'autres réseaux, contribue au maintien d'un réseau de services utiles à la réalisation des mandats de l'OH. Il contribue également à implanter des politiques liées à l'admissibilité et à la location des logements, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie des clientèles de l'OH.

Gestion des immeubles

Cette fonction regroupe l'ensemble des activités relatives au maintien et à l'amélioration du parc de logements sous gestion. Ces activités concernent la planification, l'organisation, la coordination et le contrôle des tâches liées à la conciergerie, à l'entretien régulier et préventif des immeubles et aux travaux majeurs.



**ÉTAPE 2 :
PORTRAIT DE
LA SITUATION
ACTUELLE**

Contexte

Comme mentionné précédemment, les OH sont en majorité dirigés par un seul employé à l'administration, ayant d'office le titre de directeur, occupant un poste à temps partiel. La restructuration du réseau des OH touchera plus particulièrement ces personnes, car il serait impossible de les maintenir toutes à des postes de direction dans la nouvelle structure administrative.

C'est pourquoi l'une des mesures prévues par la SHQ pour atténuer les conséquences des regroupements sur le personnel consiste à verser une indemnité de départ aux directeurs à temps partiel qui accepteront de quitter volontairement leur emploi. Cette mesure est détaillée dans les lignes qui suivent.

Inventaire des effectifs des OH regroupés

Après avoir défini la structure administrative et la structure de l'effectif du nouvel OH, le CTC doit réaliser l'inventaire des ressources humaines présentes au sein de chaque OH qui fera l'objet du regroupement. Cet inventaire permettra d'évaluer les qualifications, compétences et habiletés de l'effectif.

Comme expliqué plus haut, les directeurs occupant un poste à temps partiel peuvent choisir de demeurer à l'emploi du nouvel OH, conformément aux dispositions de la Loi sur la SHQ. Ils peuvent également choisir de quitter volontairement leur emploi et bénéficier, en contrepartie, d'une indemnité. Quelle que soit la situation, le choix de l'une ou l'autre des options devra avoir été fait préalablement à la constitution du nouvel OH, c'est-à-dire préalablement à la délivrance des lettres patentes.

En somme, l'inventaire doit présenter le poste occupé par chacun et chacune des employés des OH actuels, leurs qualifications et le nombre d'heures de travail reconnu par la SHQ. Il doit également indiquer le choix des directeurs à temps partiel de demeurer ou non à l'emploi de la nouvelle organisation.

Indemnités de départ

L'une des mesures prévues par la SHQ pour faciliter l'intégration du personnel au sein des nouveaux OH consiste à verser une indemnité de départ aux directeurs à temps partiel des OH qui feront l'objet d'un regroupement.

Les indemnités, qui pourront être versées à certaines conditions, correspondent à un (1) mois de salaire par année d'ancienneté, jusqu'à concurrence de douze (12) mois. De plus, dans le respect de l'autonomie des OH, la SHQ autorisera le financement de celles-ci à la demande du C. A. des nouveaux OH.

La mesure proposée répond aux objectifs suivants :

- atteindre les cibles de performance et d'efficacité souhaitées par la restructuration du réseau des OH;
- atténuer les conséquences des regroupements d'OH sur les employés occupant un poste de directeur à temps partiel;
- satisfaire aux attentes formulées dans le réseau des OH à l'égard des mesures de stabilité d'emploi;
- respecter les dispositions législatives en vigueur;
- respecter le principe de parité des conditions de travail du réseau des OH avec celles de la fonction publique.

Critères d'exclusion

Comme cette mesure s'adresse uniquement aux directeurs à temps partiel, les employés suivants sont exclus de son application :

- les directeurs qui occupent un poste à temps complet;
- les directeurs qui occupent un poste à temps complet qui résulte du cumul de plusieurs postes à temps partiel au sein de différents OH;
- les employés affectés à l'entretien des bâtiments;
- les employés à l'administration;
- les directeurs des OH qui ne feront pas l'objet d'un regroupement;
- les travailleurs autonomes ou personnes morales qui gèrent un OH par le biais d'un contrat de gestion.

