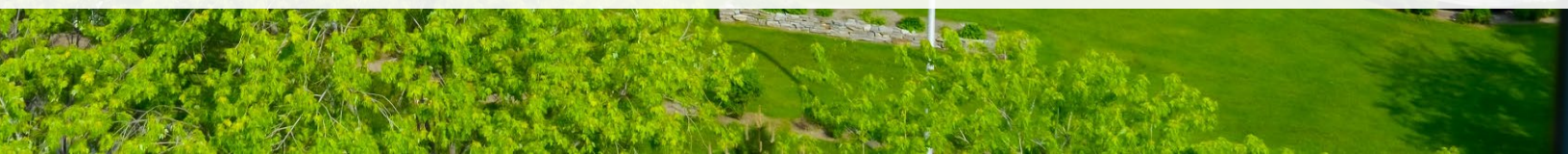




Guide des pratiques exemplaires: supervision des gestionnaires de condominiums

Formation avancée des administrateurs



Office ontarien
du secteur des
condominiums

www.condoauthorityontario.ca

Table des matières

Reconnaissance.....	3
Coordonnées de l'OOSC	3
Objectif du document	3
Introduction.....	4
Définir les services de gestion de condominiums.....	4
Partie 1 – Planification d'une gestion efficace du condominium	12
Partie 2 – Travailler avec le gestionnaire de condominiums	34
Partie 3 – Développer et améliorer les performances	41
Partie 4 – Résiliation	47
Remarques finales	54
Annexe A : Liste de contrôle de l'administrateur – Obtenir des services de gestion de condominiums	55
Annexe B : Embauche et intégration d'un nouveau gestionnaire de condominiums (employé).....	58

Avez-vous des questions?

Si vous avez des questions au sujet des renseignements contenus dans le présent guide, veuillez communiquer avec nous. Notre équipe sera heureuse de répondre à vos questions.

Ce guide peut être mis à jour de temps à autre. Vous pouvez accéder à la version la plus récente sur le site Web de l'OOSC.

Dernière mise à jour : 7 septembre 2022

Reconnaissance

L'OOSC tient à souligner les importantes contributions de nos experts ontariens de Cosgrove & Co. Strategy Consulting Ltd. ainsi que de tous les membres de notre comité consultatif.

Coordonnées de l'OOSC

Veuillez soumettre toute demande via l'onglet « **Contacter-nous** » sur notre site Web.

Lundi à vendredi :

De 9 h à 17 h.

Numéro local de l'OOSC : 416 901-9356

Numéro sans frais de l'OOSC : 844 880-5341

ATS (appareil téléphonique pour malentendants)

[Service de relais Bell](#)

Objectif du document

Ce guide de formation avancée des Administrateurs complète les modules de formation avancée des Administrateurs de l'OOSC et sert à approfondir les connaissances des participants sur les questions touchant la vie en condominium. Ce guide aidera les administrateurs à comprendre le rôle du gestionnaire de condominiums, la façon d'obtenir efficacement des services de gestion de condominiums et la façon de superviser, de développer ou de mettre fin aux services d'un gestionnaire de condominiums.

Ce guide sera mis à jour de temps à autre. Pour obtenir la version la plus récente, veuillez visiter le site Web de l'OOSC au <https://www.condoauthorityontario.ca/?lang=fr>.

Introduction

Dans la plupart des condominiums, le rôle de gestionnaire de condominiums remplit plusieurs fonctions importantes :

- en tant que liaison centrale entre les résidents du condominium et le conseil d'administration de l'association condominiale;
- en tant qu'individu ou équipe qui gère les affaires courantes de l'association condominiale et aide le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités légales; et
- en tant que source importante d'expertise et d'informations pour aider le conseil d'administration et les propriétaires à naviguer dans les exigences complexes de la vie en condominiums et à gérer les problèmes à mesure qu'ils surviennent.

À bien des égards, les gestionnaires de condominiums sont considérés comme le « ciment » d'une communauté de copropriétaires efficace. Ils fournissent des services professionnels de gestion de condominiums à l'association condominiale et veillent à ce que les exigences quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles et annuelles d'une association condominiale et de sa communauté de résidents soient respectées.

Un gestionnaire de condominiums efficace peut faire la différence entre une collectivité bien gérée, financièrement viable, cohérente et heureuse, et une collectivité qui est aux prises avec des pressions financières imprévues, des conflits et des problèmes récurrents. Ils aident également le conseil d'administration de l'association condominiale à atteindre ses objectifs stratégiques en ce qui a trait à la valeur des propriétés, à la qualité de vie et à d'autres valeurs fondamentales.

Définir les services de gestion de condominiums

Les services de gestion de condominiums sont une entreprise réglementée en Ontario. Comme défini à l'article 1 de la *loi de 2015 sur les services de gestion de condominiums* un fournisseur de service de gestion de condominiums est une personne ou une entreprise qui :

- perçoit ou détient des contributions aux dépenses communes ou autres sommes prélevées ou payables par l'association condominiale;
- exerce les pouvoirs et fonctions délégués de l'association condominiale ou de son conseil d'administration, notamment :
 - effectuer des paiements à des parties;
 - négociation ou conclusion de contrats;
 - supervise les employés ou les entrepreneurs engagés par l'association.
- Cette profession n'est pas expressément exclue de la réglementation (p. ex., l'auditeur de l'association condominiale).

À de très rares exceptions, *toute personne fournissant des services de gestion de condominiums tels que décrits ci-dessus doit* détenir une licence délivrée par l'Office ontarien de réglementation de la gestion des condominiums. L'Office ontarien de réglementation de la gestion des condominiums est l'organisme de réglementation qui a la responsabilité principale de renforcer la profession de gestionnaire de condominiums et aider à protéger les consommateurs dans le secteur complexe et en croissance des condominiums en Ontario.

Il existe différentes licences requises pour les personnes qui sont directement employées par les associations de condominiums et pour les entreprises qui fournissent des services de gestion de condominiums. Ces éléments sont décrits plus en détail dans les sections pertinentes du présent guide.

Pour obtenir des renseignements généraux sur les exigences en matière de licences pour les services de gestion de condominiums, veuillez consulter le site Web de l'Office ontarien de réglementation de la gestion des condominiums, cliquez [ici](#).

Rôle et responsabilités générales d'un gestionnaire de condominiums

Selon sa taille, sa complexité et d'autres facteurs, l'exploitation d'une association condominiale nécessite souvent l'aide d'un ou de plusieurs gestionnaires de condominiums.

Chaque association condominiale prendra ses propres décisions concernant le rôle du gestionnaire de condominiums et ses fonctions spécifiques. Les gestionnaires de condominiums sont souvent responsables des activités quotidiennes du condominium, notamment :

- gérer les contributions des propriétaires aux charges communes;
- assister et/ou participer aux réunions du conseil d'administration;
- gérer les documents et les dossiers de l'association condominiale;
- gérer les affaires bancaires et financières, y compris la préparation du budget annuel de l'association condominiale;
- mettre en œuvre un plan de gestion des urgences et répondre aux urgences;
- émettre des convocations et des rapports sur les affaires de l'association condominiale;
- surveiller l'état de l'assurance de l'association condominiale;
- répondre aux plaintes des propriétaires ou des résidents; et
- superviser le travail de tout fournisseur de services ou sous-traitant.

Ce document décrit plus en détail d'autres tâches qui peuvent être négociées avec un gestionnaire de condominiums, mais les activités énumérées ci-dessus sont généralement considérées comme des responsabilités typiques d'un gestionnaire de condominiums.

Types de gestion de condominiums

Choisir la bonne approche en matière de gestion des condominiums

Pour décider quelle approche convient le mieux à l'association condominiale, le conseil peut se poser quelques questions et réfléchir à ses réalités opérationnelles. Par exemple :



- Dans quelle mesure les activités du condominium sont-elles complexes?
- Dans quelle mesure nos administrateurs sont-ils actifs au sein du conseil d'administration et quelles compétences apportent-ils?
- Quelles sont les compétences qui font défaut au conseil d'administration et qui pourraient lui être utiles?
- Si vous envisagez un contrat de travail :
- Que se passera-t-il si la personne est malade ou en vacances?
- Que se passe-t-il si cette personne ne répond plus à nos attentes?
- Quelle capacité et quelles compétences le conseil doit-il posséder en cas d'urgence ou de départ imprévu?
- Quelle est notre expérience passée en ce qui concerne l'embauche de personnes?
- Avons-nous bien choisi par le passé et géré efficacement le rendement des employés?
- Avons-nous dû licencier des employés? Qu'avons-nous appris?

Les associations condominiales en Ontario varient considérablement en taille et en complexité, ce qui pousse les collectivités à choisir différentes approches pour gérer l'ensemble des condominiums au quotidien.

Les associations condominiales utilisent habituellement l'une des deux approches courantes pour obtenir des services professionnels de gestion de condominiums, comme définie dans la *loi de 2015 sur les services de gestion de condominiums* :

1. engager un fournisseur tiers pour fournir des services de gestion de condominiums; ou
2. employer directement un ou plusieurs gestionnaires de condominiums pour fournir ces services.

Les sections suivantes décrivent chacune de ces approches courantes de la gestion des condominiums.

Approche no 1 : contrat avec un fournisseur tiers

En Ontario, de nombreuses associations condominiales choisissent de retenir les services d'un fournisseur tiers (un entrepreneur indépendant ou une société) qui fournit des services de gestion de condominiums dans le cadre d'une entente contractuelle.

Dans la *loi de 2015 sur les services de gestion de condominiums*, ces fournisseurs sont appelés « fournisseurs de services de gestion de condominiums ».

L'obtention de services par l'intermédiaire d'un tiers fournisseur de services de condominiums peut être considérée comme un bon choix pour certaines associations condominiales pour des raisons telles que les suivantes :

- offrir à l'association condominiale une plus grande souplesse d'exploitation, notamment la possibilité de :
 - négocier un changement de gestionnaire de condominiums avec le siège social, si la personne désignée n'est pas la bonne personne pour l'association condominiale; et/ou
 - planifier de façon proactive les situations d'urgence, la succession et le remplacement, afin d'éviter les situations où l'association condominiale est sans gestionnaire de condominiums pendant de longues périodes.
- appuyer l'association en lui offrant des compétences ou une expérience spécialisées que les administrateurs siégeant au conseil d'administration de l'association condominiale ne possèdent pas nécessairement;
- protéger l'association condominiale contre certaines responsabilités pouvant découler de l'embauche d'un employé.

Comme décrit précédemment, la Loi de 2015 sur les services de gestion de condominiums exige que **toute entreprise ou personne fournissant des services de gestion de condominium soit agréée par la CMRAO.**

Approche no 2 : Emploi direct d'un gestionnaire de condominiums

Une deuxième option pour obtenir des services de gestion de condominium consiste pour l'association condominiale à *embaucher directement un employé*.

