

# QUADRILATÈRE

La revue du Regroupement des offices d'habitation du Québec

Mars 2016 • volume 15 numéro 1 • Poste publications 40031485



## NOTRE FORCE: NOTRE RÉSEAU

- Rapprochements HLM, une démarche de gestion de changement, les enseignements de pratiques
- Maître à bord en période de turbulence : la force de la résilience
- Congrès 2016



REGROUPEMENT DES OFFICES  
D'HABITATION DU QUÉBEC

[rohq.qc.ca](http://rohq.qc.ca)



# Sommaire

Directrice générale : **Martine Lévesque**  
Responsable des communications : **Alexandra Lenoir**

## ADMINISTRATEURS

**Monique St-Laurent 01-11** – 418 722-8285  
**Yves Larouche 02** – 418 276-4287  
**France Morneau Boivin 03-12** – 418 833-1490  
**Robert De Nobile 04-17** – 819 372-9773  
**Robert Y. Pouliot 05** – 819 563-1848  
**Monique Brisson 13-14-16** – 450 670-2733  
**Dominique Godbout 07-15** – 819 568-5223  
**Rita B. Barrette 08** – 819 333-9266  
**Guy Berthe 09** – 418 962-9848  
**Robert Labelle 06** – 514 872-2103  
**Sylvie Lafontaine** – 450 372-1300  
**Isabelle Pépin** – 450 434-1149  
**Monique Collin** – 418 782-1303

## COLLABORATION AUX TEXTES

**Robert De Nobile, Alexandra Lenoir, Marylise Tremblay, Martine Lévesque, Jacques Laliberté, Francis Gagnon, Claude Poulin, Bruno Ouellette, Renée Rivest, Daniel Glaesner, Gina Franco Mauricci,**

Impression : **Imprimerie BourgRoyal**  
Conception graphique et infographie : **Élan création**

Tirage : **4 500 exemplaires**  
Version électronique : [www.rohq.qc.ca](http://www.rohq.qc.ca)  
Fréquence : **4 numéros / an**  
Dépôt légal : **Bibliothèque nationale**  
ISSN 1703-7190 (imprimé)  
ISSN 1703-7204 (en ligne)

Les opinions publiées dans le bulletin Quadrilatère ne sont pas nécessairement celles du ROHQ. Dans cette publication, le masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.



## REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC

1135, Grande Allée Ouest, bureau 170  
Québec, Québec G1S 1E7  
Tél. : 418 527-6228 • 1 800 463-6257  
Télé. : 418 527-6382  
[rohq@rohq.qc.ca](mailto:rohq@rohq.qc.ca)  
[www.rohq.qc.ca](http://www.rohq.qc.ca)



Le point de vue du président



Propos de la directrice générale



Rapprochements HLM, une démarche de gestion de changement, les enseignements des pratiques françaises



Le coach et l'astronaute



Mémoire sur la pauvreté et l'exclusion sociale



Chronique juridique



Maître à bord en période de turbulence : la force de la résilience



Région : OMH Longueuil



Programme préliminaire congrès



RIS 2016

**Date de tombée du prochain Quadrilatère  
13 mai 2016**





## Congrès 2016 : « Notre force : notre réseau » Un rendez-vous important

PAR ROBERT DE NOBILE, PRÉSIDENT DU ROHQ

Voilà plus de 40 ans, les offices d'habitation ont choisi de se regrouper en se dotant d'une association: l'AOMHQ, devenue le ROHQ en 2002. Se regrouper pour être plus efficaces, plus performants, plus forts! La force du ROHQ repose sur ce vaste réseau qui le compose, celui des offices d'habitation.

Au fil des ans, de nombreux changements ont affecté notre réseau et nous avons observé la capacité du ROHQ à relever les défis. Le congrès 2016 est à l'image de notre histoire: tel un arbre, le Regroupement des offices d'habitation a pris racine et a grandi; malgré les rafales, il est resté debout, car ses racines sont solides.

Le thème du congrès de cette année s'inscrit dans cette perspective. Plus que jamais, nous devons nous adapter aux changements en période de turbulences afin de nous placer en position proactive plutôt que de réagir aux événements. Malgré les changements annoncés dans la structure du réseau des offices d'habitation du Québec, l'objectif demeure le même: toujours mieux servir notre clientèle. Il faut savoir garder le cap dans ce contexte de transformation. Et la contribution de tous les partenaires est essentielle à l'atteinte de cet objectif. C'est pourquoi le ROHQ a convié ses collaborateurs à participer à une table ronde durant la première partie du congrès. L'UMQ, la FQM, la SHQ, la FLHLMQ, le MSSS, le RQOH, la CQCH et le Chantier de l'économie sociale seront présents afin d'échanger sur nos visées communes. Profitons de ce congrès pour partager des orientations significatives pour notre avenir et pour tisser la toile d'une solide force, soit celle de notre réseau.

Évidemment, en plus du thème central, notre congrès propose toute une panoplie d'activités, tels des conférences, des ateliers, des formations, le salon des exposants ainsi que des discussions qui nous permettront d'échanger avec des personnes œuvrant dans le logement social de partout au Québec et d'ailleurs.

Au-delà du congrès, je ne saurais trop insister sur l'importance pour tous nos membres de s'impliquer dans les débats et les différentes assemblées auxquels ils seront conviés dans les prochains mois. Nous avons un engagement de transparence et de concertation face à ces grands défis. Il importera que cet engagement s'appuie sur la solidarité des organismes et des intervenants de notre réseau.

Au plaisir de vous rencontrer !





## À quelques semaines du 44<sup>e</sup> congrès, plusieurs dossiers animent l'équipe du ROHQ

PAR MARTINE LÉVESQUE, DIRECTRICE GÉNÉRALE, ROHQ

Dès la rentrée 2016, le ROHQ a élaboré son plan d'action annuel. Guidé par le souci d'anticiper les besoins de nos membres et d'intervenir sur les multiples facettes du logement social, le plan d'action du ROHQ est marqué par la continuité.

En effet, plusieurs dossiers de l'année 2015 se retrouvent toujours au centre des préoccupations de notre Regroupement. En premier lieu, celui de la restructuration du réseau. Le dépôt du projet de loi n° 83 en décembre dernier a scellé l'engagement qu'avait pris le ministre Moreau quelques mois plus tôt. Toutefois, ce dossier demeure tout aussi prenant pour 2016 puisque, dès l'adoption du projet de loi, plusieurs offices d'habitation seront engagés dans un changement de structure, mobilisant des énergies et requérant diverses expertises. Ainsi, dans ce dossier de la restructuration du réseau, rappelons que le ROHQ a été entendu lors des consultations particulières sur le projet de loi et qu'un mémoire a été produit. C'était en février dernier. Entre temps, le ROHQ travaille de concert avec la SHQ afin de produire un guide d'accompagnement destiné aux offices.

Un autre enjeu du plan d'action annuel concerne le financement du soutien communautaire. Le « Cadre de référence en soutien communautaire », adopté en 2007, n'a pas été actualisé depuis son adoption. En outre, le ROHQ veut intervenir pour que soit mis en place un groupe de travail ROHQ-SHQ-MSSS pour dresser, d'une part, le bilan du Cadre de référence et, d'autre part, pour discuter d'une approche intersectorielle pour le financement du soutien communautaire.

Enfin, l'évolution des besoins des OH est au cœur des réflexions du ROHQ cette année. La performance de notre organisation, tant dans les services qu'elle offre que dans son positionnement stratégique, sera prise en compte dans cette réflexion. Tout comme ses membres, le ROHQ conjugue avec les changements qui touchent son réseau. Le thème du congrès d'avril prochain « Notre force : notre réseau » expose en peu de mots ce qui anime notre organisation : la force du ROHQ, c'est la force de son réseau !