Établissement du montant de l'indemnité de départ

Pour les directeurs à temps partiel à l'emploi d'un seul OH, le montant de l'indemnité sera calculé en fonction du salaire mensuel qui leur est versé. Pour les directeurs à temps partiel à l'emploi de plus d'un OH, le total du nombre d'heures travaillées mensuellement au sein de l'ensemble des OH sera utilisé. Le salaire est établi en fonction du nombre d'heures mensuelles reconnu par la SHQ pour la gestion des HLM.

Ensuite, pour chacune des situations, l'indemnité sera calculée de la façon suivante :

$$\text{Indemnité} = n^{\text{bre}} \text{ d'années d'ancienneté jusqu'à concurrence du maximum reconnu } \times \text{ salaire mensuel}$$

S'ils souhaitent bénéficier de cette mesure, les directeurs admissibles au versement d'une indemnité de départ devront exprimer leur volonté aux membres du CTC, et ce, **avant** la constitution du nouvel OH. Passé ce délai, le paiement d'une indemnité de départ ne sera plus possible.

Le calcul des indemnités est assujéti à l'application des modalités suivantes :

- Première modalité : L'indemnité versée équivaldra à un (1) mois de traitement par année d'ancienneté, jusqu'à concurrence de douze (12) mois. Un minimum de trois (3) mois de traitement est garanti.
- Deuxième modalité : L'indemnité sera calculée sur la base du nombre d'heures reconnu. Toute somme versée sous forme forfaitaire (prime de disponibilité, allocation pour bureau à domicile, etc.) ne sera pas considérée dans l'établissement du montant de l'indemnité à verser.

Versement de l'indemnité de départ et formulaire de convention de fin d'emploi

La personne qui reçoit une indemnité ne pourra occuper, directement ou indirectement, un emploi au sein du nouvel OH ni d'un autre, pour une période minimale de deux ans. Cette disposition permet notamment d'assurer une équité entre les directeurs et d'éviter les cas de « double-rémunération ».

Le versement de l'indemnité sera autorisé après la signature de la convention de fin d'emploi, dont vous trouverez un modèle à l'annexe 2. La signature de ce document signifie que le directeur ou la directrice qui désire se prévaloir d'une indemnité s'engage à ne pas occuper de poste au sein du nouvel OH, ou de tout autre OH, pour une période de deux années.

La SHQ autorisera le nouvel OH à verser cette indemnité lorsque le directeur ou la directrice à temps partiel quittera son emploi. La rupture du lien d'emploi devra être effective au plus tard dans les six (6) mois qui suivront la mise en place du nouvel OH.

Financement des indemnités de départ

Il est prévu que l'enveloppe budgétaire des nouveaux OH soit constituée de la sommation des enveloppes budgétaires des OH éteints. Les indemnités de départ seront versées par le nouvel OH et feront l'objet d'un ajustement budgétaire.



**ÉTAPE 3 :
STRATÉGIE DE
TRANSITION**

Contexte

L'inventaire des effectifs permettra de mesurer l'écart existant entre la situation actuelle et la structure organisationnelle visée. Afin de combler cet écart, une stratégie de transition qui prévoira les mesures nécessaires pour ramener le nombre d'ETC au niveau souhaité devra être définie.

Le nouvel OH comptera un seul poste de direction générale, à temps complet. Les directeurs qui choisiront de demeurer à l'emploi de l'OH et qui ne se qualifieront pas pour occuper ce poste seront affectés à d'autres tâches.

Plan d'intégration des effectifs

Le plan d'intégration des effectifs doit prévoir divers moyens permettant de s'adapter aux différentes situations possibles. Par exemple, dans le cas où tous les directeurs à temps partiel quitteraient leur emploi, cela ne commanderait pas les mêmes actions que s'ils choisissaient tous de demeurer en poste. Le CTC sera responsable de définir le plan d'intégration et le C. A. provisoire devra entériner celui-ci.