Bien que l'embauche d'une personne à titre de gestionnaire de condominiums soit un bon choix pour de nombreuses associations condominiales, certains facteurs devraient être pris en considération, notamment :

- embaucher un employé signifie que l'association condominiale établit une *relation employeur / employé* avec une personne, plutôt que d'avoir un contrat de

services avec un fournisseur de services de gestion de condominiums;

- en tant qu'employée, les conditions d'emploi de la personne doivent être définies dans un contrat de travail officiel, et elle bénéficie de certains droits en vertu de la *Loi de 2000 sur les normes d'emploi*;
- Le lien d'emploi crée des obligations pour l'association condominiale en ce qui concerne :
 - le paiement des salaires ou des heures supplémentaires;
 - les congés de maladie;
 - les jours fériés;
 - les vacances;
 - les autres exigences légales.

Une seule personne peut apporter ou non toutes les compétences et l'expérience qu'une société titulaire d'un permis a à offrir. Les gestionnaires de condominiums qui sont embauchés comme employés de l'association condominiale doivent toujours être des professionnels agréés par la CMRAO. Pour plus d'informations sur les licences des gestionnaires de condominiums, veuillez cliquer [ici](#).

Considérations supplémentaires

Lorsqu'ils prennent la décision d'embaucher un gestionnaire de condominiums (plutôt que de retenir les services d'un tiers ou d'administrer eux-mêmes l'association condominiale), les conseils d'administration peuvent aussi vouloir tenir compte des répercussions sur les ressources humaines (RH) qui pourraient survenir en cas d'échec du contrat de travail.

Si un employé ne répond pas aux attentes :

- l'association condominiale peut être confrontée à des coûts supplémentaires liés au(x) licenciement(s) et/ou aux indemnités de départ;
- l'association condominiale peut avoir de la difficulté à trouver un remplaçant immédiat(s) en cas de résiliation « immédiate », ce qui la laissera sans gestion sur place pour une période indéterminée;
- l'association condominiale n'a pas la possibilité de puiser des ressources dans d'autres emplacements, comme dans le cas d'un fournisseur de services de gestion de condominiums sous contrat
- si un seul gestionnaire de condominiums est employé, l'association condominiale peut se trouver sans soutien en cas de maladie, de vacances, de retraite, ainsi qu'en cas de départ imprévu.

Avant d'entamer la recherche d'un nouvel employé ou de conclure un contrat avec un tiers, l'association condominiale peut souhaiter examiner ses besoins opérationnels

ainsi que les compétences et la capacité du conseil à effectuer des tâches opérationnelles si nécessaire. En plus de l'impact potentiel des facteurs décrits ci-dessus lorsqu'il prend sa décision sur la meilleure approche pour obtenir des services de gestion de condominiums.

Obtenir des conseils juridiques concernant les options

Les conseils d'administration des associations condominiales font souvent appel à des conseillers juridiques pour obtenir de l'aide ou des conseils avant et après la prise de décisions importantes.

S'il y a un intérêt à embaucher un gestionnaire de condominiums, les avocats peuvent :

- examiner les règlements administratifs de l'association condominiale et aider le conseil à clarifier toute question concernant la délégation de son pouvoir à un employé;
- donner des conseils sur les obligations et responsabilités de l'association en tant qu'employeur;
- donner des conseils sur les pratiques d'embauche équitables;
- aider à la conception d'une description de rôle appropriée;
- rédiger un contrat de travail une fois que le bon candidat a été identifié.

Par ailleurs, s'il y a intérêt à retenir les services d'un fournisseur de services de gestion de condominiums, les avocats peuvent :

- revoir les règlements administratifs de l'association condominiale et aider le conseil d'administration à clarifier toute question relative à la sous-traitance d'un service de gestion de condominiums;
- donner des conseils sur les pratiques d'approvisionnement équitables;
- donner des conseils sur la conception d'un processus d'appel d'offres concurrentiel en vue d'obtenir un fournisseur tiers;
- aider à négocier les conditions contractuelles avec les fournisseurs tiers potentiels de services de gestion de condominiums; et/ou
- préparer ou examiner un projet de contrat ou de contrat de service avec un fournisseur de services de gestion de condominiums.

Quelle que soit l'approche choisie, l'obtention d'un avis juridique dès le début du processus est une bonne pratique qui aidera le conseil d'administration à s'assurer qu'il est en pleine conformité avec la loi, ainsi qu'avec les documents directeurs de l'association condominiale.

Le rôle du conseil d'administration dans la gestion des condominiums

Les administrateurs qui siègent aux conseils d'administration des associations condominiales sont souvent des résidents de la communauté condominiale et ils ont parfois du mal à trouver un équilibre entre des besoins concurrents. Bien qu'ils prennent leur rôle au sérieux et souhaitent agir dans l'intérêt fondamental de la communauté, il peut être difficile de prendre des décisions potentiellement impopulaires.

La gestion d'une association condominiale est une activité complexe qui exige du temps, de l'énergie et des compétences.

Les administrateurs ont le devoir d'assurer la santé à long terme de l'association condominiale, ainsi que le devoir envers tous les propriétaires de l'association condominiale. Aussi difficile que cela puisse parfois être, le rôle du conseil est toujours de faire ce qui s'impose et de prendre des décisions qu'il croit être dans l'intérêt de l'association condominiale et des propriétaires.

L'un des moyens par lesquels le conseil d'administration peut s'acquitter de cette importante tâche est d'évaluer soigneusement les besoins de la communauté, de sopeser les options disponibles et d'établir des processus pour faire de bons choix éclairés.

Les décisions relatives aux services de gestion de condominiums sont souvent parmi les plus importantes que les conseils prennent.

Fonctions du conseil d'administration

En vertu de la *Loi de 1998 sur les condominiums* (« la Loi sur les condominiums »), le conseil d'administration a l'obligation de gérer les affaires de l'association condominiale.

Utilisant son pouvoir, le conseil d'administration peut déléguer des parties importantes de ses fonctions à un gestionnaire de condominiums *agréé*. Il s'agit d'un facteur important, car l'article 17.0.1 de la Loi sur les condominiums interdit aux associations condominiales de conclure une convention (y compris un contrat d'emploi) avec un gestionnaire de condominiums qui n'est pas titulaire d'un permis en vertu de la *Loi de 2015 sur les services de gestion de condominiums*.

Le devoir du conseil d'administration de superviser le travail du gestionnaire de condominiums ne peut être délégué.

Les règlements administratifs d'une association condominiale contiendront des exigences plus précises concernant l'administration et les obligations de l'association

condominiale. Celles-ci se trouvent souvent dans le règlement no 1 et sont énumérées comme étant les devoirs de l'association et comprennent généralement ce qui suit :

- contrôler, gérer et administrer les parties communes et l'actif de l'association condominiale;
- exploiter et maintenir les éléments communs et les actifs de l'association dans un état approprié et adéquat;
- percevoir les dépenses communes imposées aux propriétaires;
- prendre des dispositions pour l'approvisionnement en chauffage, en électricité et en eau des parties communes et des unités, si nécessaire;
- obtenir et maintenir en vigueur l'assurance exigée par la Loi sur les condominiums, la déclaration ou les règlements administratifs;
- réparer après les dommages et remettre en état les parties privatives et les parties communes conformément aux dispositions de la Loi sur les condominiums, de la déclaration et des règlements administratifs;
- veiller à ce que des vérifications financières aient lieu après chaque fin d'année et mettre les états financiers à la disposition des propriétaires et des créanciers hypothécaires conformément à la Loi sur les condominiums;
- faire respecter par les propriétaires la Loi sur les condominiums, la déclaration, les règlements et les règles;
- fournir un certificat de statut selon la formule prescrite;
- établir et maintenir un ou plusieurs fonds de réserve pour payer les réparations majeures et/ou le remplacement des éléments communs et des actifs de l'association condominiale; et
- effectuer des études périodiques pour déterminer si le montant d'argent du fonds de réserve et le montant des contributions perçues des propriétaires sont suffisants pour financer ses dépenses futures de réparation et de remplacement.



Qu'un fournisseur tiers ou un employé fournisse des services de gestion de condominiums, l'obligation du conseil de superviser le travail du gestionnaire de condominiums ne peut être déléguée. Le conseil d'administration a la responsabilité ultime de contrôler et de gérer les affaires de l'association condominiale.

Que l'association fasse appel ou non à un fournisseur tiers de services de gestion de condominiums ou qu'elle emploie un gestionnaire de condominiums agréé, le conseil d'administration a toujours la responsabilité ultime de la gestion et du contrôle de ses affaires. Cela signifie que les administrateurs devraient poser de bonnes questions,

utiliser leurs propres connaissances, expériences et compétences pour comprendre les pratiques et les recommandations du gestionnaire de condominiums et obtenir des conseils externes au besoin.

Partie 1 – Planification d’une gestion efficace du condominium

Dans toute décision importante, il est idéal que les conseils d’administration consacrent beaucoup de temps à l’étape de la planification pour s’assurer qu’ils ont bien réfléchi à la situation, qu’ils ont cerné les besoins particuliers de la collectivité ainsi que les options appropriées à prendre en considération et qu’ils ont évalué les conséquences possibles.

La façon d’aborder la gestion du condominium est l’une des décisions les plus importantes que prendra le conseil d’administration. Plus on consacre de temps à la planification, mieux ce sera.

Que disent les documents constitutifs?

La première question que le conseil d’administration devrait poser sur n’importe quel sujet, y compris la façon dont les affaires du condominium devraient être gérées, est « *Que disent nos documents constitutifs?* » Chacun de ces éléments devrait être consulté avant de prendre des décisions importantes au sujet des fonctions du gestionnaire de condominiums.

La Loi sur les condominiums, la déclaration et les règlements administratifs de l’association condominiale peuvent tous contenir des exigences relatives à la gestion des condominiums. Les documents constitutifs sont organisés selon une hiérarchie :

1. la Loi sur les condominiums;
2. la déclaration;
3. les règlements administratifs
4. les règles.

S’il y a un conflit entre ces documents, il faut les interpréter dans l’ordre ci-dessus, la Loi sur les condominiums étant considérée comme suprême.

Par exemple, si quelque chose est permis par les règles, mais qu’il contredit ce qui est écrit dans les règlements, le conseil d’administration doit toujours respecter les règlements. Les règles devraient ensuite être modifiées pour les harmoniser aux règlements administratifs.

Éviter les problèmes de gouvernance

On peut éviter les problèmes de gouvernance en adoptant de bonnes pratiques de gouvernance.

En plus de suivre la formation obligatoire des administrateurs dans les six (6) mois suivant son élection ou sa nomination au conseil (idéalement dès que possible si des décisions importantes telles que des services de gestion de condominiums sont anticipées), il est généralement recommandé que le conseil d'administration entreprenne ce qui suit :

- l'examen périodique des documents constitutifs de l'association condominiale énumérés ci-dessus pour s'assurer que les administrateurs les connaissent bien;
- des discussions périodiques sur les obligations des administrateurs envers l'association condominiale;
- des discussions périodiques sur la communauté de condominiums, ses complexités physiques et mécaniques, ses besoins de fonctionnement, en particulier si des changements surviennent au fil du temps, y compris une discussion sur « ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas » sur la façon dont l'association condominiale est gérée.



Le conseil d'administration devrait avoir une discussion ouverte et franche sur les options de gestion des condominiums, en tenant compte de toute modification nécessaire aux règlements administratifs de l'association condominiale, avant de discuter avec les fournisseurs de services de gestion des condominiums.