Dans l'attente de vous saluer à Québec les 22 et 23 avril prochain ! ■





## Rapprochements HLM, une démarche de gestion de changement, les enseignements de pratiques françaises

PAR DANIEL GLAESNER, CONSEIL EN MANAGEMENT ET GESTION DE CHANGEMENT DANS LE LOGEMENT SOCIAL, EXPERT DE L'ADN DU MANAGEMENT, PRÉSIDENT DG CONSULT SA, PARIS

Une accélération des rapprochements et des coopérations interorganismes du fait des mutations de l'environnement et des évolutions législatives.

### Le point sur les rapprochements et coopérations interorganismes en France

Les années 2014-2015 ont vu s'accélérer la restructuration du tissu des organismes HLM en France, sous l'effet conjugué d'une réforme de la participation des entreprises à l'effort de construction, de la promulgation de la loi ALUR (Accès au Logement et à un Urbanisme Rénové) et de la réforme territoriale qui organise la transformation des 22 régions administratives en 13 nouvelles régions. Simultanément, la demande de logement social reste très élevée, avec une précarité socio-économique et des fragilités sociales des ménages logés qui vont en augmentant.

Avec la loi NOTRe (2015) et la création des métropoles, les coopérations intercommunales se renforcent et la compétence logement change de périmètre, les offices publics municipaux voient leur rattachement se modifier au niveau métropolitain ou intercommunal. Leur gouvernance se transforme avec l'arrivée d'administrateurs nommés par les nouvelles collectivités territoriales.

L'avenir du niveau départemental (les actuels conseils départementaux) reste en débat. Il devra trouver sa place entre les métropoles, les établissements de coopération intercommunale et les nouvelles régions. Se pose aussi la question de l'évolution à moyen terme des 88 offices publics d'habitat, de niveau départemental. Par ailleurs, la puissance publique semble préconiser la disparition et l'absorption des petits bailleurs sociaux de moins de 1 500 logements.

Une nouvelle dynamique de rapprochements et de fusion des offices publics émerge ainsi du fait de ces fortes mutations des territoires. Des synergies d'activités et de métiers, ainsi que des évolutions sensibles d'organisations se profilent à l'horizon.

### Des activités mutualisées qui répondent à des enjeux stratégiques majeurs

À ces évolutions de l'environnement externe, il convient d'ajouter la volonté stratégique de groupes HLM, nationaux et régionaux, qui se développent par le rachat de patrimoine et l'acquisition d'autres bailleurs sociaux (sociétés de type ESH ou coopératives, entreprises publiques locales, offices publics de l'habitat).

Ces mouvements de concentration, qui se sont majoritairement effectués sur des bases géographiques et territoriales, ont des effets induits en termes de gouvernance et de qualité de service rendu aux locataires et impactent les performances de gestion tout en questionnant parfois les économies d'échelle escomptées. Ils posent aussi la question du niveau pertinent de proximité et de présence physique auprès des locataires avec l'adjonction de nouveaux services à distance: centres de relation client, plateformes téléphoniques, permanences de service 24/24.

Les rapprochements s'effectuent selon plusieurs modalités : fusion-absorption au sein d'une nouvelle entité ou de l'une des entités existantes, création de filiales dédiées, mutualisation de certains services et gestion de moyens partagés (pour des fonctions support comme les systèmes d'information, la gestion des ressources humaines, par exemple...). Les activités mutualisées répondent à des enjeux stratégiques majeurs comme la relance de la construction de logements sociaux, la diversification et l'adaptation de l'offre de produits, la gestion de parcours résidentiels (accession sociale à la propriété, résidences pour personnes âgées, résidences sociales, logements intergénérationnels).

---

### Le rapprochement, un projet stratégique dans une logique de gestion de changement majeur

---

À noter également que les processus de rapprochement en cours concernent des organismes de familles différentes : coopératives, offices publics, sociétés d'économie mixte, entreprises sociales pour l'habitat.

Dans ces nouvelles configurations organisationnelles, les questions relevant de l'ancrage territorial, de l'établissement ou du renforcement des partenariats et de la coopération transverse entre métiers HLM sont souvent déterminantes.

---

### Des opérateurs HLM avec de fortes ambitions de croissance

---

Nous avons accompagné en tant que conseil en management & stratégie, trois importants rapprochements d'offices publics d'habitat (à Lille, Strasbourg, Lons-Le-Saunier) ces dernières années. Deux cas sur trois ont abouti à une fusion-absorption, le troisième s'est soldé par la création d'un groupe avec la mise en place d'une filiale du nouveau groupe. Pour contribuer à la réflexion de nos collègues québécois, nous souhaitons partager dans cet article nos retours d'expérience des rapprochements HLM dans lesquels nous avons été mandatés.

---

### Tenir compte de l'ADN et des traits culturels des offices à rapprocher

---

Rapprocher ou regrouper deux, trois offices HLM ou davantage sur un territoire pertinent n'est pas une mince affaire ! Il faut se rappeler que chaque entité a une histoire, s'inscrit dans un passé parfois glorieux, une épopée héroïque de l'habitat social, dispose d'une vocation sociale assumée et reconnue localement.

Une véritable culture d'entreprise peut marquer fortement l'ADN de l'office et colorer la manière dont il exerce ses métiers en fonction des valeurs d'entreprise qu'elle a développées jusqu'alors.

Les valeurs des différentes structures à rapprocher sont-elles proches, compatibles ? Relèvent-elles d'un intérêt supérieur commun comme par exemple : faire preuve d'équité pour loger les plus démunis ; être socialement responsable et favoriser la mixité en accueillant des familles, des jeunes ménages et des personnes âgées ; mettre en œuvre les principes du développement durable en offrant des logements confortables et accessibles, économes en énergie ; être solidaires des immigrés et des réfugiés en contribuant à l'insertion par le logement ?

Les valeurs de l'office regroupé pourront être définies et travaillées par les directions, les cadres et l'ensemble des personnels en veillant à ce que tous prennent conscience des valeurs qui les relient et, si possible, y adhèrent.

---

### Le rapprochement, un travail méthodique en mode projet

---

---

### Le rapprochement, un processus de changement, un nouveau positionnement stratégique pour le futur office regroupé

---

Renforcer la coopération entre des bailleurs qui demain vont se rapprocher repose la question de la raison d'être et du positionnement stratégique de l'office : comment l'office envisage-t-il de répondre aux besoins de logements sociaux dans son territoire ? Dispose-t-il d'une vocation propre, quelle est sa valeur ajoutée sur le territoire ? Est-elle perçue par le grand public, les partenaires, la collectivité de référence ?

D'entrée de jeu, nous avons observé dans les processus de rapprochement accompagnés, des craintes et inquiétudes du personnel quant à la prise en compte de leur emploi et compétence, au maintien de leurs habitudes de travail, à leur place future dans l'organisme.

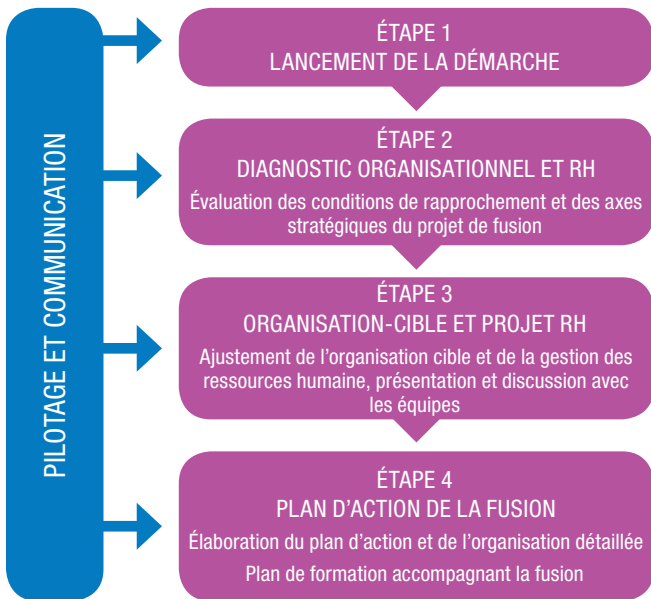
Des interrogations des partenaires se manifestent fréquemment dans cette situation quant à la continuité des coopérations engagées au profit des locataires.

