
**RESTRUCTURATION ET OPTIMISATION
DU RÉSEAU DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC**

Mesures relatives à l'intégration des effectifs

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Principales étapes de l'intégration des effectifs	3
Étape 1 : Définition de la structure administrative visée.....	4
Structure administrative du nouvel OH.....	5
Direction de l'OH.....	5
Administration générale.....	6
Service à la clientèle	6
Gestion des immeubles.....	6
Étape 2 : Portrait de la situation actuelle	7
Étape 3 : Stratégie de transition	7
Restructuration	7
Recrutement.....	8
Impartition.....	8
ANNEXE : Poste de direction – Embauche et profil de compétences.....	9

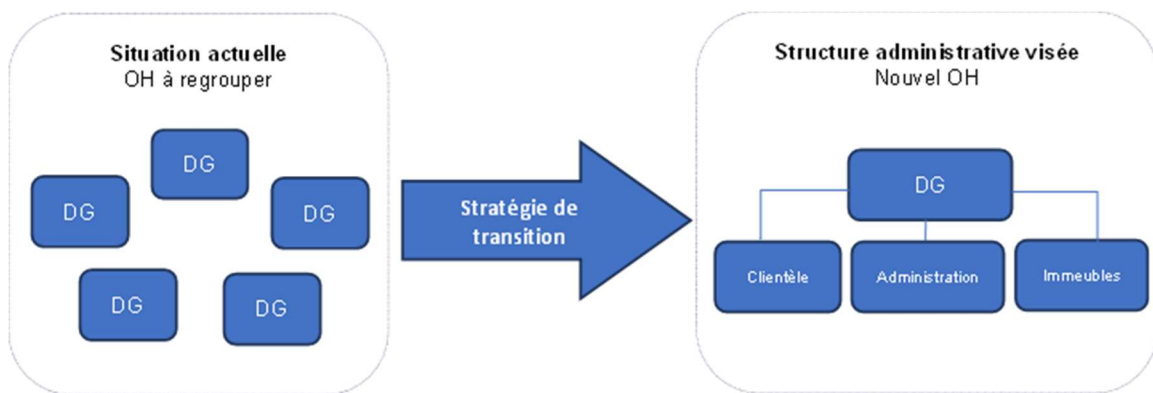
INTRODUCTION

Le réseau des offices d'habitation (OH) a vu le jour en 1967. 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 de déploiement des OH, hormis les regroupements survenus au début des années 2000, est demeuré longtemps le même. Depuis 2018, le réseau a connu huit vagues de restructuration successives qui auront permis de constituer de nouvelles organisations un peu mieux outillées que leurs prédécesseurs : un premier pas certes significatif vers une optimisation de la performance du réseau, mais qui ne répond pas encore adéquatement à la réalité d'aujourd'hui, qui 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 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 :



Dans les pages qui suivent se trouvent des précisions sur les sujets suivants :

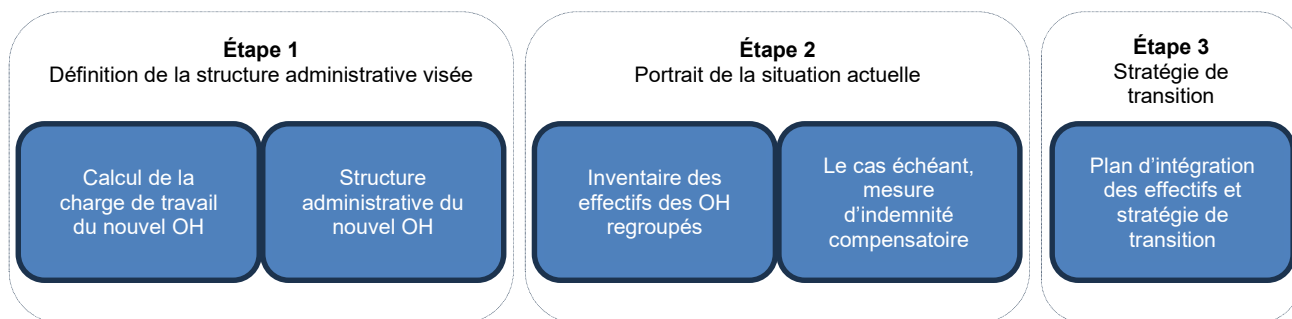
- définition de la structure administrative visée;
- portrait de la situation actuelle;
- stratégie de transition.

PRINCIPALES ÉTAPES DE L'INTÉGRATION DES EFFECTIFS

Les dispositions actuelles de la Loi sur la Société d'habitation du Québec (RLRQ, chapitre 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 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.

Un modèle permettant de définir la structure administrative du nouvel OH et la stratégie d'intégration des effectifs est intégré dans les documents « Avis d'intention » et « Plan d'affaires » que vous trouverez sur le site internet de la SHQ à l'adresse suivante : http://www.habitation.gouv.qc.ca/optimisation_du_reseau_des_offices_dhabitation.html

ÉTAPE 1 : DÉFINITION DE LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE VISÉE

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

Nombre HLM	HLM Pers. âgées		HLM Familles		HLM Mixtes	
	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

Ce calcul n'inclut pas la charge de travail attribuable à la gestion de logements subventionnés dans le cadre du Programme de supplément au loyer Québec 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.

Le *Guide 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. 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

À noter que l'on trouvera un poste de direction générale uniquement dans les OH qui compteront plusieurs postes de direction. 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 : service à la clientèle, administration générale 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.