Étendue des services couramment observée

Indépendamment de l'approche que le condominium adoptera pour gérer ses affaires, ou de la personne qui remplira le rôle de gestionnaire, il est important que les conseils d'administration examinent et harmonisent leurs attentes à l'égard de ce rôle important.

Les fournisseurs de services de gestions de condominiums différeront dans leurs conditions générales spécifiques et dans la manière dont leurs accords sont rédigés. Cependant, la plupart des ententes de services de gestion de condominiums définissent l'étendue des fonctions et des pouvoirs du gestionnaire de condominiums de la même manière.

Questions financières et comptabilité

Que l'association emploie un gestionnaire de condominiums ou qu'elle ait retenu les services d'un fournisseur de services de gestion de condominiums, le gestionnaire de condominiums est tenu de respecter toutes les obligations énoncées dans la Loi sur les condominiums, la Loi sur les services de gestion de condominiums et les obligations de sa licence.

Dans le cadre de leurs services à l'association et au conseil d'administration, **une des principales responsabilités des gestionnaires de condominiums est de fournir au conseil d'administration des états financiers détaillés non vérifiés, mensuels et annuels.**

En plus de toutes les autres responsabilités qu'ils peuvent avoir, le fait de s'assurer que le conseil dispose d'informations financières exactes et à jour sur lesquelles fonder ses décisions est un aspect essentiel du rôle du gestionnaire de condominiums. Ils sont également généralement responsables des tâches de gestion financière suivantes :

- recueillir et recevoir toutes les contributions des propriétaires aux dépenses communes (souvent appelées « frais d'entretien » ou « frais de condominium »), les rétro facturations et les autres fonds payables par les propriétaires ou d'autres personnes à l'association condominiale en fiducie pour l'association condominiale;
- déposer les fonds recueillis directement dans un compte au nom de l'association condominiale;
- s'assurer que le montant déposé dans le fonds de réserve est le montant affecté au budget de l'étude du fonds de réserve de l'association condominiale;
- s'assurer que les fonds du fonds de réserve de l'association condominiale ne sont utilisés que conformément à l'article 95 de la Loi sur les condominiums;
- Veiller à ce que les investissements effectués à l'aide du fonds de réserve de l'association condominiale soient limités aux titres admissibles en vertu de l'article 115 (7) et (8) de la Loi sur les services de gestion de condominiums.

Comme il a été mentionné précédemment, un gestionnaire de condominiums est habituellement responsable des activités d'administration quotidiennes de l'association condominiale, qui comprennent souvent :

- la communication rapide avec tous les résidents et fournisseurs de services de l'association condominiale. Le délai de réponse standard est habituellement de 24 heures pour toutes les communications;
- la tenue adéquate des dossiers conformément à l'article 55 de la Loi sur les condominiums;
- l'observation de la Loi sur les condominiums, de la déclaration, des règlements administratifs, des règles et des politiques établies et approuvées que peut avoir l'association condominiale;

- La tenue de rapports de gestion mensuels, qui comprennent habituellement :
 - État de tous les éléments et projets en cours
 - Éléments nécessitant l’approbation de l’association
 - Correspondance des propriétaires
 - Rapport d’inspection de bâtiment
 - Registre des risques¹ et/ou journaux des problèmes²
 - Propositions et/ou soumissions reçues
 - D’autres éléments décrits plus loin dans le présent guide, comme les rapports mensuels sur les budgets et les écarts et les états financiers.
- la préparation d’un dossier de réunion du conseil, qui comprend généralement une copie de l’ordre du jour de l’Assemblée qui peut avoir été préparé avec la contribution du conseil d’administration;
- la préparation et la livraison en temps opportun de la documentation appropriée pour les assemblées des propriétaires (p. ex., les assemblées générales annuelles, les assemblées demandées par les propriétaires ou d’autres types d’assemblées des propriétaires);
- procurer des évaluations d’assurance et une couverture appropriées, comme l’exige la Loi sur les condominiums, tout en veillant à ce que les polices d’assurance soient correctement souscrites et sans interruption;
- la préparation et le maintien des contrats d’emploi, des descriptions de poste et de toute autre correspondance connexe (discipline, évaluation et examen), le cas échéant;
- fournir des commentaires et des conseils au conseil d’administration des

¹ Un *registre des risques* est un outil de gestion des risques utilisé par certains conseils d’administration pour évaluer et surveiller les risques ou dangers connus auxquels l’association est confrontée. La mise à jour du registre des risques peut faire partie des services offerts par le gestionnaire de condominiums, s’il s’agit d’un outil utilisé par l’association condominiale. De plus amples informations sur les registres des risques sont disponibles dans le Guide des meilleures pratiques de l’OOSC en matière de planification et de préparation aux situations d’urgence.

² Semblable à un registre des risques, un registre des problèmes est un type d’outil de gestion des risques utilisé par certains conseils pour saisir, analyser et suivre les progrès réalisés pour résoudre les problèmes qui surviennent dans l’association condominiale, comme les plaintes de bruit, les problèmes d’entretien, les plaintes de la communauté ou les problèmes juridiques potentiels. Les problèmes peuvent être considérés comme des risques qui se sont déjà produits ou qui sont en cours. La mise à jour du registre des problèmes peut faire partie de l’étendue des services du gestionnaire de condominiums, s’il s’agit d’un outil utilisé par l’association. Vous trouverez de plus amples informations sur la gestion des problèmes dans le Guide des meilleures pratiques de gestion des problèmes de l’OOSC.

condominiums, en fonction des connaissances et de l'expérience du gestionnaire de condominiums (p. ex., des éléments de nature juridique, physique ou administrative, étant entendu que ces avis sont informels).

Assistance aux achats

Le soutien à l'achat est souvent un domaine d'expertise pour les gestionnaires de condominiums, car ils participent souvent à l'obtention de biens et de services pour le compte des associations condominiales qu'ils desservent.

Le gestionnaire de condominiums assume habituellement des rôles de soutien aux achats qui peuvent comprendre :

- la préparation et examen des spécifications de l'association condominiale pour les services qui sont actuellement fournis ou les services que l'association envisage d'acheter dans l'avenir. Cette activité comprend souvent :
 - Préparation et/ou assemblage des documents de soumission;
 - Coordination du processus d'appel d'offres;
 - Recevoir les documents de soumission;
 - Consigner la date et l'heure de réception des soumissions;
 - Compiler les renseignements de base sur les propositions et les soumissionnaires à présenter à la commission
 - Présenter les offres admissibles au conseil d'administration dans un format qui permet au conseil d'administration de comparer les documents d'appel d'offres reçus.
- la préparation et examen des lignes directrices procédurales de l'association condominiale pour l'engagement de fournisseurs tiers;
- la préparation, révision et entretien des contrats d'entretien standard et préventif de l'association condominiale.

Gestion et coordination de la maintenance

Un autre aspect important du rôle du gestionnaire de condominiums est de fournir des *services de gestion physique* appropriés, ce qui signifie généralement qu'il doit :

- prendre des dispositions pour l'approvisionnement de gaz naturel, d'électricité, d'eau, de services de câblodistribution et d'autres services publics, au besoin;
- organiser la réparation et l'entretien de toutes les pelouses, aires paysagées et routes;
- organiser la lutte antiparasitaire, l'enlèvement des déchets et des ordures, le recyclage et d'autres initiatives vertes;
- entretenir tous les composants électriques et mécaniques dans les éléments communs;

- superviser toutes les zones de loisirs (telles que les piscines, les bains à remous, les installations de gym et d'autres éléments communs), là où elles existent, tout en s'assurant que toutes les lois et réglementations locales en matière de santé sont respectées;
- tenir à jour la liste de toutes les marchandises en réserve, de l'équipement et de l'ameublement de l'association condominiale dans ses registres;
- établir et maintenir un programme d'entretien préventif pour tous les principaux équipements techniques et électriques et les systèmes de plomberie, conformément aux recommandations des fabricants et des fournisseurs; et
- maintenir des journaux de bord et des étiquettes d'identification numérotant clairement tous les équipements mécaniques et électriques et les systèmes de plomberie et indiquant la nature et la fréquence des services d'entretien effectués.

Communication

Le gestionnaire de condominiums est également généralement responsable des activités de communication continues au sein de l'association. Il devrait s'assurer que les membres du conseil d'administration sont informés de l'état des activités de l'association.

De plus, il ne faut jamais sous-estimer l'importance d'une bonne communication avec les propriétaires et les résidents. Les gestionnaires de condominiums préparent et communiquent souvent, dans tous les formats disponibles et sur une variété de sujets, avec les propriétaires de l'association condominiale.

Voici quelques exemples de communications destinées à la collectivité :

- toute augmentation en cours des frais mensuels communs des propriétaires, qui pourrait être communiquée par l'envoi de bulletins, par l'affichage sur le portail des propriétaires ou, plus adéquatement, par la tenue d'un événement informel;
- préparer et diffuser régulièrement des bulletins à l'intention de la communauté condominiale, y compris du contenu comme des événements à venir, des messages d'appréciation et de reconnaissance, des conseils et des indices utiles et des rappels sur la gouvernance;
- transmission de messages ou d'instructions importantes en matière de santé et de sécurité publiques, par exemple, liés à la préparation aux urgences.

Gestion de projet

L'un des principaux domaines de responsabilité des gestionnaires de condominiums est souvent de superviser le travail des parties qui fournissent des biens ou des services à l'association condominiale. Un gestionnaire peut être invité à prendre également aux projets spéciaux pour le bien-être de l'immeuble, de temps à autre.

Le conseil d'administration pourrait vouloir consacrer du temps à la planification des rôles de gestion de projet du gestionnaire des condominiums. Il y aura inévitablement de grands projets, et il est important de déterminer à l'avance quelles seront les attentes du gestionnaire de condominiums.

Le conseil d'administration devrait discuter et répondre à des questions telles que :

- Combien de projets voulons-nous que le gestionnaire de condominiums supervise à un moment donné? Est-ce une attente réaliste?
- À quelle fréquence (le conseil d'administration) attendons-nous des mises à jour sur l'état d'avancement de chaque projet? Est-ce que toutes les mises à jour doivent être fournies par écrit? Dans la négative, lesquels peuvent être fournis verbalement? Quelle est la bonne fréquence des mises à jour (p. ex., hebdomadaires, bihebdomadaires, mensuelles, etc.)?
- Quels renseignements le rapport d'étape devrait-il contenir? Idéalement, le conseil d'administration cherchera à comprendre :
 - un résumé général du projet (p. ex., ce qui s'est passé depuis la dernière mise à jour, et, dans l'ensemble, où en est le projet?);
 - le budget initial du projet par rapport aux dépenses engagées à ce jour;
 - les progrès réalisés à ce jour et les jalons atteints;
 - les décisions requises de la commission;
 - les questions, problèmes ou préoccupations majeurs qui ont été soulevés, et la ligne de conduite recommandée par le gestionnaire de condominiums pour chacun d'eux;
 - les prochaines étapes.
- Quels sont les enjeux liés aux projets auxquels le conseil d'administration devrait s'intéresser? Quand le gestionnaire de condominiums devrait-il traiter les problèmes de façon indépendante?
- Quels critères le conseil d'administration utilisera-t-il pour décider quand faire un suivi auprès du gestionnaire de condominiums sur la qualité d'un projet?