Une vigilance de tous les instants s'exprime de la part des représentants élus des locataires au conseil d'administration des différentes structures, d'autant qu'au départ la situation future de l'organisation reste largement inconnue.

Tous les ingrédients de la gestion de changement sont en place : une transformation non prévue, qui s'impose de par la loi, plutôt non désirée par ses principaux acteurs et dont les impacts risquent d'être majeurs sur les services rendus aux locataires, le devenir des hommes et des organisations.

Diverses expériences françaises mettent en évidence que le rapprochement a été fréquemment positionné par les décideurs comme un projet stratégique important, nécessitant une méthodologie rigoureuse et une démarche participative. Un travail en mode-projet a été engagé en respectant les étapes-clés qu'illustre le schéma ci-après.

### Un exemple de processus de travail autour du rapprochement de 3 organismes HLM



Il convient dans ce schéma de noter l'enjeu que constitue le pilotage du projet, qui vient irriguer et faciliter à chaque étape le bon déroulement du rapprochement futur.

Dans les cas où les systèmes de décision s'avèrent compliqués, il peut être indiqué de disposer d'un pilotage à deux niveaux : stratégique et opérationnel. Dans ce cas, nous avons été amenés à proposer un comité stratégique constitué des décideurs et un comité de pilotage avec des représentants des différents métiers et niveaux de responsabilité des organismes à rapprocher.

Enfin, il est indispensable que les promoteurs du projet soient très au clair sur l'argumentaire et les raisons qui conduisent au rapprochement des offices. Nous recommandons que ces éléments soient formalisés avant d'engager le diagnostic, de manière à être communiqués et discutés en interne. Un exemple de cette formalisation appelée les ambitions du rapprochement figure en page suivante

## 1 Le diagnostic stratégique

Une première phase a consisté en un diagnostic ou état des lieux des structures rapprochées : vocation, missions, emplois, dispositifs ressources humaines et compétences, organisations, avec une analyse des attentes de service des clients, des attentes de coopération des partenaires et des volontés stratégiques des administrateurs et collectivités.

Elle a été précédée par une phase 0 de lancement qui visait essentiellement à calibrer le mandat des consultants et à mieux comprendre de leur part les attendus du projet de rapprochement exprimés par les directions des offices concernés.

La question du niveau pertinent de gestion de proximité, les modalités de contact des professionnels de l'office et la facilité d'accès au service font souvent débat dans de tels projets. L'ancrage territorial comme légitimité de l'office à agir de manière efficiente et le périmètre de gestion à retenir revient de façon insistante dans le diagnostic et fait l'objet de scénario d'organisation avec la double volonté de rechercher des économies d'échelle et de conforter la qualité des services rendus aux clients-locataires.

À cette étape, je voudrais partager deux recommandations de méthode : associer largement au diagnostic les parties prenantes de l'organisation (en particulier les collaborateurs et les clients-locataires) ; évaluer finement la compréhension et l'appropriation du changement-rapprochement par les collaborateurs et leur encadrement.

## Un diagnostic partagé avec les parties prenantes

Les professionnels des organismes regroupés sont souvent inquiets et critiques, dès lors que le processus de rapprochement est lancé. Ils ne connaissent pas forcément leurs homologues des autres structures. Pourtant, ils détiennent une grande partie des informations nécessaires au diagnostic. Dans les trois chantiers, les directions ont fait le choix de leur participation au diagnostic. Nous avons ainsi animé des groupes-métier interorganismes avec les collaborateurs (gestion locative et patrimoniale, gestion de proximité, travaux et investissements sur le patrimoine, fonctions de support) de manière à identifier les bonnes pratiques actuelles sur chaque processus clé de l'organisation. Deux questions clé ont amorcé les échanges : quelles sont les compétences collectives dont dispose les deux offices au moment du rapprochement : quels en sont les atouts et les points d'amélioration. Cette réflexion a été menée en distinguant le point de vue des collaborateurs et celui de leur encadrement. Elle a permis d'alimenter la discussion autour de l'organisation cible du futur organisme en fonction des compétences ressources de chacun des offices.

L'écoute des clients-locataires a été un autre temps fort du diagnostic stratégique. Il a été mené par les consultants sous la forme de panels de locataires dans chacun des deux offices de l'habitat. Les points abordés ont permis d'échanger sur leurs attentes de service à l'égard des bailleurs. Trois attentes ressortent : la propreté des parties communes des immeubles habités et de leurs abords; la réactivité apportée par l'office au traitement des réclamations et doléances des locataires; la qualité de l'information sur les travaux qui vont avoir lieu dans le patrimoine, en cours d'année. Par ailleurs, la relation de service avec les gardiens est globalement très appréciée. Ces éléments ont été intégrés dans les objectifs d'amélioration de la qualité de service adopté pour l'office unifié.

## L'évaluation de la perception et de l'appropriation du rapprochement par les collaborateurs

De manière à lever incompréhensions et résistances autour du projet de rapprochement, nous avons sollicité l'expression des groupes-métier sur leur perception de la fusion autour de trois points : leur compréhension des objectifs et motifs du rapprochement; les avantages, risques et inquiétudes autour de la fusion du point de vue des personnels; les conditions de réussite perçues. L'expression des groupes-métier a donné lieu

à des échanges au sein des groupes et avec le comité de pilotage. Elle a donné lieu à des précisions apportées par les directions générales qui ont contribué à rasséréner le climat interne.

Les ambitions du rapprochement avaient été définies en début de mandat par les conseils d'administration et les deux directions générales comme suit.

## Les ambitions du rapprochement

### EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT :

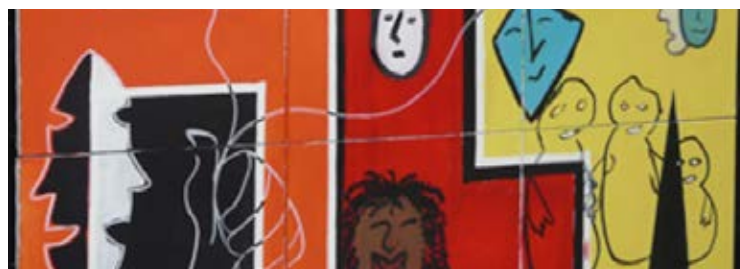
- Devenir le premier constructeur d'habitat social du département: logements, résidences collectives pour tous les publics, foyer jeunes travailleurs, logements en accession sociale à la propriété;
- Être un conseil incontournable des collectivités locales en matière d'aménagement et de développement local pour mieux se positionner sur la construction (recherches foncières, capacités d'identification des besoins des ménages);
- Affirmer la coopération avec le réseau des partenaires locaux de l'habitat social.

### EN MATIÈRE DE PATRIMOINE :

- Adapter notre patrimoine à l'évolution démographique: vieillissement, structure des ménages, handicap, migration;
- Élaborer une politique de maintenance du patrimoine respectant les objectifs du développement durable pour être certifié ISO 14001 en maîtrise d'ouvrage.

### LES SERVICES AUX HABITANTS :

- Poursuivre le travail engagé par les 2 bailleurs en matière de QUALITÉ DE SERVICE, en particulier sur la propreté et la gestion des réclamations;
- Préciser nos champs d'interventions respectifs en matière d'accompagnement social au logement et identifier les partenariats à engager;
- Développer les services liés au logement, notamment par le multi services et la création d'une permanence de service 24/24.





Ces éléments ont été présentés et discutés en groupes-métier et ont contribué ainsi à clarifier l'avenir souhaitable et les axes stratégiques du rapprochement entre les deux offices. Les collaborateurs et certains encadrants ont aussi mieux compris le sens du projet.

## 2 La définition du projet de rapprochement, l'organisation cible et la gestion des ressources humaines

La seconde étape a permis d'élaborer sur la base du diagnostic le projet de rapprochement en tant que tel en décrivant la stratégie du nouvel établissement en termes d'orientations stratégiques, d'organisation cible, de structures et de ressources humaines.