Plusieurs options peuvent être envisagées pour permettre au nouvel OH d'atteindre les objectifs qui seront fixés :

- Restructuration;
- Recrutement;
- Impartition.

Restructuration

Cette option comprend la réduction du personnel (par attrition ou licenciement), le regroupement des tâches et la réorganisation des équipes de travail.

L'attrition consiste à ne pas remplacer les employés lorsqu'ils quittent l'organisation. Il s'agit d'une mesure qui va dans le sens du respect du personnel en poste et qui a moins de conséquences sur ce dernier. Toutefois, l'attrition comporte certaines limites, surtout s'il y a urgence de réduire l'effectif.

Le licenciement, qui se situe à l'autre bout du spectre des mesures pouvant être envisagées, donne des résultats immédiats mais a des répercussions importantes sur l'effectif en place et entraîne généralement des coûts. De plus, une telle mesure exige de respecter le cadre légal en vigueur.

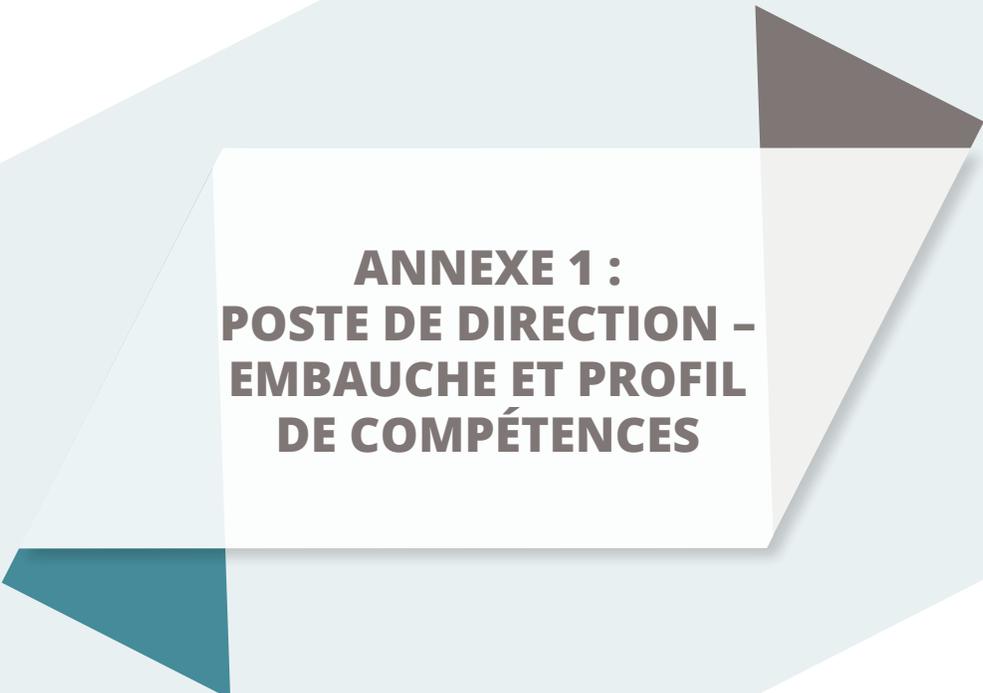
Recrutement

Cette mesure implique que des postes soient disponibles au sein du nouvel OH. Elle permet en outre de recruter de nouveaux employés possédant les compétences et les habiletés dont l'organisation aura besoin dans l'avenir.

Impartition

Ce moyen consiste à confier à une tierce partie (des personnes ou des organisations) certaines tâches du nouvel OH. Cette pratique s'avère particulièrement utile pour l'accomplissement de tâches qui ne requièrent pas l'emploi d'une personne à temps plein.

Par exemple, la gestion des appels d'urgence en dehors des heures d'ouverture du nouvel OH pourrait être confiée à une tierce partie.