Présence aux réunions du conseil d'administration

Les conseils d'administration devraient prendre le temps de déterminer le degré de participation aux réunions du gestionnaire des condominiums.

La plupart des conseils de condominiums s'attendent à ce que le gestionnaire de condominiums soit présent à chaque réunion du conseil d'administration (ou à une partie de l'assemblée) pour remettre son « rapport du gestionnaire de condominiums » et souvent pour participer également à d'autres parties de l'assemblée.

Même lorsque le gestionnaire de condominiums contribue bien aux réunions, il est important de donner au conseil d'administration le temps et l'occasion de discuter librement et discrètement de toute préoccupation ou question de rendement sans la présence du gestionnaire de condominiums.

En plus de la partie *à huis clos* de l'assemblée au cours de laquelle des sujets confidentiels liés aux propriétaires sont discutés, certains conseils d'administration demandent également aux gestionnaires de condominiums de se retirer de l'assemblée et de tenir une séance *à huis clos* ultérieure au cours de laquelle les administrateurs peuvent discuter librement de la performance du gestionnaire de condominiums et décider de la façon dont les commentaires doivent lui être fournis.

Coordination des procès-verbaux des réunions

Il est essentiel de tenir un compte rendu écrit de toutes les réunions officielles du conseil, qui sont appelées procès-verbaux. Les procès-verbaux des réunions reflètent les décisions du conseil sous forme de résolutions et sont un document principal utilisé pour comprendre les motifs des décisions antérieures, pour aider le conseil d'administration à prendre des décisions à l'avenir et pour aider à résoudre les désaccords.

Conformément à l'article 36 (1) de la Loi sur les condominiums, les conseils d'administration doivent nommer ou élire un administrateur au poste de *secrétaire*. Le secrétaire est habituellement la personne responsable de la bonne qualité des procès-verbaux de chaque réunion du conseil d'administration de l'association condominiale et, peut-être, de chaque comité du conseil d'administration.

Toutefois, l'association peut constater que les procès-verbaux ne sont pas rédigés en temps opportun ou que la qualité et l'exactitude ne sont pas conformes à ses normes. Afin d'exécuter une bonne gouvernance, pour des raisons pratiques, le conseil d'administration peut choisir d'attribuer cette tâche à un autre administrateur ou d'engager un service tiers de rédaction de procès-verbaux qui assistera à toutes les réunions du conseil d'administration pour préparer les procès-verbaux moyennant des frais.

Autres services

Parfois, des fournisseurs tiers de services de gestion de condominiums offrent des services supplémentaires pour se démarquer sur le marché. Ces services peuvent

inclure :

- un **portail des employés** contenant des exemples de modèles de communication, des spécifications, des formulaires standard, des exemples de politiques de gouvernance, un guide annuel de planification de condominiums, un exemple de plan de gestion des catastrophes, un exemple de plan de sécurité incendie, etc.; et/ou
- **des séminaires pour les administrateurs** où un professionnel de l'industrie (par exemple, un vérificateur, un avocat, un ingénieur, etc.) présente de nouvelles études de cas, des modifications législatives ou de nouvelles incitations et initiatives qui ont un impact sur la vie en condominiums, qui pourraient intéresser les administrateurs.

Une fois que le rôle de gestionnaire de condominiums a généralement été conçu et qu'on s'est entendu sur les activités nécessaires pour soutenir les activités de l'association condominiale, le conseil d'administration devrait déterminer laquelle des deux approches de gestion (c'est-à-dire la conclusion d'un contrat avec un fournisseur de services de gestion de condominiums ou l'embauche directe d'un gestionnaire de condominiums) est la meilleure. L'approche privilégiée peut changer la façon dont les services de gestion de condominiums sont fournis.

Une liste de contrôle étape par étape permettant d'obtenir des services de gestion de condominium, est disponible à l'[Annexe A](#) de ce guide.

Concevoir le rôle

Les gestionnaires de condominiums s'acquittent souvent d'un ensemble de responsabilités de base, comme il est décrit dans la section précédente, qu'ils soient des fournisseurs de services contractuels ou qu'il existe une relation d'emploi directe.

Une fois qu'une association condominiale a pris la décision d'embaucher directement un gestionnaire de condominiums, et avant de lancer un processus de recherche ou de présenter une offre à un candidat en particulier pour le poste, le conseil d'administration devrait réfléchir davantage et prendre des décisions importantes au sujet du poste.

Plusieurs composants clés sont énumérés ci-dessous :

Licence en vertu de la CMRAO

L'octroi de permis est un facteur très important dans la conception du bon emploi et dans la surveillance du gestionnaire de condominiums par le conseil.

Conformément à l'article 34 de la Loi sur les services de gestion de condominiums, *nul ne peut fournir des services de gestion de condominiums en Ontario et exercer le rôle*

de gestionnaire de condominiums sans un permis délivré par le CMRAO. Cela comprend les personnes qui sont directement employées par l'association, ainsi que les fournisseurs tiers de services de gestion de condominiums.

Les conseils d'administration doivent être conscients des multiples formes de licences et rechercher la bonne forme dans leur conception de travail pour le gestionnaire de condominiums.

- Par exemple, les particuliers ne peuvent travailler directement pour une association condominiale que s'ils détiennent une *licence générale* (essentiellement, une « licence complète »).
- Les personnes titulaires d'une licence *limitée* peuvent être appropriées si elles travaillent pour une société de services de gestion de condominiums agréée avec une supervision appropriée.
- Les entreprises qui fournissent des services de gestion de condominiums doivent également être agréées et peuvent superviser le gestionnaire de condominiums.
- Certaines restrictions s'appliquent à chaque licence. Les conseils d'administration pourraient aussi vouloir se demander s'ils doivent se concentrer à temps plein ou à temps partiel sur leur association condominiale et quelle incidence cela pourrait avoir sur leur prise de décisions.

Avant de proposer une offre d'emploi ou de signer un contrat, les conseils doivent confirmer que les employés et les entreprises potentiels détiennent la licence appropriée, en consultant le registre public du CMRAO. Le registre public de la CMRAO est accessible [ici](#).

Titre(s) du poste

Conformément aux exigences de la CMRAO en matière de licence pour le gestionnaire de condominiums, dans la plupart des cas, les associations condominiales doivent s'attendre à utiliser le titre « gestionnaire de condominiums ».

Si plus d'un gestionnaire de condominiums fait partie d'une équipe au service de la même association condominiale, l'une des personnes peut se voir attribuer le titre de « gestionnaire principal de condominiums », tandis qu'une ou plusieurs personnes peuvent se voir attribuer le titre de « gestionnaire de condominiums ».

Description du rôle et étendue du service

Dans une relation d'emploi, en tant qu'employeur, l'association condominiale doit préparer une *description écrite du rôle* du gestionnaire de condominiums.

Il s'agit d'un document important qui constitue l'un des éléments fondamentaux d'une relation de travail efficace entre l'association condominiale et le gestionnaire de condominiums. Il fournit au gestionnaire de condominiums une liste de responsabilités de base et les paramètres nécessaires dans lesquels il peut opérer (comme la flexibilité de travailler hors site de temps en temps, comme indiqué dans la section *Conditions de travail* ci-dessous).

Une description de rôle doit être considérée comme le *guide minimum* pour le poste. Elle ne devrait pas être limitée au point de restreindre la capacité du gestionnaire de condominiums de s'acquitter efficacement de ses responsabilités.

Si l'association souhaite engager un fournisseur tiers de gestion de condominiums, il est également utile de passer en revue les attentes du conseil d'administration concernant les conditions de travail et d'autres éléments et de rédiger une ébauche *de service* à discuter avec le fournisseur de gestion de condominiums. Étant donné que ces éléments seront la responsabilité du fournisseur tiers en tant qu'employeur, il est toujours utile de s'harmoniser aux attentes relatives aux conditions de travail, à la question de savoir si le télétravail est permis, aux années d'expérience et à des éléments similaires.

Portée de l'autorité

L'un des éléments clés de la conception des emplois consiste à déterminer le degré d'autorité dont disposera le gestionnaire de condominiums une fois qu'il aura dépassé une période de stage, le cas échéant.

Cette portée de l'autorité accorde généralement au gestionnaire de condominiums une autorité spécifique dans deux domaines :

1. agir à titre de mandataire de l'association condominiale;
2. l'attribution d'un pouvoir de dépense ou de limites de dépenses, tel qu'établi par le conseil d'administration.

En règle générale, le conseil devrait considérer les limites de dépenses comme une occasion d'offrir un certain degré de souplesse et d'autonomie au gestionnaire de condominiums, mais ne doit pas être élevé au point de présenter un risque pour l'association condominiale. Il peut être approprié de limiter les dépenses du gestionnaire de condominiums à des montants à faible risque, particulièrement pour les nouveaux employés.

L'étendue du pouvoir est généralement précisée dans le contrat de travail signé avec le gestionnaire de condominiums lorsqu'il est directement lié à un emploi. De même, l'étendue des pouvoirs et les limites de dépenses sont souvent incluses dans l'entente de service de gestion de condominiums signée avec un fournisseur tiers.

Les facteurs clés d'une relation de travail efficace entre le gestionnaire de condominiums et le conseil d'administration sont la capacité de toutes les parties à comprendre les attentes, à les documenter clairement, puis à maintenir des communications ouvertes au fil du temps. Les conseils d'administration doivent s'assurer que leurs attentes s'harmonisent des domaines tels que :

- les facteurs liés à la santé, à la sécurité et au bien-être de l'employé;
- la conciliation travail-vie personnelle et les attentes liées au temps de réponse (p. ex., la vérification des courriels après les heures de travail);
- la présence aux réunions du conseil et aux autres réunions communautaires, y

compris celles qui se tiennent après les heures de bureau et les fins de semaine;

- les heures de travail et le type d'activités de travail, y compris si une disponibilité 24h/24 et 7j/7 est attendue³, et si le travail occasionnel à distance ou hors site est une option;
- la formation à fournir et les compétences à acquérir;
- la volonté et la capacité de l'association condominiale de contribuer financièrement à l'atteinte des objectifs de formation et de perfectionnement des compétences;
- les exigences spécifiques et les conditions de travail (par exemple, maîtrise de la langue; être en mesure de soulever des charges d'au moins 50 livres).

Un autre aspect lié aux conditions de travail et à l'importance de documenter à l'avance les attentes du conseil est la question de savoir si le conseil s'attend à ce que le gestionnaire de condominiums conserve les heures normales de bureau. Cela peut varier selon les besoins de la communauté.

De même, le conseil d'administration devrait se demander s'il s'attend à ce que le gestionnaire de condominiums ait le pouvoir et la souplesse d'exploitation nécessaires pour prendre des décisions opérationnelles indépendamment du conseil, par exemple fermer le bureau du condominium pour effectuer des inspections. Il peut être utile de permettre au gestionnaire de condominiums d'avoir un délai (p. ex., 2 ou 3 heures maximum) pour fermer le bureau s'il le juge nécessaire, mais au-delà de ce délai, il doit consulter le président du conseil d'administration.

Une discordance entre les attentes d'un nouveau gestionnaire de condominiums et celles du conseil d'administration pourrait entraîner de la frustration, un désengagement ou un malentendu – même un départ ou une résiliation prématurés.