Un des volets du diagnostic stratégique avait porté sur les dispositifs RH en identifiant les atouts et risques pour l'harmonisation des statuts du personnel au sein du nouvel office fusionné. Les conditions d'emploi, le plan de formation, la mobilité professionnelle, la politique de rémunération du nouvel organisme ont été définis, présentés, discutés avec l'encadrement, le personnel et leurs représentants.

À la faveur de la définition d'une organisation cible, de nouveaux emplois-cadres et non-cadres sont apparus : responsable de proximité, contrôleur de gestion, contrôleur interne, animateur qualité, assistant technique de patrimoine... De nouveaux services ont été mis en place pour les clients-locataires : les gardiens au cœur du traitement des réclamations, la mise en place d'un centre de relation clients, d'une permanence de service 24/24.

À cette étape, la communication interne doit être particulièrement soignée, développée, portée à la fois par des supports écrits : journal interne, intranet et des communications communes assurées par les managers auprès de chacune de leur équipe.

Des moments réunissant l'ensemble des personnels du nouvel office constituent également des temps forts indispensables pour que les collaborateurs puissent mieux se connaître, aient le sentiment de faire partie d'un « nouveau départ », d'une nouvelle entreprise, apprennent à connaître leurs managers s'ils ont changé, puissent travailler en équipe et s'impliquer dans des modes de fonctionnement renouvelés. Ces réunions collectives ont été aussi l'occasion de poursuivre les échanges des groupes-métiers initiés à l'étape précédente et de se donner des axes de projet en commun, en particulier par la

définition et la mise en œuvre de plans qualité de service qui semblent aujourd'hui devenus incontournables dans l'expérience française, y compris avec la création toute récente d'un nouveau label : « Quali'Hlm ».

La mise en œuvre de l'organisation cible du rapprochement et les plans d'action sont parfois des moments difficiles dans la mesure où ils viennent acter les priorités, arbitrer l'allocation de ressources et préciser les décisions prises pour la création du nouvel office. C'est aussi le signal pour concrétiser les volontés politiques initiales et conforter la prise de conscience du changement devenu la nouvelle réalité de travail des collaborateurs.

### L'enjeu des managers (gestionnaires) agents de changement, un rôle sensible

Une fois la transformation engagée, les dirigeants doivent pouvoir s'appuyer sur l'encadrement à la fois comme relais de la stratégie choisie et interprète du projet auprès de leurs équipes, dans une relation de confiance renouvelée. Plus précisément, les managers auront à cœur de traduire les objectifs de la transformation au regard des objectifs de l'unité, de communiquer sans relâche le sens, la finalité de ce qui se passe, de rendre visibles les nouvelles perspectives, les évolutions d'organisation et de services aux clients. Ils auront aussi à soutenir leurs collaborateurs dans le processus de transition à l'œuvre en leur apportant de l'écoute, en suscitant des solutions, des propositions éventuelles de formation, tout en faisant preuve de détermination et de persévérance quant aux résultats à atteindre.

### Le rôle des équipes dirigeantes, une fois le changement engagé

Pour les équipes dirigeantes, si le plus gros du travail de rapprochement est derrière elles, une fois que la réorganisation est en cours, il va falloir continuer à « mouiller la chemise » et être attentif aux formes d'implication et d'engagement des personnels, poursuivre la communication sur le sens et le bien-fondé du rapprochement.

Et c'est alors que se mettent en place une nouvelle planification stratégique et une mobilisation renouvelée autour du projet d'entreprise qui, sans l'engagement des salariés, des managers et de l'équipe dirigeante n'auraient qu'un faible impact! ■



## Le coach et l'astronaute

PAR BRUNO OUELLETTE, INTERVENANT À L'INSTITUT DE LEADERSHIP EN GESTION, COACH EXÉCUTIF, CATALYSEUR DE CHANGEMENT ET CONFÉRENCIER

Lorsque vous réunissez dans une même salle, à Toronto, plus de 150 des meilleurs athlètes et espoirs canadiens qui feront partie de l'équipe canadienne lors des prochains Jeux olympiques à Rio de Janeiro en 2016, en plus de 50 des meilleurs entraîneurs au monde, vous souhaitez leur laisser un message qui marque afin d'inspirer de grands accomplissements.

Le comité olympique canadien avait choisi l'astronaute Chris Hadfield pour réaliser cette mission. J'ai eu l'occasion d'assister à la conférence qu'il a donnée et celle-ci m'a inspiré quelques idées percutantes et fondamentales pour ceux qui souhaitent décoder les meilleurs moyens d'optimiser le potentiel humain et de faire du coaching. Si le coaching est un sujet qui vous passionne, alors permettez-moi maintenant de faire le lien entre la sagesse de cet astronaute canadien accompli et vos défis de mobilisation de vos équipes et de développement du talent dans vos organisations.

### Trois messages livrés par Chris Hadfield m'ont particulièrement marqué :

#### 1. Diminuer les standards quotidiens de victoire

Bien que le rêve ultime (dès l'âge de 9 ans) de cet astronaute accompli fût de marcher un jour sur la lune, il aura réussi à vivre dans l'espace plus de six mois, mais surtout de faire le tour de la planète Terre plus de 2 600 fois. Il a mentionné que dans sa jeunesse, ce rêve n'était pas seulement difficile, il était impossible, car personne ne l'avait encore fait. Ce qui est intéressant est la perspective qu'il a adoptée pour réaliser son rêve. Il mentionne avoir diminué ses standards quotidiens reliés à la notion de victoire. Pour lui, il importe de remarquer les petits progrès et les petites victoires atteignables quotidiennement. C'est le sentiment de progresser qui aide à bâtir sa confiance et maintient l'engagement envers le rêve ultime. Cette capacité à remarquer et à souligner les petites victoires quotidiennes fait référence à plusieurs études en psychologie organisationnelle qui expliquent la motivation humaine. Dans un livre percutant publié il a quelques années, Teresa Amabile et Steven Kramer

ont très bien expliqué et illustré le principe du progrès (<http://progressprinciple.com/>). Leurs recherches indiquent que le motivateur le plus puissant pour maintenir l'effort et bâtir la confiance est de recevoir une rétroaction quotidienne positive qui indique le chemin parcouru vers un objectif précis. Chris Hadfield incarne cette notion du principe du progrès et surtout pratique cette capacité à évaluer le chemin parcouru afin de mesurer la distance entre son objectif et le moment présent. Le gestionnaire qui souhaite être et devenir coach aura avantage à mettre en place des mécanismes de rétroaction réguliers.



## 2. Visualiser et imaginer les pires scénarios

Si certains défenseurs de la motivation vous suggèrent de seulement visualiser le positif et votre réussite, Chris Hadfield suggère plutôt de vous préparer au pire et de visualiser vos échecs afin d'inventer et d'imaginer les solutions les plus créatives qui vous permettront de vous en sortir lorsque vous ferez face aux obstacles les plus improbables. Toutes les grandes organisations et leurs équipes de direction s'accordent du temps pour réaliser des exercices de planification stratégique. L'idée même d'une vision est d'imaginer concrètement l'image du succès ultime. Il est tentant et souvent plus énergisant d'accorder une attention aux éléments positifs et de visualiser le succès et l'atteinte des objectifs. Chez plusieurs des clients où j'interviens, nous cherchons à équilibrer le positif et le négatif dans les exercices de planification afin de prévoir les facteurs qui pourraient nuire à l'accomplissement. L'un des outils de gestion les plus puissants utilisés dans plusieurs organisations est le prémortem. Robert Sutton et Huggy Rao, professeurs à l'Université Stanford, présentent de façon percutante ce concept dans le livre *Scaling Up Excellence* (<http://scalingupexcellence.com/>). L'exercice est simple et permet à de petits groupes d'imaginer d'avance tout ce qui pourrait ne pas fonctionner et tout ce qui pourrait empêcher un plan, un projet ou une initiative de changement de se réaliser. Le gestionnaire-coach aura donc avantage à se permettre d'explorer avec ses employés autant le pire que le meilleur scénario.