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.

Enfin, 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.

Consulter à ce sujet l'annexe « 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 attitrées à cette fonction participent activement aux négociations avec les fournisseurs de l'OH et 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

Après avoir défini la structure administrative et la structure de l'effectif du nouvel OH, le CTC doit dresser 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.

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 employés de demeurer ou non à l'emploi de la nouvelle organisation.

ÉTAPE 3 : STRATÉGIE DE TRANSITION

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 devra être définie qui prévoira les mesures nécessaires pour ramener le nombre d'ETC au niveau souhaité.

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.

La stratégie 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 la stratégie d'intégration et le C.A. provisoire devra entériner celle-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 cessation d'emploi ou attrition), 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. Une telle mesure permettrait d'assurer la permanence des services à la clientèle.

Note : Les informations présentées ici ainsi que celles concernant tous les autres postes que l'on trouve généralement dans un office d'habitation (OH) sont disponibles dans le « [Chapitre D – Ressources humaines](#) » du Guide de gestion du logement social.

ANNEXE : 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 celle-ci 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 vacant. Cette annonce doit comporter les renseignements suivants :

- les principales responsabilités et 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 (RLRQ, chapitre C-12).

Rappelons que la tenue d'un concours public de recrutement pour le poste de direction générale est **FORTEMENT** recommandée. 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. Toutefois, la mise en place d'un tel processus contribue à légitimer dans ses fonctions le ou la titulaire du poste et fournira au C. A. des balises lui permettant de bien déterminer ses attentes signifiées pour l'encadrement du poste.

Accompagnement professionnel au recrutement

Dans un marché de l'emploi de plus en plus complexe et exigeant des compétences variées, il est d'usage de recourir à des firmes-conseils en ressources humaines pour assurer le recrutement et la dotation pour les postes de direction.

La SHQ pourra soutenir financièrement l'octroi d'un mandat à de telles firmes pour assurer l'accompagnement professionnel assurant la sélection de candidatures répondant aux qualifications requises pour le poste.

On peut obtenir la liste des conseillers en ressources humaines agréés sur le [site de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés](#).

Un tel mandat devra toutefois être octroyé, avec l'accord de la SHQ, en répondant à des exigences spécifiques visant l'offre de services. Voici une synthèse des principaux éléments auxquels devrait répondre une offre de services :



Méthodologie et stratégie de recherche des candidats :

- Élaboration du profil de candidature recherché
- Description d'emploi pour affichage
- Détermination des plateformes de recrutement



Évaluation et présélection des candidats

- Réception et évaluation des CV
- Recommandation de candidatures pour entrevues



Accompagnement dans le processus et entrevues de sélection

- Préparation du questionnaire d'entrevue
- Préparation des cahiers de candidature pour le comité
- Soutien au comité de sélection pour le classement des candidats



Vérification des références

- Entretiens téléphoniques
- Rapport au comité sur les références



Évaluation psychométrique de la candidate ou du candidat sélectionné (recommandé)

- Test psychométrique de base sur les compétences génériques pour le poste
- Interprétation du test psychométrique



Suivi après embauche

- Entretien téléphonique de suivi d'intégration avec le candidat ou la candidate 1 mois après l'embauche
- Rapport d'entretien au président du C. A.

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. et des orientations et objectifs des programmes pour lesquels son organisation agit comme mandataire de la SHQ.

Le directeur ou la directrice doit être un(e) leader qui met l'humain au cœur de ses priorités et qui travaille au sein d'une organisation vouée au logement social et communautaire, à son maintien et à son évolution.

Les compétences suivantes sont requises pour faciliter ses interventions :

- une bonne connaissance du milieu socioéconomique de l'OH;
- une bonne capacité à saisir les enjeux et à gérer des dossiers complexes;
- 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;
- un leadership mobilisateur et d'influence faisant preuve d'un esprit novateur et rigoureux axé sur l'atteinte des résultats;
- une orientation client privilégiant un service tenant compte des réalités sociales.

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

- maîtriser les enjeux stratégiques dans le domaine de l'habitation de sa communauté régionale et locale afin de saisir les occasions d'amélioration et de diversification des services offerts aux différentes clientèles de son OH;
- proposer des actions stratégiques visant à bien positionner son organisation auprès des instances en habitation (SHQ, MRC, ville, partenaires sociaux et d'affaires) et à favoriser le développement du parc immobilier placé sous sa responsabilité;
- assumer un leadership en habitation sociale dans un contexte d'adaptation et de changements et demeurer à l'affût des possibilités de développement en lien avec la mission de son organisation;
- 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 et à la location des logements dans le respect des règles établies;
 - à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles;
 - à l'entretien et au maintien de la qualité des actifs immobiliers assurant la pérennité des immeubles et de leur vocation;
 - 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 le 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 années d'expérience pertinente à un diplôme d'études collégiales techniques de trois ans.

En plus du diplôme d'études universitaires, des années d'expérience (à temps complet) en gestion peuvent être un atout. Le *Guide de gestion du logement social* suggère un

nombre d'années d'expérience variant en fonction du niveau de l'OH où le poste est à pourvoir :

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

Autre soutien

Votre conseiller ou conseillère en gestion à la SHQ peut offrir du soutien aux membres du C. A. qui doivent entreprendre une démarche de recrutement à la direction de leur OH.

Le [Regroupement des offices d'habitation du Québec](#) offre à ses membres la diffusion sur son site Internet des offres d'emploi dans le réseau des OH.