Embauche d'un gestionnaire de condominiums

L'embauche d'un gestionnaire de condominiums – ou d'une équipe de gestionnaires, selon la taille et la complexité du condominium – peut être une bonne décision pour certains conseils d'administration. Cependant, l'embauche d'employés est une tâche importante qui peut être difficile à accomplir.

La présente section décrit plusieurs éléments sur lesquels les conseils d'administration pourraient vouloir se pencher, ainsi qu'un processus étape par étape qui pourrait être

³ Il convient de noter que dans le secteur des condominiums, on s'attend généralement à ce qu'un gestionnaire de condominiums agréé soit disponible après les heures de bureau et le week-end en cas d'urgence, qu'il soit employé directement par une association de condominiums ou par un fournisseur tiers. Le bureau du gestionnaire de condominiums peut être ouvert à des heures précises, mais en cas d'urgence, le gestionnaire de condominiums doit pouvoir être contacté par téléphone ou par courriel.

utile aux administrateurs de condominiums qui n'ont peut-être pas d'expérience dans le processus d'embauche.

Le conseil d'administration et la relation d'emploi directe

Comme il a été mentionné précédemment, les conseils d'administration ne peuvent pas abandonner ou déléguer entièrement leur rôle au gestionnaire des condominiums.

Les conseils d'administration sont élus par leurs propriétaires et chargés de gérer les affaires de l'association condominiale. Ils peuvent choisir de déléguer certaines des activités quotidiennes de l'association condominiale, mais les administrateurs ont toujours la responsabilité de s'assurer que le gestionnaire de condominiums s'acquitte de ses fonctions.

Bien que les administrateurs acceptent souvent les recommandations du gestionnaire de condominiums et qu'il soit judicieux de consulter le gestionnaire de condominiums sur la plupart des décisions, les administrateurs ont la responsabilité d'examiner attentivement ces recommandations et d'exercer leur propre diligence raisonnable pour s'assurer que la bonne décision sera prise.

Dans la pratique, cela signifie souvent que les administrateurs posent les questions nécessaires pour bien comprendre les mesures prises par le gestionnaire de condominiums pour analyser une situation ou un problème particulier, pour comprendre les options qui s'offrent à lui et pour quelle raison il fait sa recommandation.

Si le conseil est convaincu que la recommandation ou les mesures proposées par le gestionnaire de condominiums sont raisonnables, il doit donner son autorisation.

En tant qu'employé, le gestionnaire de condominiums a pour mandat de gérer l'association condominiale de façon pratique, raisonnable, fidèle et diligente, et de s'acquitter de ses fonctions conformément aux modalités du contrat de travail qu'il a signé.

Le conseil d'administration doit connaître les lois applicables en matière d'emploi et ses obligations en tant qu'employeur, ainsi que les clauses du contrat de travail qui a été signé. Il est important que les administrateurs révisent de temps à autre les responsabilités du gestionnaire de condominiums et les limites de ses fonctions et responsabilités.

Le facteur le plus important dont les conseils d'administration doivent se souvenir est que, pour que la relation soit fructueuse, comme toute relation, il doit y avoir une communication très claire et concise entre les employés et les conseils. Le succès du gestionnaire de condominiums dépend en partie du fait que le conseil d'administration lui fournit toutes les connaissances historiques disponibles.

Point de contact unique

Lors de l'embauche d'un gestionnaire de condominiums en tant qu'employé de l'association condominiale, il est important d'établir un *point de contact unique* pour cette personne.

L'association condominiale peut se prémunir contre la perception d'une microgestion du gestionnaire de condominiums en veillant à ce qu'il relève directement d'une seule personne – souvent le président du conseil d'administration, mais il peut également s'agir d'un autre administrateur.

Cette personne peut prendre l'initiative d'établir une relation solide (mais pas trop étroite) avec le gestionnaire de condominiums, de recueillir les commentaires des autres administrateurs sur son rendement, de communiquer les attentes du conseil et de convenir des objectifs de rendement.

Il est important de noter que l'ensemble du conseil d'administration devrait avoir accès au gestionnaire de condominiums et être invité à fournir des commentaires sur son rendement. Toutefois, il n'est habituellement pas utile que les employés relèvent de plusieurs administrateurs ou reçoivent des commentaires de plusieurs administrateurs. Cela peut être déroutant, accablant ou frustrant pour l'employé. Cela peut également conduire à un désengagement ou à un départ prématuré du gestionnaire.

Tenue des dossiers d'emploi

La tenue de dossiers est une tâche cruciale pour tous les employeurs, y compris les associations condominales qui souhaitent embaucher directement leur gestionnaire de condominiums.

Les éléments clés d'un dossier d'employé comprennent généralement :

- une copie du contrat d'emploi signé;
- la demande initiale de l'employé et ses références;
- l'affichage d'emploi initial et toute version finale de la description de poste;
- des renseignements sur les ressources humaines, comme les personnes-ressources en cas d'urgence, les régimes d'avantages sociaux et les dossiers de rémunération; les
- autres pièces justificatives relatives à l'emploi du gestionnaire de condominiums.

La tâche de constituer un dossier d'employé et de le tenir à jour peut être confiée à un administrateur, à la firme comptable retenue pour effectuer les tâches financières de fin

d'année ou à un consultant externe en ressources humaines, et ce, tant et aussi longtemps que requis par la loi ou la réglementation applicable.



Pour plus d'informations sur la conception d'un processus d'embauche équitable, les processus d'entrevues et la sélection d'un candidat qualifié, veuillez consulter [l'annexe B](#) de ce guide.

Couverture d'assurance

Conformément aux articles 39, 99 et 102 de la Loi sur les condominiums, toutes les associations condominiales sont tenues d'acheter et de maintenir des couvertures d'assurance particulières pour elles-mêmes en tant qu'association condominiale et pour le conseil d'administration.

Les conseils d'administration doivent noter que ces polices d'assurance ne contiennent généralement pas d'assurances contre les détournements qui les protègent contre le vol par un employé.

Il est recommandé que les associations condominiales comptant des employés bénéficient de cette protection supplémentaire pour se protéger contre le vol potentiel par un employé.

Conseil : couverture d'assurance



Bien que la Loi sur les condominiums n'oblige pas les associations condominiales à souscrire une assurance contre le vol par détournement, il est conseillé aux associations d'obtenir cette couverture, car elle protège contre le vol par un employé. L'assurance exigée par la Loi sur les condominiums ne contient généralement pas cette couverture.

Rémunération

Le roulement du personnel est un facteur clé de coût et de frustration dans les collectivités de condominiums. Bien que de nombreux facteurs influent sur le roulement du personnel, la rémunération est un élément clé de la satisfaction et du maintien en poste des employés. Toutefois, il peut être très difficile pour une association condominiale de fixer la bonne rémunération.

L'association condominiale qui souhaite embaucher un gestionnaire de condominiums

devrait examiner de façon réaliste la valeur marchande des gestionnaires de condominiums employés par des associations condominiales semblables dans leur collectivité et :

- consulter les offres d'emploi pour confirmer que les attentes salariales se situent dans une fourchette de taux de rémunération compétitifs;
- tenir compte des attentes du conseil en matière d'années d'expérience;
- confirmer si le salaire et les avantages sociaux offerts par l'association condominiale sont suffisants pour attirer des candidats intéressants (p. ex., rémunération de base, augmentations prescrites, avantages sociaux, allocations de formation, autres avantages).

Le contrat d'emploi d'un gestionnaire de condominiums doit décrire toutes les formes de rémunération, notamment :

- **Période de probation.** La plupart des contrats d'emploi prévoient une période probatoire, généralement de 90 jours ou plus, après laquelle l'emploi du gestionnaire de condominiums est considéré comme permanent. Au cours de la période d'essai, les deux parties peuvent généralement résilier l'accord sans préavis.
- **Salaire annuel brut**, y compris quand et comment les paiements seront effectués.
- **Les prochaines augmentations de salaire** (si souhaité par le conseil d'administration). Bien qu'ils ne soient pas fréquents, certains employeurs utilisent la promesse d'augmentations salariales futures comme technique pour conserver les employés pendant de plus longues périodes. Les augmentations peuvent être alignées sur un taux fixe ou conçues pour suivre le coût de la vie (par exemple, l'indice des prix à la consommation pour l'Ontario). Il est recommandé de chercher des conseils en la matière.
- **Prestations et période d'admissibilité.** Selon les exigences de la plupart des prestataires de soins de santé, un gestionnaire de condominiums devrait pouvoir s'inscrire à un programme de prestations médicales, dentaires et de médicaments sur ordonnance à la fin de sa période de probation.
- **Droit aux vacances.** Combien de jours de vacances le gestionnaire a-t-il le droit de prendre, et comment ces jours sont-ils accumulés?
- **Allocations de formation et/ou temps d'étude rémunéré.** Si l'association souhaite que le gestionnaire de condominiums exerce certaines activités, comme la gestion de grands projets complexes, devrait-elle exiger qu'il suive certains cours ou qu'il obtienne certaines attestations? Dans l'affirmative, l'association condominiale financera-t-elle ces cours ou ces attestations? De même, l'association condominiale accordera-t-elle un congé payé au gestionnaire de condominiums pour qu'il suive une formation ou des études en vue des examens?

- **Remboursement des frais de licence.** L'association remboursera-t-elle au gestionnaire de condominiums le coût de son permis délivré par la CMRAO?
- **Frais accessoires.** L'association condominiale fournira-t-elle un téléphone cellulaire au gestionnaire de condominiums ou lui remboursera-t-elle les coûts mensuels qu'il devra engager s'il utilise son téléphone personnel? Si ces frais ne sont pas remboursés, comment l'association communiquera-t-elle avec le gestionnaire en dehors des heures normales de travail? Le gestionnaire de condominiums bénéficiera-t-il d'autres avantages, comme l'utilisation du gymnase ou des stationnements?

Surveillance des employés

Sous réserve des pouvoirs prévus dans le contrat de travail conclu avec le gestionnaire de condominiums et sous réserve de l'approbation définitive du conseil d'administration, le gestionnaire de condominiums peut également être en mesure d'exercer des activités d'embauche, de négocier des contrats de travail avec d'autres employés de l'association et de gérer leur rendement.

Il s'agit d'une distinction importante entre un gestionnaire de condominiums qui travaille directement et un gestionnaire de condominiums qui est engagé par l'intermédiaire d'un fournisseur tiers.

Le gestionnaire de condominiums en tant que fournisseur tiers de services de gestion de condominiums

L'autre approche courante consiste pour une association condominiale à conclure une entente contractuelle avec un fournisseur tiers de gestion de condominiums, qui affectera ensuite un gestionnaire de condominiums agréé à l'association condominiale. Pour une liste des fournisseurs de gestion agréés dans votre région, veuillez consulter le répertoire CMRAO en cliquant [ici](#).

Achat de services de gestion de condominium

Le recours à un tiers pour obtenir des services de gestion pour l'association condominiale est une pratique courante qui peut être très fructueuse lorsqu'elle est gérée avec soin.