## 3. Entraîner l'agilité

Pour se préparer à aller dans l'espace, un astronaute simule et pratique toutes les situations potentielles qui pourraient se produire. Chris Hadfield mentionne cependant que peu importe votre préparation, aucune simulation ne pourra reproduire exactement la réalité. Il a donné l'exemple du moment lorsqu'il est sorti de la navette pour sa première marche dans l'espace. Son cerveau s'est arrêté un instant et un émerveillement puissant l'a paralysé. Cependant, ses centaines sinon milliers d'heures d'entraînement lui ont donné l'agilité nécessaire afin de poursuivre son but ultime et surtout d'accomplir sa mission avec succès.

L'un des sujets tendance à l'heure actuelle est celui d'accélérer le développement du talent. Bien que l'idée soit séduisante, elle représente aussi notre relation avec le temps où nous avons l'impression que tout est urgent. Alors, que faire pour entraîner l'agilité et développer le potentiel? J'ai travaillé avec certains des meilleurs athlètes du monde depuis plus de 25 ans et la recette est bien comprise par les scientifiques et le milieu sportif, ainsi que par tous ceux qui aspirent à l'excellence. Geoff Colvin (<http://geoffcolvin.com/books/talent-is-overrated/>) a fait un excellent résumé des principes qui favorisent les performances de haut niveau et surtout la capacité d'adaptation. Le but de l'entraînement, des projets pilotes, des simulations et de l'expérience demeure l'amélioration et l'apprentissage continu. Dans les organisations, c'est l'expérience quotidienne qui représente concrètement les opportunités d'entraînement et d'apprentissages. Plusieurs articles d'Amy Edmondson (<https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>), professeure de leadership à la Harvard Business School, soulignent l'importance cruciale de créer des environnements de travail dans lesquels les personnes peuvent apprendre de leurs erreurs. Chris Hadfield (<http://chrishadfield.ca/>) représente un très bon exemple de quelqu'un dont l'intérêt et la curiosité ont permis d'atteindre des niveaux d'excellence et d'agilité exceptionnels.

Pourquoi vous ai-je raconté tout cela? Simplement pour nourrir votre esprit des meilleures idées et pratiques qui favorisent l'utilisation du plein potentiel humain. Tous ceux dont le sujet du coaching intéresse auront avantage à faire la lecture de son livre « Guide d'un astronaute pour la vie sur Terre ». ■

*M. Ouellette sera l'un des conférenciers au prochain congrès du ROHQ*



## Mémoire sur la pauvreté et l'exclusion sociale

PAR FRANCIS GAGNON, CONSEILLER AUX PROJETS STRATÉGIQUES, ROHQ

Le 28 octobre 2015, le Gouvernement du Québec lançait une consultation publique dans le cadre de l'élaboration du troisième plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Puisque les offices d'habitation sont des acteurs directement investis auprès des populations vulnérables, le ROHQ a déposé un mémoire le 29 janvier dernier. Celui-ci se concentre autour de deux pôles. Le premier fait valoir l'importance et les retombées du programme HLM tout en soulignant le manque criant de logements. Le deuxième, quant à lui, met de l'avant l'apport significatif du développement social et communautaire auprès des résidents en HLM et fait ressortir que le manque de ressources récurrentes et le financement inadéquat rendent le déploiement de ce service difficile. Cinq recommandations ont conséquemment été formulées :

- 1 Qu'un investissement majeur soit effectué dans le logement social afin de réduire la liste d'attente et répondre aux besoins d'entretien du parc de logements actuel.
- 2 Que le réseau des OH dispose d'un budget adéquat, assurant les services de ressources en développement social et communautaire auprès des résidents en HLM et des autres programmes de logement social gérés par les OH.
- 3 Que les OH soient pleinement autonomes quant à la détermination et la gestion des ressources affectées au volet du développement social et communautaire.

- 4 Que le MSSS assure la pérennité des engagements du *Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social* afin d'assurer les liens avec les nouvelles structures organisationnelles du réseau de la santé et des services sociaux.
- 5 Que les responsabilités des autres ministères (*ministère de l'Éducation, ministère de la Famille, ministère du travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministère de l'Immigration, Diversité et Inclusion*) à l'égard des clientèles HLM soient formalisées afin que les OH puissent établir avec eux des ententes de collaboration spécifiques visant à répondre à des objectifs et des problématiques particulières.

Si vous êtes intéressés à lire le mémoire, vous pouvez vous rendre sur le site Internet du ROHQ. Il est disponible dans la section *Nos Publications/Mémoires*. ■





## Chronique juridique

PAR CLAUDE POULIN, CONSEILLER JURIDIQUE ET SECRÉTAIRE GÉNÉRAL, ROHQ

Dans cette chronique, je vous propose quelques sujets abordés régulièrement dans le cadre de notre service juridique aux OH.

### De l'exécution des jugements

Pour l'exécution d'un jugement, vous devez attendre 30 jours (délai d'appel) avant de procéder à votre éviction, à moins que le régisseur vous ait accordé une exécution provisoire (10 jours).

Avec la mise en vigueur du nouveau Code de procédure civile le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le préavis qu'un huissier devra donner au locataire lors d'une expulsion passe de deux à cinq jours.

### La mise en demeure

Quelques éléments importants concernant une mise en demeure. D'abord, avant toute poursuite, la mise en demeure s'impose. Les éléments suivants devraient être contenus dans une lettre de mise en demeure :

- « Objet » : mise en demeure;
- Le moyen utilisé pour l'envoi : courrier recommandé, huissier;
- La mention « sous toutes réserves », qui vous permettra d'ajouter ou de préciser certaines informations;
- Les faits reprochés;
- Ce que vous demandez à la personne;
- Le délai accordé pour répondre.

### Faillite et insolvabilité

Dans le cas où l'office reçoit un avis de faillite d'un syndic, tous les loyers dus antérieurs à la date de la faillite ne peuvent plus être réclamés au locataire. Vous pourrez inscrire la créance de l'office auprès du syndic, mais les chances de récupérer des sous sont minces puisque le loyer est une créance non garantie.

Par contre, le locataire devra continuer de payer son loyer s'il continue d'occuper son logement et ces loyers deviendront récupérables auprès de la Régie du logement advenant un non-paiement.

### Les absences au travail

L'employé qui s'absente du travail a l'obligation d'aviser son employeur le plus tôt possible, mais il a aussi l'obligation d'expliquer le pourquoi de son absence.

Pour être exonéré de fournir sa prestation de travail, l'employé doit fournir une justification de son absence et les raisons de son incapacité de se présenter au travail.

Un arbitre a récemment statué que l'avis et la justification sont deux choses différentes, mais essentielles dans le processus d'absence du travail.

### Régie du logement

Quelques statistiques sur les délais moyens pour obtenir une première audience, en mois, auprès de la Régie du logement:

- Non-paiement de loyer : 1,4 mois
- Causes civiles urgentes : 2,2 mois
- Causes civiles prioritaires : 16,6 mois
- Causes civiles générales : 20,3 mois

(Source : Régie du logement, Rapport annuel 2014-2015)



## Maître à bord en période de turbulence : la force de la résilience

PAR RENÉE RIVEST, CRHA, PRÉSIDENTE FONDATRICE, REGAIN INC.

La résilience: une richesse à intégrer dans son style de gestion, vous pouvez faire la différence.

### Définition de la résilience dans un contexte organisationnel :

La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères.

Source : Vanistaendel, Lecompte, Cyrulnik

La notion de RÉSILIENCE nous sensibilise au fait que TOUT changement organisationnel est porteur de déstabilisations, de malaises et de souffrances potentielles. Il est important d'y apporter une attention toute particulière afin de bien comprendre le phénomène et savoir mettre en place des stratégies managériales appropriées.

### Opportunités à saisir et compétences à consolider, à développer

Le milieu des offices d'habitation du Québec n'échappe pas à ces périodes de turbulence et de changements. Compressions budgétaires, rationalisation, complexification des enjeux reliés aux clientèles défavorisées ou vulnérables sont la réalité quotidienne des gestionnaires du réseau.