**ANNEXE 1 :
POSTE DE DIRECTION –
EMBAUCHE ET PROFIL
DE COMPÉTENCES**

Embauche du directeur ou de la directrice

Le C. A. provisoire est responsable de l'embauche du directeur ou de la directrice. Toutefois, la SHQ se réserve le droit de refuser une candidature si elle ne répond pas aux exigences requises ou si le processus de sélection a été entaché d'irrégularités.

Tout processus d'embauche doit être transparent et respecter les règles d'éthique. Un OH qui choisit de procéder à un recrutement externe pour pourvoir le poste de direction doit annoncer publiquement l'ouverture du poste vacant¹. Cette annonce doit comporter les renseignements suivants :

- le sommaire des responsabilités et des principales tâches du poste;
- les exigences en matière de scolarité et d'expérience;
- la rémunération rattachée au poste (taux horaire ou échelle salariale);
- toutes autres exigences requises par l'OH. Toutefois, ces exigences doivent respecter la Charte des droits et libertés de la personne.

Rappelons que la tenue d'un concours public de recrutement pour le poste de direction générale est recommandée, mais n'est pas obligatoire. Il revient au C. A. provisoire ou permanent de procéder à l'embauche du directeur ou de la directrice selon les moyens qu'il déterminera.

Profil de compétences

La personne occupant le poste de direction est nommée par le C. A. provisoire, auquel elle doit rendre compte de ses actions. Elle est tenue d'appliquer les décisions du C. A., en respectant les dispositions de la convention d'exploitation qui lie l'OH à la SHQ ainsi que les règles d'éthique et de déontologie.

Le directeur ou la directrice gère les ressources sous sa responsabilité et doit agir avec intégrité, transparence et impartialité dans la prise de ses décisions de gestion. Il ou elle est également dans l'obligation de rendre compte des activités globales et des résultats attendus au regard des objectifs fixés par le C. A.

Les compétences suivantes sont requises pour faciliter ses interventions :

- une bonne connaissance du milieu socioéconomique de l'OH;
- une facilité à communiquer;
- un sens des relations humaines;
- une connaissance et une maîtrise des technologies de l'information;
- une compréhension et une maîtrise des méthodes de budgétisation et de comptabilisation.

¹ Le Regroupement des offices d'habitation du Québec (ROHQ) peut, à la demande d'un OH, publier sur son site Internet l'information concernant un poste de direction vacant.

Dans le cadre de son mandat, le directeur ou la directrice doit notamment effectuer les tâches suivantes :

- Assumer, sous la responsabilité du C. A. et conformément aux normes, aux politiques, aux règlements et aux directives de la SHQ, des fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des activités relatives :
 - à la sélection des locataires, à la location des logements et à leur entretien;
 - à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles;
 - à la mise en place d'activités sociales et communautaires;
 - au soutien des associations de locataires;
 - au maintien des relations avec les organismes sociocommunautaires du milieu;
- Préparer les réunions et les dossiers pour les C. A. et les comités;
- Encadrer le personnel sous sa responsabilité en favorisant une approche de gestion visant à mobiliser les employés.

Le directeur ou la directrice d'un OH doit posséder un diplôme universitaire de premier cycle (baccalauréat), ou l'équivalent, dans une discipline appropriée. Deux années d'expérience de travail pertinente peuvent compenser chaque année de scolarité manquante. À titre d'exemple, on doit ajouter six (6) années d'expérience pertinente à un diplôme d'études collégiales.

En plus du diplôme d'études universitaires, des années d'expérience (à temps complet) en gestion sont requises, dont le nombre varie en fonction du niveau du poste à pourvoir :

- 2 années d'expérience pour un directeur de classe 2;
- 3 années d'expérience pour un directeur de classe 3;
- 4 années d'expérience pour un directeur de classe 4;
- 5 années d'expérience pour un directeur de classe 5;
- 8 années d'expérience pour un directeur de classe 6;
- 10 années d'expérience pour un directeur de classe 7 ou plus .