Il convient de noter que ce contrat peut être l'une des décisions d'achat les plus importantes qu'un conseil d'administration prendra. L'achat de tout service important et la conclusion d'une relation avec un fournisseur de services qui dure habituellement depuis plusieurs années peuvent être un processus complexe. Le conseil prend les mesures nécessaires pour planifier, obtenir et valider les compétences du fournisseur de services de gestion de condominiums et négocier avec lui.

Cette section fournit des conseils aux conseils d'administration qui souhaitent obtenir des services dans le cadre d'une entente contractuelle.

Définir la portée du travail

L'une des premières mesures qu'un conseil d'administration devrait prendre après avoir pris la décision de faire appel à un tiers est de finaliser un cahier des charges clair et précis. Comme nous l'avons décrit dans la section précédente, s'il s'agit d'un élément fondamental d'une relation de travail, c'est aussi un instrument important lorsqu'on fait appel à un tiers.

En général, si une portée claire des travaux a été définie et fournie aux prestataires potentiels de services de gestion de condominiums, ils peuvent plus facilement identifier lequel de leurs gestionnaires est le mieux adapté au rôle et décider de la meilleure façon d'offrir leurs services. L'une de leurs décisions clés dans l'élaboration de leur proposition est d'affecter un gestionnaire de condominiums possédant le niveau d'expérience et de compétences requis pour être efficace. Le niveau d'expérience et le salaire peuvent avoir une incidence sur le prix de la proposition.

La portée du travail fournie aux fournisseurs potentiels de services de gestion de condominium doit prendre en compte les éléments suivants :

- les attentes du conseil d'administration à l'égard du gestionnaire de condominiums, y compris l'ancienneté ou les années d'expérience, les heures de travail et/ou les délais de réponse;
- sa taille et sa complexité, y compris les attentes en matière de service de garde 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, la couverture le week-end et d'autres facteurs; et
- son besoin de services supplémentaires et discrétionnaires (p. ex., portail des propriétaires, soutien à des projets spéciaux, etc.).

En général, il est recommandé que les conseils d'administration s'engagent dans un processus d'appel d'offres concurrentiel et transparent dans le cadre duquel ils distribuent la portée du travail et des informations sur l'association condominiale, invitent des propositions de soumissionnaires qualifiés, puis les évaluent de manière équitable sur des facteurs tels que :

- la capacité de soutenir les objectifs à long terme du condominium;
- l'étendue des services que doit fournir le fournisseur de services de gestion de

condominiums;

- l'expérience et les compétences de l'association;
- le rapport qualité prix; et
- la capacité d'offrir une couverture 24 heures sur 24 ou d'autres facteurs importants pour l'association condominiale.

Pour plus d'informations sur la conception d'un processus d'appel d'offres et la sélection du bon soumissionnaire, veuillez vous référer au Guide des meilleures pratiques en matière de passation de marchés de l'OOSC.

Le contrat de service de gestion de condominiums

L'intégralité de l'entente entre l'association et son fournisseur de services tiers de gestion de condominiums sera incluse dans l'entente de services de condominium, ou ce qu'on appelle communément la « convention de gestion ».

Chaque fournisseur de services de gestion de condominiums aura sa propre version de la convention. Compte tenu de la nature et de la complexité du droit des contrats, il est fortement recommandé aux conseils de demander un avis juridique et d'obtenir un examen détaillé du projet d'accord – *avant de signer le contrat*. Il incombe au conseil d'administration de veiller à ce que la portée des services, les exceptions, les modalités et les conditions soient clairement énoncées et reflètent les attentes.

De façon générale, la plupart des conventions de gestion contiennent plusieurs éléments communs que les administrateurs devraient connaître. Ces facteurs sont décrits ci-dessous.

Clauses couramment observées

Biens et services à fournir

Lorsqu'un fournisseur de services de gestion de condominiums conclut un contrat avec une association condominiale, il accepte une nomination en tant que *mandataire* de l'association.

Cela signifie que le fournisseur de services de gestion de condominiums accepte pleinement sa fonction, qui consiste à agir pour le compte de l'association condominiale et à aider le conseil d'administration en lui fournissant les services de gestion financière et matérielle nécessaires à son exploitation.

De plus, le fournisseur de services de gestion de condominiums est tenu de conseiller et de consulter le conseil d'administration sur un éventail de questions de gouvernance,

comme les modifications possibles de la déclaration ou des règlements administratifs, l'ajout de nouveaux règlements administratifs, l'établissement de règles qui, de l'avis du fournisseur de services de gestion de condominiums, seront avantageux pour la poursuite de l'exploitation efficace et efficiente de l'association condominiale et pour le bénéfice commun de tous les propriétaires.

Terme du contrat

La durée du contrat sera un élément clé de toutes les conventions de gestion. Dans certains cas, les fournisseurs de services de gestion de condominiums offriront des durées contractuelles plus courtes ou plus longues, mais la plupart des contrats sont offerts pour une durée de trois (3) ans. En règle générale, les contrats peuvent être résiliés en tout temps moyennant un préavis approprié, comme il est indiqué dans une section ultérieure.

Parfois, un conseil d'administration peut utiliser la durée du contrat comme point de négociation avec un fournisseur de services de gestion de condominiums pour obtenir des prix plus avantageux. Par exemple, le conseil d'administration pourrait envisager une durée plus longue [par exemple, cinq (5) ans] en échange d'une réduction des honoraires ou d'une augmentation des honoraires pour la durée du contrat.

Il peut également arriver que le contrat de gestion expire et que, pour une raison quelconque, un nouveau contrat n'ait pas encore été mis en place. Bien que certains accords de gestion puissent inclure une clause permettant de prolonger l'accord sur une base mensuelle jusqu'à ce qu'il soit résilié ou renouvelé, ce n'est pas une bonne pratique et il faut l'éviter si possible.

Il incombe au conseil d'administration d'examiner les options et de prendre des décisions concernant la prolongation, le renouvellement ou la résiliation du contrat bien avant la date d'expiration afin d'éviter toute perturbation.

Frais et augmentations de frais

La convention de gestion comprendra certainement des clauses relatives aux honoraires et au paiement.

Dans la plupart des cas, les conseils d'administration devraient s'attendre à ce que les honoraires du fournisseur de services de gestion de condominiums comprennent tous les salaires, les avantages sociaux et toutes les autres dépenses liées à la prestation de services de gestion de condominiums.

Les accords de gestion comprennent également généralement un barème des *augmentations de frais* que le conseil d'administration devra anticiper. Bien qu'il soit courant pour les fournisseurs de services de gestion de condominiums d'augmenter les frais de gestion pendant la durée du contrat, les conseils d'administration doivent examiner attentivement la manière dont les frais de gestion sont structurés et comment ils augmenteront, car les augmentations de frais (%) peuvent atteindre 10 % par an. Parfois, les augmentations peuvent être un point de négociation pour le conseil d'administration.

Habituellement, les augmentations de frais sont calculées de la façon suivante :

- Les augmentations sont appliquées sur une base composée.
- Par exemple, un contrat de cinq ans peut spécifier que les frais de gestion pour l'année 1 seront de 5 000 \$ par mois, augmentant de 1,0 % supplémentaire pour l'année 2, de 1,0 % supplémentaire pour l'année 3, et de 1,0 % supplémentaire pour les années 4 et 5.
- Cela signifie que les frais de gestion initiaux de 5 000 \$ par mois passeront à 5 050 \$ par mois la deuxième année, à 5 100,50 \$ par mois la troisième année et à 5 151,51 \$ par la suite.

Les frais de gestion ne comprennent généralement pas les frais directement liés au bureau de gestion des condominiums (le cas échéant), qui sont engagés uniquement par l'association condominiale.

Conditions de paiement et facturation

Il est courant que les frais de gestion contractuels soient prélevés par paiement préautorisé au début de chaque mois.

Le fournisseur de services de gestion de condominiums, sauf indication contraire dans la convention de gestion, a droit au remboursement des frais d'affranchissement et d'envoi des avis ou des frais de reproduction et de distribution engagés.

C'est une bonne pratique commerciale que ces frais soient payés par chèque et sur présentation de pièces justificatives détaillées du décaissement.

Résiliation du contrat et exigences en matière de préavis

Habituellement, le fournisseur de services de gestion de condominiums ou le conseil d'administration peut résilier la convention de gestion du fournisseur de services de gestion de condominiums en tout temps, sans motif valable, en donnant à l'autre partie un préavis écrit d'au moins 60 jours précisant la date de résiliation.

Il est également de pratique courante que l'association condominiale soit autorisée à faire un paiement tenant lieu de tout ou partie du délai de préavis.

Principaux points à prendre en considération lors de la passation d'un contrat avec un fournisseur de services de gestion de condominiums

Bien que le recours à un prestataire de services de gestion de condominiums tiers soit souvent considéré comme l'approche la plus directe et la plus simple de la gestion de condominiums, quelques considérations particulières doivent être prises en compte. Le conseil d'administration doit examiner attentivement les éléments suivants :

Surveillance et supervision des employés de l'association condominiale

Certains conseils d'administration présument qu'un gestionnaire de condominiums contractuel sera en mesure de superviser les employés actuels de l'association (p. ex., les surintendants d'immeubles, le personnel de sécurité, les nettoyeurs ou d'autres employés) dans le cadre de son rôle.

Toutefois, cela peut créer une relation quelque peu délicate ou compliquée entre le gestionnaire de condominiums contractuel et les employés de l'association. En tant que fournisseur de services contractuel, il ne convient pas que le gestionnaire de condominiums fournisse une rétroaction sur le rendement ou négocie les conditions d'emploi des employés de l'association. Ce niveau de surveillance n'est habituellement approprié que lorsque le gestionnaire de condominiums est également un employé de l'association condominiale.

La supervision des employés de l'association par un gestionnaire de condominiums sous contrat ne devrait être assurée que si le gestionnaire de condominiums est en mesure de s'assurer que les employés :

- assurent le bon fonctionnement et l'entretien de tout équipement;
- entretiennent et réparent les éléments communs selon les besoins; et
- fournissent l'accès aux unités et/ou aux éléments communs à usage exclusif dans le but d'entretenir les éléments que l'association condominiale est tenue de réparer.

Il s'agit d'un point de différence entre une relation d'emploi directe et une relation contractuelle, et d'un élément important pour harmoniser les attentes.

Gestion des performances

Un autre aspect important des bonnes relations de travail avec les fournisseurs tiers est la gestion des attentes.

À mesure que les besoins d'une association condominiale changent selon l'étape de son cycle de vie, ses besoins en personnel peuvent également changer.

Le conseil d'administration doit déterminer si le gestionnaire de condominiums qu'on lui propose d'affecter à son association est le bon gestionnaire pour lui, compte tenu des circonstances de l'association à ce moment-là.

Le conseil d'administration doit se sentir à l'aise de faire part de ses préoccupations concernant le gestionnaire de services au fournisseur de services de gestion.

Partie 2 – Travailler avec le gestionnaire de condominiums

Quelle que soit l'approche utilisée pour fournir des services de gestion de condominiums, il existe plusieurs pratiques importantes qui aideront les conseils d'administration à assurer une surveillance continue et à tirer le meilleur parti de leur relation avec le gestionnaire de condominiums.

Les sections suivantes décrivent les objectifs, les responsabilités, les attentes et les tâches raisonnables qui sont souvent attendus des gestionnaires de condominiums, mais qui devraient être assujettis aux besoins de la communauté et à un accord négocié avec le gestionnaire de condominiums ou un fournisseur tiers.