Dans l'ouvrage de Koninckx, G., Teneau, G. (2010), Résilience organisationnelle: rebondir face aux turbulences, Éditions de Boeck, les auteurs parlent de l'impact majeur des gestionnaires, tout au long du processus de changement au sein de leur organisation, sur la capacité de rebondir des membres de leurs équipes. Bien sûr tout ne repose pas sur leurs seules épaules, il y aurait morts au combat. C'est une responsabilité partagée par tous (membres des C. A., gestionnaires, membres des équipes, syndicats, partenaires réseau, gouvernements, clientèles, etc.) Il y a certes des moyens à prendre et des conditions à mettre en place.

Avant d'aller plus loin, revenons brièvement sur la notion de RESILIENCE. Nous parlons de résilience lorsqu'il y a eu trauma et ... TRANSFORMATION de quelque chose chez la personne ou au sein d'une organisation. Un trauma survient lorsqu'il y a eu un fracas, lorsqu'il y a eu une cassure, une rupture de quelque chose. Rien ne sera plus comme avant. Nous pensons naturellement à toutes les situations de pertes ou d'événements fracassants tels que la perte d'un être cher, l'annonce d'un cancer, un accident grave de voiture, etc., mais qu'en est-il au niveau du travail? Une perte d'emploi, une fusion d'équipe, un déménagement, une évaluation de rendement négative, des conflits de travail, la perte de collègues, une période de surcharge de travail qui perdure, un changement de statut ou de conditions de travail peuvent avoir ce même effet dévastateur chez certaines personnes. L'événement en soi est un élément à considérer, mais il faut également tenir compte de la représentation SYMBOLIQUE de ce même événement. Prenons en exemple la perte d'un emploi pour un homme âgé de 58 ans. Elle peut certes être une source de grands stress, mais celui-ci peut être aggravé si cette perte d'emploi a comme représentation symbolique : honte, humiliation, risque du rejet de la cellule familiale ou sociale. Cette représentation symbolique peut parfois causer plus d'anxiété que l'événement lui-même. Lorsque l'événement vient affecter la notion de QUÊTE IDENTITAIRE soit ce sentiment de fierté, la personne peut alors vivre un sentiment de vide, de confusion, de perte de repères. Une grande souffrance peut être alors vécue par ces personnes et ne sera pas toujours bien perçue par l'environnement de travail et par la personne elle-même.

### Ce qui perturbe le plus les personnes qui vivent des périodes de turbulence

Bien évidemment, le fait de perdre son emploi risque de venir ébranler directement le sentiment de sécurité financière

(besoin de base) et peut avoir un effet très dévastateur sur l'équilibre familial et personnel. Nous parlerons de situation de survie avec toutes les réactions et impacts qui y sont associés. Mais qu'arrive-t-il lorsque la réorganisation et/ou la restructuration de l'entreprise ne mettent pas fin à l'emploi, mais viennent en redéfinir la nature ou la dynamique relationnelle (exemples: changement de statut, changement de région, changements technologiques, changement d'expertise, changement de patron, de collègues, etc.)? Le cerveau cherchera à garder l'équilibre entre l'image de ce que je me fais de moi et ce que l'environnement me propose. Il y aura risque de BRIS IDENTITAIRE si la différence provoque une tension psychologique insoutenable... nous parlerons alors de risque de TRAUMA émotionnel ou identitaire. Les gestionnaires sont aussi à fort risque. L'être humain ne peut être résilient seul, il a besoin d'être entouré et de se trouver dans un espace «sécuritaire», psychologiquement et psychiquement, pour rebondir et se reconstruire. D'où l'importance de les soutenir et de créer un réseau de soutien entre pairs et d'être entourés de ressources internes et/ou externes compétentes.

## Création d'une culture de résilience

Les gestionnaires et administrateurs ont indéniablement une place stratégique à prendre dans ces contextes incessants de changements. Leur capacité à écouter, observer, guider, soutenir, consulter ou interpellé des personnes pour les aider à traduire les souffrances ressenties au sein de leurs équipes en stratégies managériales, à SÉCURISER les milieux de travail et à se soutenir entre eux sont des clés de succès pour traverser ces périodes de turbulence.

Au cours de ma conférence, présentée au congrès du ROHQ en avril, nous explorerons 7 conditions pour augmenter votre potentiel de résilience individuel et au sein de votre organisation.

Cette conférence sera interactive et vous permettra d'expérimenter certains outils d'intervention pour prendre soin de vous et de vos équipes. Au plaisir de vous rencontrer très bientôt et d'échanger ensemble sur cette notion de résilience. ■

## OMH Longueuil



### Médaille de l'Assemblée nationale du Québec : locataire honorée

PAR GINA FRANCO MAURICCI,  
INTERVENANTE DE MILIEU

Chaque année, nos associations de locataires organisent, et ce, de façon bénévole, plusieurs activités. Leur souci? Donner aux autres l'occasion de se réunir, de passer

de bons moments joyeux entre amis, surtout si la famille est éloignée ou peu présente dans leur vie.

La Résidence Beauvais ne fait pas exception. La présidente de ce comité, M<sup>me</sup> Micheline Duggan, locataire depuis 12 ans, prend la vie sociale de son milieu à cœur. De plus, elle sollicite souvent les commerces de la région pour des dons et chèques cadeaux qu'elle remet ensuite aux résidents lors d'activités.

C'est à l'occasion de leur soirée de Noël, le 12 décembre dernier, que Micheline Duggan a, à sa grande surprise, été honorée pour son implication auprès des personnes âgées alors qu'elle s'est vu remettre la médaille de l'Assemblée

nationale du Québec des mains de la députée de Taillon, M<sup>me</sup> Diane Lamarre.

À la surprise de M<sup>me</sup> Duggan, Mme Lamarre a profité de son allocution pour lui remettre un honneur qu'elle n'avait jamais soupçonné. «J'avais les larmes aux yeux. Mes filles m'ont assise pour ne pas que je tombe, décrit la mère de 10 enfants qui se déplace à l'aide d'une marchette. Je n'ai pas délaissé la médaille depuis qu'on me l'a remise. Je veux la garder avec moi!»

«Elle donne beaucoup, et de façon très discrète, estime la députée de Taillon, Diane Lamarre. M<sup>me</sup> Duggan incarne un grand leadership et elle est un modèle à suivre pour les gens de son âge, mais aussi pour les jeunes.» Sa fille souligne aussi la volonté et la détermination de sa mère. «Elle est tellement pleine d'énergie, elle n'arrête jamais. Malgré ses 84 ans et sa marchette, elle est parfois orgueilleuse au point de la laisser de côté et de continuer ses activités!» D'ailleurs, Micheline Duggan ne compte pas s'arrêter malgré son âge avancé. Elle estime que c'est son implication et son dévouement qui la gardent en santé. «Tant et aussi longtemps que les résidents auront besoin de moi et que ma santé me le permettra, je vais continuer. Je ne veux surtout pas rester dans ma chambre à écouter la télé!»

C'est avec fierté que l'équipe de l'OMH de Longueuil félicite de tout cœur M<sup>me</sup> Duggan. ■

Notre **force** : notre **réseau**22 • 23 avril  
Hilton Québec

Voilà plus de 40 ans, les offices d'habitation ont choisi de se regrouper en se dotant d'une association: l'AOMHQ, devenue le ROHQ en 2002. Se regrouper pour être plus efficaces, plus performants, plus forts! La force du ROHQ repose sur ce vaste réseau qui le compose, celui des offices d'habitation.

Au fil des ans, de nombreux changements ont affecté notre réseau et nous avons observé la capacité du ROHQ à relever les défis. Le congrès 2016 est à l'image de notre histoire : tel un arbre, le Regroupement des offices d'habitation a pris racine et a grandi ; malgré les rafales de vent, il est resté debout, car ses racines sont solides.

C'est un rendez-vous incontournable en 2016 pour tous les membres du ROHQ ! Un congrès pour se retrouver et pour se préparer à relever de nouveaux défis !