**ANNEXE 2 :
CONVENTION DE
FIN D'EMPLOI**

ATTENDU QUE j'ai été à l'emploi de l'Office d'habitation de (nom de l'office) à titre de (fonction), depuis le (date);

ATTENDU QUE j'ai choisi de quitter volontairement mon emploi au sein de l'Office d'habitation de (nom de l'office) le (date), suivant les termes et conditions qui m'ont été consentis par lettre datée du (date) et acceptée par moi;

ATTENDU QU'une indemnité est versée en ma faveur par l'Office d'habitation de (nom de l'office), équivalant à (nombre en lettres) (nombre en chiffres (X \$));

En conséquence :

1. Je soussigné(e), (nom) (ou mes héritiers, exécuteurs ou administrateurs), donne par les présentes quittance complète, finale et définitive à l'Office d'habitation de (nom de l'office), ses administrateurs, exécuteurs, successeurs, assureurs, ayants droit, représentants légaux, officiers, directeurs et employés ainsi que toute autre personne.
2. Je renonce par les présentes à tout droit d'action, toute cause d'action, toute réclamation, tout salaire, toutes vacances, tout bénéfice, toute demande ou tout recours, quelle qu'en soit la nature, passé, présent ou futur, sauf ce qui est inclus dans la présente entente, tant pour moi-même que pour mes héritiers, successeurs, exécuteurs ou ayants droits, que j'ai pu, ou pourrais avoir relativement à mon emploi à l'Office d'habitation de (nom de l'office) ou au sein de tout autre office municipal d'habitation et, sans restreindre la généralité de ce qui précède, en raison de la terminaison de mon emploi le (date).
3. Je confirme avoir remis à l'Office d'habitation de (nom de l'office), sans en conserver de copie, tous les dossiers, états financiers, prévisions financières ou autres documents concernant les affaires de l'Office d'habitation de (nom de l'office).
4. Je m'engage à :
 - I. ne pas occuper directement ou indirectement un emploi au sein de l'Office d'habitation de (nom de l'office) ni à l'intérieur du réseau des offices d'habitation pour une période minimale de deux (2) ans;
 - II. rendre à l'Office d'habitation de (nom de l'office) la totalité des biens lui appartenant, dont un inventaire complet est annexé à la présente;
 - III. être disponible pour clore l'exercice de vérification financière qui devrait s'amorcer le (date);
 - IV. faciliter le déménagement du bureau actuellement situé à mon domicile.
5. Je m'engage également à garder confidentiels le présent document et son contenu et à ne pas révéler ou divulguer à un tiers le présent document et son contenu sans le consentement écrit de l'Office d'habitation de (nom de l'office).
6. Je reconnais et déclare avoir reçu une copie de la présente entente, laquelle a été négociée de bonne foi.
7. Je reconnais avoir lu et compris le contenu du présent document et de la lettre du (date), avoir eu la possibilité de consulter un conseiller et que c'est de mon plein gré et sans aucune coercition que je consens à y apposer ma signature.
8. Le présent document constitue une transaction entre moi-même et l'Office d'habitation de (nom de l'office) ainsi que leurs successeurs et ayants droit, conformément aux articles 2631 et suivants du Code civil du Québec.

EN FOI DE QUOI, J'AI SIGNÉ :

À (Ville), ce (xx^e jour) de (Année).

(Signature)

DIRECTEUR OU DIRECTRICE À TEMPS PARTIEL

(Signature)

TÉMOIN

Ce document vous est présenté à titre d'exemple.
Il est disponible sur le site Web de la SHQ :
www.habitation.gouv.qc.ca/regroupementOH



Toutes les informations
relatives à la restructuration
du réseau des offices d'habitation
sont disponibles
sur le site Web de la SHQ :
www.habitation.gouv.qc.ca/regroupementOH



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