Chaque administrateur a un rôle important à jouer en s'engageant positivement avec le gestionnaire de condominiums, en l'encourageant, en le soutenant et en démontrant qu'il est apprécié pour ses contributions.

La force de la relation de travail entre le conseil d'administration et le gestionnaire de condominiums qu'il choisit s'améliore avec le temps, le soin et l'attention. Une relation de travail positive est souvent l'ingrédient clé du succès d'une communauté de condominiums et du retour sur investissement pour les propriétaires. Si quelque chose ne fonctionne pas bien, cela peut souvent être résolu par une discussion ouverte dans laquelle les deux parties évitent de blâmer l'autre partie et cherchent plutôt des solutions positives.

Fixer des buts et des objectifs pour les gestionnaires de condominiums

Conseil : buts et objectifs



Il peut être très utile lors de l'établissement d'une relation de travail productive d'établir des buts et des objectifs clairs pour le gestionnaire de condominiums.

Cela peut se faire de façon informelle au moyen d'une liste simple ou d'une approche plus officielle de gestion de la performance, comme les objectifs SMART :

Spécifique, mesurable, axé sur un auditoire particulier, réaliste et temporel.

Il est également important de s'entretenir de temps en temps avec le gestionnaire afin de s'assurer qu'il est à l'aise et satisfait des relations de travail et que ses attentes sont satisfaites.

L'identification de buts et d'objectifs mutuellement acceptables avec le gestionnaire est une stratégie clé qui permettra à la communauté et au gestionnaire de réussir. Par exemple, il est utile que le conseil d'administration discute préalablement de la gestion du temps et des dossiers du conseil, ou de l'importance de répondre aux courriels en temps opportun, par rapport à la supervision d'un projet critique et à la nécessité de veiller à ce que les communications relatives au projet ne soient pas retardées.

L'établissement des buts et des objectifs peut se faire de façon formelle ou informelle. Une simple liste d'objectifs peut être rédigée en discutant avec le gestionnaire.

Par ailleurs, le conseil d'administration peut souhaiter utiliser une approche plus officielle en matière de gestion de la performance, comme l'établissement d'objectifs « SMART » dans lesquels des objectifs spécifiques, mesurables, axés sur un auditoire particulier, réalistes et temporels sont établis. Ensuite, les discussions sur la gestion de la performance peuvent porter plus précisément sur les progrès réalisés par le gestionnaire de condominiums dans l'atteinte de ces objectifs.

Ce qui importe, c'est que le conseil d'administration fasse des choix quant à ce qu'il apprécie le plus, communique efficacement ces attentes et aide le gestionnaire des condominiums à comprendre comment il peut réussir.

Gestion des priorités

Comme le dit le vieil adage, « *quand tout est prioritaire, rien ne l'est* ». Aider le gestionnaire de condominiums à comprendre et à gérer ses priorités – en collaboration avec le conseil d'administration – contribuera grandement à établir une bonne relation de travail.

Une fois que le conseil d'administration a dressé une liste des buts et des objectifs du gestionnaire de condominiums, il devrait prendre le temps d'établir des priorités pour les atteindre. En l'absence d'un sens des priorités clairement défini, le gestionnaire de condominiums peut consacrer du temps et de l'argent à des tâches ou à des activités, ou à la réalisation d'un objectif qui n'est pas le bon, au bon moment.

Cela peut devenir une source de frustration intense pour les conseils d'administration, par exemple, si les administrateurs ont une liste de priorités différente de celle du gestionnaire de condominiums.

Il peut être simple de prioriser les activités quotidiennes, les buts et les objectifs. Le conseil d'administration peut aider le gestionnaire à classer ses priorités dans une liste

ordonnée.

Plus important encore, la priorité des buts et des objectifs doit être communiquée clairement et de façon significative au gestionnaire de condominiums afin qu'il n'y ait aucun malentendu ni aucune confusion, et que le gestionnaire de condominiums puisse facilement planifier son travail pour s'assurer qu'il corresponde aux attentes du conseil d'administration.

L'efficacité du gestionnaire de condominiums

Le rôle de gestionnaire de condominiums n'est pas à la portée de n'importe qui. La gestion des condominiums peut être exigeante, tant physiquement que mentalement.

Cela nécessite un ensemble spécifique de *qualités personnelles* qui permettent au gestionnaire de condominiums de bien s'entendre avec le conseil d'administration et les membres de la communauté. Il doit également posséder les aptitudes qui lui permettront de jongler quotidiennement avec une série d'activités quotidiennes, de projets spéciaux, de tâches de soutien, de gestion financière, de rédaction de rapports et d'autres éléments changeants selon les besoins quotidiens.

Qualités personnelles

Un facteur clé du succès à long terme d'un gestionnaire de condominiums est la compatibilité de ses styles de travail et de ses caractéristiques personnelles avec ceux des administrateurs et des membres de la collectivité avec lesquels il travaillera. Les gestionnaires de condominiums efficaces ont tendance à posséder l'une ou l'autre des qualités suivantes :

- proactivité;
- habiletés organisationnelles;
- attention aux détails;
- calme;
- capacité à faire plusieurs tâches à la fois;
- capacité à travailler de façon autonome;
- compétences en leadership;
- habiletés en communication;
- talents pour la résolution des problèmes; et

- capacité à gérer des situations stressantes.

Certaines qualités peuvent être développées au fil du temps, mais d'autres correspondent davantage aux traits de personnalité fondamentaux de certaines personnes.

Lorsqu'on évalue des gestionnaires de condominiums potentiels, il est recommandé de prendre le temps de les connaître et d'évaluer s'ils possèdent une partie ou la totalité des qualités susmentionnées. Il convient de rappeler aux administrateurs qu'aucune personne ne possède toutes les qualités ou compétences recherchées. Un certain degré de flexibilité et de patience peut être utile pour favoriser une relation de travail positive entre le conseil d'administration et le gestionnaire de condominiums.

Habitudes de travail et activités normales

La plupart des gestionnaires de condominiums travaillent un quart de huit (8) heures, les jours de semaine. Les heures spécifiques qu'ils travaillent, et la possibilité de travailler à distance dépendent des besoins de la communauté et de la relation qu'ils entretiennent avec le conseil d'administration.

Un gestionnaire de condominiums efficace sera en mesure d'utiliser ses heures de travail pour gérer les activités de l'association condominiale, en établissant des listes de tâches quotidiennes et des priorités. Le gestionnaire de condominiums devrait également être prêt à effectuer des quarts de travail occasionnels pour tenir compte des réunions du conseil, des projets spéciaux, des questions hautement prioritaires ou des urgences, y compris en soirée et les fins de semaine.

Plus important encore, le gestionnaire de condominiums doit être en mesure de travailler de façon indépendante sans supervision, tout en maintenant un rythme de travail raisonnable.

Les pratiques suivantes décrivent les éléments clés du gestionnaire de condominiums efficace :

Gestion quotidienne des activités commerciales et administratives du condominium

- Entreposer, tenir et gérer les dossiers de l'association condominiale conformément à l'article 55 de la Loi sur les condominiums et donner au propriétaire accès conformément aux exigences législatives.
- Examiner et recommander des révisions au manuel de construction⁴ comme demandé.
- La communication régulière avec les résidents au sujet des activités et des événements pertinents à l'intérieur et autour de l'association condominiale.
- Disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour répondre aux urgences.
- Entretenir de solides relations avec les associations condominiales voisines et partenaires et veiller au respect des modalités de toute entente (p. ex., des ententes de partage d'installations).
- Assister aux réunions du conseil d'administration au besoin.
- Communiquer de façon proactive avec le conseil d'administration de l'association condominiale au sujet de questions futures éventuelles concernant l'association condominiale.
- Aider le conseil d'administration à cerner et à traiter toutes les questions et tous les enjeux liés aux associations condominiales, et être proactif en suggérant ou en recommandant des consultants professionnels au besoin.
- Informer le conseil d'administration de toutes les nouvelles tendances, normes et exigences légales en matière de condominiums de toutes sources (p. ex. ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences, règlements municipaux, etc.).
- Informer les nouveaux membres du conseil d'administration des politiques, procédures, processus et contrôles établis.

⁴ Les gestionnaires de condominiums devraient avoir accès à au manuel de l'immeuble (qui peut s'appeler autrement), mais il s'agit généralement d'un document ou d'un dossier qui contient tout ce dont le gestionnaire a besoin au quotidien. Le contenu du manuel varie en fonction des besoins de l'association condominiale, mais il comprend généralement : une liste des comptes bancaires et des numéros de compte, l'emplacement de la succursale bancaire et le nom du directeur, les coordonnées du personnel de l'association et les horaires hebdomadaires, les informations sur les assurances, les coordonnées du conseil d'administration, les coordonnées du plus proche parent du propriétaire et des personnes à contacter en cas d'urgence, les informations sur les principaux fournisseurs et conseillers et d'autres documents.

Pratiques financières quotidiennes

Selon l'approche retenue par le conseil pour obtenir les services de gestion de condominiums, le niveau d'intervention requis de la part du gestionnaire de condominiums peut varier.

Il incombe normalement au gestionnaire de condominiums de percevoir des frais communs, d'effectuer des paiements au nom de l'association condominiale et d'exécuter d'autres tâches énoncées dans la description de rôle ou la portée des services. Un gestionnaire de condominiums efficace possède de solides compétences en matière de gestion financière et, idéalement, il utilisera des techniques d'analyse réfléchies et modernes pour analyser les besoins et les dépenses d'exploitation de l'association condominiale en vue d'améliorer continuellement son budget.

De plus amples informations sur les questions financières se trouvent dans le Guide des pratiques exemplaires en matière de gestion financière de l'OOSC.

Entretien quotidien du bâtiment

Les gestionnaires de condominiums doivent bien connaître les aspects physiques de la propriété et être en mesure de détecter les changements qui pourraient avoir une incidence sur la qualité de vie ou signaler des changements dans le fonctionnement de la machinerie.

Bien que les surintendants, les agents de sécurité et même les propriétaires puissent souvent signaler des problèmes ou des problèmes dans l'immeuble, les gestionnaires de condominiums ne devraient pas s'en remettre à d'autres personnes pour signaler des lacunes.

Une partie de leurs activités devrait consister à remplir un rapport d'inspection, un outil utile pour communiquer les questions liées à l'entretien des bâtiments. Ce rapport est habituellement remis au conseil d'administration dans le cadre de la trousse qu'il lui soumet avant chaque réunion du conseil.

Relations communautaires quotidiennes

Dans le cadre de ses fonctions, le gestionnaire de condominiums a la responsabilité ultime d'assurer la satisfaction des résidents et de servir tous les résidents du mieux qu'il peut.

Cela comprend le traitement rapide et professionnel des plaintes des résidents, par écrit ou verbalement. Ils doivent également s'assurer que le conseil est informé des préoccupations des propriétaires.

Le gestionnaire de condominiums émet habituellement des communications et affiche des avis aux canaux de communication appropriés qui informeront la collectivité des essais ou des interruptions de service, comme la réparation d'ascenseurs, les essais d'alarme incendie, la fermeture de piscines et d'autres communications courantes semblables.