## JEUDI 21 AVRIL

14 h – 19 h

Hall d'entrée

Période d'inscription congrès ROHQ

15 h 30 – 16 h 30

Salle Palais, 1<sup>er</sup> étage

Assemblée générale annuelle du RCREOMHQ

16 h 30 – 17 h 30

Salle Palais, 1<sup>er</sup> étage

Assemblée générale annuelle de la COGIWEB

## VENDREDI 22 AVRIL

Salle Palais/Kent/Saint-Louis



Animation, M<sup>me</sup> Françoise Guénette,  
journaliste

**N. B. : Cette année, le congrès débute  
à 8 h 30**

**SALON DE L'HABITATION SOCIALE DE 8 H À 16 H**

Foyer, 1<sup>er</sup> étage

7 h 30 – 12 h

Hall d'entrée

Période d'inscription congrès ROHQ

8 h 30

Allocution d'ouverture du président du ROHQ

8 h 45

Allocution du ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

9 h

À déterminer

9 h 45 – 10 h 15

Pause et visite du Salon de l'habitation sociale

10 h 15 – 12 h 15

**Nos partenaires, notre force**

Table ronde animée par M<sup>me</sup> Françoise Guénette

Face aux changements annoncés dans la structure du réseau des offices d'habitation du Québec, l'objectif demeure le même : toujours mieux servir notre clientèle. Il faut savoir garder le cap dans ce contexte de transformation. Et la contribution de tous les partenaires est essentielle à l'atteinte de cet objectif. Le ROHQ a donc convié ses alliés à une table ronde dès l'ouverture de son congrès pour réaffirmer nos visées communes en faveur du logement social et discuter des meilleurs moyens d'améliorer nos collaborations. Si notre force est notre réseau, nos partenaires le sont tout autant.

Panélistes du secteur municipal, du logement social, de la santé et des services sociaux, à confirmer.



**12 H 45**

**Dîner**

**14 h**

**Conférence**

**CATALYSER SON POTENTIEL :  
FAIRE FACE AU CHANGEMENT**

Salle Palais/Kent/Saint-Louis

*Par M. Bruno Ouellette*



Bruno Ouellette est psychologue organisationnel et coach exécutif. C'est un passionné de l'excellence qui cumule 25 années d'expérience en développement organisationnel et en développement du leadership.

Il a participé à quatre jeux olympiques et à de multiples championnats du monde à l'international dans un rôle de psychologue sportif. Il a accompagné et conseillé des centaines d'athlètes, dont une trentaine de médaillés olympiques, dans leurs quêtes d'excellence et d'accomplissements sportifs (Alexandre Despatis, Émilie Heymans, Joannie Rochette, l'équipe canadienne de patinage de vitesse, etc.).

Il possède une expertise unique dans le milieu industriel et corporatif (transport, pharmaceutique, énergie, manufacturier) et le milieu sportif de haut niveau (sport olympique).

Il est un coach exécutif inspirant et accompagne présentement des dizaines de gestionnaires de haut niveau dans le développement de leur potentiel, ainsi que les meilleurs entraîneurs sportifs canadiens dans leur développement en préparation pour les prochains Jeux olympiques de 2016 et 2018.

*Vos défis et les changements sont importants ? Vous voulez vous démarquer dans les moments critiques ? Vous souhaitez utiliser vos forces pour inspirer les autres ?*

Les personnes qui se démarquent sont celles qui parviennent à utiliser pleinement leur potentiel dans les moments plus importants. Dans cette conférence où l'audace, la passion et l'énergie sont au rendez-vous, Bruno abordera les thèmes suivants :

- Comment gagner quand ça compte
- Les techniques d'entraînement mental des meilleurs
- Laisser sa marque et inspirer les autres dans les moments cruciaux
- Comment entrer dans le cercle
- La force du pourquoi
- Miser sur l'intelligence émotionnelle
- Développer le talent : Petit, Constant, Longtemps (PCL)

**15 h 15**

**Pause**

**15 h 45**

**Conférence**

**MAÎTRE À BORD EN PÉRIODE DE TURBULENCE :  
LA FORCE DE LA RÉSILIENCE**

Salle Palais/Kent/Saint-Louis

*Par M<sup>me</sup> Renée Rivest, Groupe Regain*



Renée Rivest est présidente et fondatrice de la firme ReGain groupe-conseil. Elle a fait ses études universitaires en relations industrielles et psychoéducation et compte près de 30 ans d'expérience comme consultante en développement du leadership auprès d'une cliente en provenance de plus de

20 cultures différentes. Sa passion pour l'être humain et son parcours personnel et professionnel sont des modèles inspirants de « résilience ». M<sup>me</sup> Rivest est auteure du *Best-seller : Êtes-vous Tintin, Milou, Haddock ? et l'Aventure humaine au travail*.

De nombreux changements de société viennent chavirer les repères au sein de nos organisations. Cette période critique est très déstabilisante pour de nombreuses personnes. Leurs croyances, leurs repères, leur « identité » peuvent être ébranlés et affecter leurs façons de penser et de réagir. Il est primordial de trouver des moyens efficaces de développer cette capacité de REBONDIR. Être RÉSILIENT ne veut absolument pas dire se RÉSIGNER, bien au contraire. Venez découvrir les clés qui permettent de développer sa capacité à rebondir... un cadeau exceptionnel à s'offrir et à offrir aux personnes qui nous entourent. Une expérience à vivre en toute complicité et simplicité.

**17 h 15**

**Cocktail de reconnaissance**

**« UN RÉSEAU QUI S'EST CONSTRUIT DEPUIS 40 ANS »**  
Foyer, 1<sup>er</sup> étage

## SAMEDI 23 AVRIL

Salle Palais/Kent/Saint-Louis, 1<sup>er</sup> étage

7 h 30

Petit déjeuner sur place

8 h

Assemblée générale annuelle du ROHQ

9 h 30 – 11 h 30

UN CHOIX PARMIS 2 FORMATIONS ET 1 ATELIER :

### 1 Les conseils d'administration : des forces distinctives et évolutives

Salle Palais/Kent, 1<sup>er</sup> étage

Par M<sup>me</sup> Mireille Nadeau, coach professionnelle certifiée PCC, formatrice et conférencière en gestion, leadership et gouvernance.



Elle accompagne des gestionnaires et administrateurs depuis 30 ans. Elle intervient notamment comme consultante, formatrice et conférencière dans le réseau des offices d'habitation depuis maintenant 7 ans. Elle intervient aussi à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) comme coach professionnelle et formatrice auprès de gestionnaires de la fonction publique québécoise et dans d'autres organisations.

Le conseil d'administration a un rôle bien spécifique à jouer et, en ce sens, il représente une force distinctive pour notre réseau. Sachant que nos organisations auront à vivre des changements au cours des prochaines années, l'occasion est donc propice à prendre du recul pour mieux se positionner dans un contexte évolutif.

- Quelles sont ses forces distinctives actuellement ?
- Quelles sont les forces que nous devrions optimiser ou développer davantage dans un contexte de changement ?

C'est ce type de questions qui guidera les réflexions et échanges lors de cette formation qui se veut très participative.

### 2 Clinique juridique : relations du travail

Salle Kent/Saint-Louis, 1<sup>er</sup> étage

Par M<sup>me</sup> Orélie B. Landreville et M. Alexis Paquette-Trudeau, Dunton Rainville, avocats

La gestion des relations du travail consiste à définir des stratégies, normes et pratiques favorisant des rapports sains et harmonieux entre l'employeur et les employés et leurs représentants.

La conciliation travail-famille, la gestion des conflits, l'équité salariale, la santé et sécurité au travail, la convention collective, le harcèlement psychologique et le congédiement sont toutes des questions importantes liées aux relations du travail.

Si ces questions vous intéressent, soyez de la clinique juridique.

### 3 La force des partenariats Conception et réalisation du projet d'habitation bioclimatique La Conviviale de l'OMH Rimouski

Salle Beauport-Beaumont-Bélair, 2<sup>e</sup> étage

Par : M. Alain Boulianne, directeur de l'exploitation, OMH Rimouski

M. Jean-François Perreault, conseiller technique, centre de services de Rimouski

M. Alain Hamel, président, Verdigris consultants

M. Mario Canuel, président, Agence d'information ACCÈS

L'atelier portera sur la conception et la réalisation du projet d'habitation La Conviviale, premier projet d'habitation multirésidentielle de type solaire-passif au Canada. Il sera, entre autres, question des particularités du développement du projet dans le cadre du programme Accès Logis, des diverses étapes de recherche et développement ainsi que des défis particuliers rencontrés lors de la conception et de la construction.

Les notions suivantes seront abordées :

- La conception bioclimatique est accompagnée de réflexions et de démarches plus larges sur le respect de l'environnement et de l'écologie humaine et a donc une dimension écologique qui s'inscrit dans les principes du développement durable.
- L'architecture bioclimatique fait appel à de nombreuses stratégies, techniques et systèmes de construction simples qui permettent de climatiser et tempérer l'ambiance intérieure d'une construction.
- Bien que la conception de bâtiments dits bioclimatiques utilise généralement des savoir-faire, des matériaux standards et des systèmes sans grande technologie, le développement des systèmes de ventilation des logements de La Conviviale utilisent diverses solutions de domotique active qui sont contrôlées et gérées automatiquement, et ce, en temps réel.
- Les étapes de recherche et développement doivent intégrer diverses expertises et peuvent mener à l'élaboration de façons de faire non conventionnelles et innovantes, tout en respectant les cadres prescrits (Code du bâtiment, réglementation municipale, accréditation de performance énergétique Novoclimat 2.0).

12 h

Dîner de clôture et tirage

# LA RIS 2016 : le rendez-vous des acteurs du soutien communautaire en HLM

PAR JACQUES LALIBERTÉ, CONSEILLER EN INTERVENTION SOCIOCOMMUNAUTAIRE, ROHQ

C'est sous le thème *Vivre et porter le changement – S'adapter - S'engager - Oser* que les intervenants sociocommunautaires en HLM sont conviés à leur rendez-vous annuel qui en sera cette année à sa treizième édition. Un treizième rendez-vous qui se tiendra au Hilton Québec les 20 et 21 avril prochain et qui espère accueillir un grand nombre de participants provenant d'OMH, de CISSS/CIUSSS et d'organismes communautaires des diverses régions du Québec.

Rappelons que cet événement a pris son envol en 2004 et a réussi à rassembler au fil des ans des centaines de participants ayant en commun d'œuvrer dans le milieu sociocommunautaire en HLM. Année après année, ce colloque se veut un moment privilégié de réflexion et d'échange sur la pratique; une occasion d'apprentissage et de partage de savoir et de savoir-faire; un lieu de réseautage pour les acteurs du soutien communautaire en HLM.

Pour l'édition 2016, la *Rencontre des intervenants sociocommunautaires en HLM* (RIS) propose un programme à la fois riche et varié dont le fil conducteur se rattache à la thématique du changement et de l'adaptation. Au menu, des conférences et des ateliers qui toucheront à la résilience, à l'engagement, à la fatigue de compassion, à la gestion de conflit, à la créativité en animation, au pouvoir de l'attitude. Également offerts aux participants, une table ronde sur les enjeux et les défis posés à l'intervention sociocommunautaire en HLM par les changements en cours ou annoncés dans les réseaux de la santé et des services sociaux et des offices d'habitation, la présentation de projets réalisés en milieu HLM, l'expérimentation d'un Forum Ouvert, et le visionnement d'un documentaire portant sur les préjugés et la lutte contre la pauvreté en Chaudière-Appalaches.

La RIS 2016, c'est une occasion privilégiée pour les intervenants en HLM des quatre coins du Québec de se retrouver pour réfléchir ensemble, pour échanger, pour interagir, pour s'outiller davantage, pour apprendre à se connaître et à se reconnaître dans leur pratique. Cette pratique qui doit composer avec la mouvance actuelle s'opérant dans les secteurs de la santé et des services sociaux et de l'habitation sociale qui vivent ou s'appêtent à vivre des changements structurels significatifs. Cette pratique qui s'inscrit dans une nouvelle dynamique où les acteurs et partenaires du développement social, sur le plan local et régional, se réorganisent.

Face à ces transformations importantes et à ses effets tout aussi importants, tant au niveau personnel (résistance, incertitude, confusion, ...) que professionnel (révision des mandats, partenariats, financements, ...), comment s'approprier et mieux vivre les changements? Comment traverser ces zones de turbulence tout en continuant à s'illustrer comme des agents de changement pour les locataires en HLM? Voilà la thématique qui est explorée cette année. *Vivre et porter le changement – S'adapter - S'engager - Oser*, telle est la ligne directrice de la RIS 2016.

Le programme préliminaire ainsi que la fiche d'inscription sont disponibles sur le site Internet du ROHQ à l'adresse : [www.rohq.qc.ca](http://www.rohq.qc.ca). À noter que seules les inscriptions reçues **d'ici le 25 mars** pourront bénéficier du tarif réduit.

**VIVRE ET PORTER**  
*le changement*  
*S'adapter • S'engager • Oser*

## COMITÉ ORGANISATEUR

### Lu Ni

Responsable aux plaintes et du développement sociocommunautaire, OMH Terrebonne

### Catherine Lorquet

Intervenante en soutien communautaire, OMH Lévis

### Marilyne Bastien

Organisatrice communautaire, Association des locataires en HLM de Sorel-Tracy

### Denis Lévesque

Agent de développement communautaire, OMH Rimouski

### Jacques Laliberté

Conseiller en intervention sociocommunautaire, ROHQ



Devant : Marilyne et Catherine  
Derrière : Jacques, Denis et Lu





# Les choix de logements offerts à une population vieillissante



Compte tenu du vieillissement de la population, de plus en plus de locataires courent des risques liés à leur sécurité en raison de l'aménagement de leur lieu de résidence, notamment ceux qui vivent avec la démence. L'aide à apporter à cette population pour lui permettre de continuer à vivre en sécurité et de la façon la plus autonome possible dans son domicile et sa collectivité doit tenir compte des besoins particuliers de ces personnes en matière de logement, de santé et de soutien. Heureusement, il est possible d'apporter certains changements relativement simples à la plupart des logements pour les rendre plus sûrs, plus confortables et plus invitants pour les personnes âgées ou atteintes de démence – et pour aider leur famille, leurs amis et leurs aidants à subvenir à leurs besoins quotidiens.

Le guide de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) intitulé *Les choix de logements pour les personnes vivant avec la démence* offre des conseils et suggestions simples et pratiques sur l'adaptation, la rénovation et la conception de logements pour aider les personnes vivant avec la démence, leurs aidants ou les fournisseurs de logements à créer un milieu de vie qui :

- Augmente la sécurité et le sentiment d'appartenance;
- Stimule au maximum les capacités en misant sur les points forts;
- Encourage l'autonomie et la participation à la vie sociale.

Les conseils présentés dans le guide touchent à l'éclairage, aux portes, à la signalisation, aux planchers, aux escaliers, aux différentes pièces d'un logement ainsi qu'aux espaces extérieurs. Par exemple, saviez-vous que :

- Les changements de couleur, de ton ou de motifs sur les planchers pourraient être interprétés par erreur comme étant des marches, ce qui peut accroître le risque de chute;
- Dans une salle de bains, il est conseillé de réinstaller les portes afin qu'elles s'ouvrent vers l'extérieur de manière à faciliter l'accès en cas de chute contre la porte à l'intérieur.

Pour en apprendre davantage, téléchargez le guide *Les choix de logements pour les personnes vivant avec la démence (volumes 1, 2 et 3)*.

Pour connaître les autres ressources offertes aux fournisseurs de logements et aux aidants pour la conception, la rénovation ou l'adaptation d'un logement afin qu'il réponde aux besoins de la population vieillissante, consultez le site Web de la SCHL au : [schl.ca/vieillirchezsoi](http://schl.ca/vieillirchezsoi)