Rapport au conseil d'administration

Tous les gestionnaires de condominiums relèvent du conseil d'administration de l'association condominiale, qu'ils soient contractuels ou employés directement par l'association.

Un point standard à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration est le rapport du gestionnaire de condominiums. Le présent rapport peut être présenté et organisé de différentes façons; toutefois, il est pratique courante pour les gestionnaires de condominiums de faire rapport au conseil d'administration sur un certain nombre de « points permanents » à chaque réunion :

- les activités du gestionnaire de condominiums depuis le dernier rapport du conseil d'administration;
- les états financiers, y compris les rapports d'écarts;
- le recouvrement des frais de condominiums et les arriérés;
- les autres recouvrements et arriérés liés aux propriétaires (p. ex., les rétrofacturations);
- l'état des grands projets et acquisitions;
- les mises à jour sur les plaintes des propriétaires précédents et les nouvelles plaintes;
- les mises à jour du registre des problèmes et des nouveaux problèmes;
- les activités à venir du gestionnaire de condominiums prévues pour la période à venir;
- les autres éléments jugés importants par le conseil d'administration.

Interactions recommandées

En général, le conseil d'administration n'interagit pas avec le gestionnaire des condominiums sur une base quotidienne ou même hebdomadaire.

Toutefois, il est bon que le président du conseil d'administration rencontre le

gestionnaire de condominiums avant chaque réunion afin de rattraper les détails importants, de coordonner les rapports et de discuter de la façon de gérer les questions importantes.

Si des activités importantes sont en cours ou si un problème important survient, le président du conseil et le gestionnaire de condominiums pourraient devoir se réunir plus fréquemment pour coordonner une réponse.

Partie 3 – Développer et améliorer les performances

La plupart des gens veulent bien s'acquitter de leurs fonctions et cherchent des signes qu'ils répondent aux attentes. Même lorsqu'un rendement solide est observé, il est toujours utile et utile de fournir aux employés une rétroaction claire et constructive sur leur rendement et, au besoin, de les aider à trouver des moyens de répondre aux attentes et d'être efficaces.

Gestion des performances dans les accords avec des tiers

Il existe certaines différences entre la façon dont les conseils d'administration devraient traiter la performance des gestionnaires de condominiums employés directement et celle des fournisseurs de services de gestion de condominiums sous contrat.

Ce qui est le plus important, c'est que lorsqu'une association condominiale est l'employeur, le conseil d'administration joue le rôle le plus important dans la gestion du rendement du gestionnaire de condominiums. Ils devraient prendre les devants en collaborant avec le gestionnaire de condominiums pour établir des objectifs de carrière, cerner les possibilités d'amélioration et établir un processus d'évaluation du rendement.

Lorsqu'une association condominiale entretient une relation avec un tiers, la gestion du rendement est un peu moins claire. Bien que le conseil d'administration doive établir et communiquer des priorités au gestionnaire des condominiums afin d'harmoniser les attentes et les activités quotidiennes, dans la plupart des cas, la gestion officielle du rendement (p. ex., fournir des commentaires et convenir des points à améliorer) provient souvent du tiers fournisseur de services de gestion des condominiums, qui est l'employeur dans le cadre de cette entente.

Dans certains cas, le fournisseur tiers de services de gestion de condominiums établira un processus afin d'inviter le conseil d'administration à formuler des commentaires sur

la rémunération et la promotion du gestionnaire de condominiums et de l'aider à atteindre ses objectifs de carrière à long terme. Cela peut se produire trimestriellement, semestriellement ou annuellement.

Certains fournisseurs tiers n'ont pas de processus d'évaluation des performances. Cependant, il est dans l'intérêt de l'association condominiale de communiquer de manière proactive et périodique avec le superviseur ou le personnel du siège social du fournisseur tiers pour partager les commentaires sur le rendement (positifs et négatifs), discuter de toute préoccupation spécifique et identifier les possibilités de soutenir le gestionnaire de condominiums en apportant les améliorations nécessaires.

Gestion du rendement des gestionnaires de condominiums employés directement

Bien que la présente section vise principalement à aider les conseils d'administration qui emploient directement le gestionnaire de condominiums, les administrateurs peuvent souhaiter adopter certaines des pratiques suivantes pour harmoniser les objectifs de performance mutuellement acceptables ou discuter d'un processus de rétroaction possible, même lorsqu'ils font appel à un fournisseur tiers.

Établir un processus juste et transparent

Il n'est pas nécessaire qu'un processus de gestion de la performance soit une activité administrative encombrante qui est redoutée à la fois par le donneur de rétroaction et par le destinataire. Pour les organisations relativement petites comme les associations condominiales, il peut être plus pratique de décrire un processus de haut niveau dans lequel un administrateur de condominium joue un rôle de premier plan dans l'exécution d'un petit nombre d'activités clés comme :

- recueillir les commentaires du président du conseil d'administration et des autres administrateurs (y compris ceux qui ont terminé leur mandat depuis la dernière fois qu'ils ont obtenu des commentaires);
- consigner les questions ou préoccupations soulevées par le personnel, les propriétaires ou d'autres personnes de l'association condominiale (p. ex., consultants ou fournisseurs externes);
- effectuer un examen de la rétroaction sur le rendement antérieur du gestionnaire de condominiums;
- rédiger un bref rapport à l'intention du conseil d'administration résumant tout ce qui précède;

- diriger une discussion à *huis clos* avec le conseil d'administration dans le but d'identifier les domaines à améliorer et les opportunités pour aider le gestionnaire de condominiums à atteindre les objectifs.

Il peut être utile pour le même administrateur de partager les commentaires sur le rendement avec le gestionnaire de condominiums, s'il peut fournir des commentaires de manière claire, sensible et constructive.

Fréquence des discussions

Selon la pratique exemplaire, un gestionnaire de condominiums qui se comporte comme prévu devrait faire l'objet d'un examen de rendement au moins tous les 12 mois. Des discussions informelles et des vérifications peuvent avoir lieu en tout temps, idéalement sur une base trimestrielle.

Dans le cas d'un gestionnaire de condominiums dont le rendement est inférieur aux attentes, il peut être nécessaire d'augmenter la fréquence des visites et d'organiser des discussions officielles sur le rendement dans le cadre desquelles les progrès accomplis vers l'atteinte d'objectifs précis sont suivis.

Il peut être approprié de rencontrer chaque semaine ou chaque deux semaines un gestionnaire de condominiums peu performant. Cela permet de donner et de fournir une rétroaction alors que les questions sont encore fraîches. Cela permet également d'approfondir les discussions, ce qui peut aider à déterminer les causes profondes de certains problèmes de performance.

Fournir une rétroaction efficace sur les performances

Les discussions sur la gestion de la performance peuvent être difficiles et gênantes. Il est important pour tout le monde que le conseil d'administration minimise les sentiments de conflit et se concentre sur l'aide au gestionnaire des condominiums pour améliorer la productivité et réussir dans son rôle. Voici des mesures à prendre pour favoriser la réussite du processus de gestion de la performance :

- **Organiser une réunion en personne si possible.** La remise d'une évaluation de la performance sous forme écrite ou par téléphone, surtout si elle est négative, peut faire en sorte que le gestionnaire de condominiums se sente sous-évalué. Cela prive également les deux parties de la possibilité de clarifier les malentendus, de se connecter de manière significative et d'approfondir la relation, ce qui est souvent la clé de l'amélioration des performances.
-

- **Fixer la discussion sur les performances à la fin de la journée de travail.** La tenue d'un entretien d'évaluation, surtout s'il est négatif, peut donner au gestionnaire un sentiment de vulnérabilité, de stress ou de frustration. L'organiser vers la fin de la journée de travail permet au gestionnaire de condominiums de traiter l'information sans avoir à travailler le reste de la journée.
- **Remettre une copie des commentaires sur les performances à l'avance.** Si la rétroaction sur le rendement est fournie à l'avance, le gestionnaire de condominiums peut y réagir en privé avant d'assister à une réunion. Cette période peut servir à traiter les émotions et à organiser les pensées, ce qui donne lieu à une discussion plus productive sur la performance.
- **Soyez précis lorsque vous donnez votre avis.** Une rétroaction négative vague peut être frustrante et est rarement utile. Veillez à ce que les commentaires fournissent des exemples précis à l'appui de toute affirmation. Par exemple, il peut être trop vague de dire que le gestionnaire de condominiums présente souvent son rapport en retard au conseil d'administration. Disons plutôt que le gestionnaire de condominiums a présenté son rapport au conseil au moins deux (2) jours en retard, quatre (4) fois cette année. Plus important encore, rappelez les attentes en matière de performance (par exemple, les dossiers du conseil doivent être envoyés au plus tard cinq (5) jours avant une réunion).
- **Soyez collaboratif et travaillez ensemble pour fixer des objectifs.** Lorsque l'analyse de la performance tire une conclusion, indiquez clairement les mesures précises que le gestionnaire de condominiums peut prendre pour s'améliorer jusqu'à la prochaine évaluation de la performance. Demandez au gestionnaire de condominiums ce qu'il pense pouvoir améliorer et intégrez ses réflexions dans l'ensemble des objectifs.
- **Soyez honnête.** Il n'y a pas grand intérêt à « édulcorer » des performances faibles. Cela donnera une fausse impression au gestionnaire sur ses performances et laissera les administrateurs insatisfaits avec peu d'espoir que les performances s'améliorent.

Reconnaître et récompenser les bonnes performances

Reconnaître et récompenser une bonne performance sont des outils importants pour retenir un personnel exceptionnel. Les conseils d'administration peuvent souhaiter encourager les gestionnaires de condominiums solides en les reconnaissant et en les récompensant pour leur bon rendement, par exemple :

- faire des éloges lors des réunions du conseil d'administration;

- publier les remerciements de leurs réalisations dans le bulletin communautaire ou sur le portail;
- offrir une rémunération fondée sur le rendement, comme une augmentation de salaire, une prime ou une carte-cadeau;
- offrir des récompenses non monétaires telles qu'un compte de dépenses de santé, des jours de vacances supplémentaires, des horaires de travail flexibles; et/ou
- accorder du temps en remplacement.

Gérer les sous-performances ou les comportements indésirables

Avant de tirer des conclusions en tant que conseil d'administration et de porter un jugement sur la performance, le conseil d'administration peut souhaiter se demander « *Est-ce un problème de performance ou une question de style de travail?* »

Les gestionnaires de condominiums sont aussi des personnes. Ils viennent d'un large éventail d'horizons et de modes de vie. Les postes antérieurs dans d'autres communautés de condominiums peuvent avoir eu des attentes différentes à leur égard.

Il est important de se rappeler que, même si le conseil d'administration actuel peut considérer un certain comportement comme un problème de rendement, il a peut-être été encouragé dans son dernier emploi. Cela peut aussi refléter une différence de style de travail, ce qui, selon eux, pose problème dans leur rôle actuel.

Par exemple, un gestionnaire de condominiums qui part tôt pour battre la circulation, mais qui rattrape souvent ses courriels après le dîner et tard dans la soirée. Le conseil d'administration devrait se demander si le départ anticipé est réellement une question de performance.

Dans bien des cas, la communication est essentielle pour déterminer si un comportement constitue un problème de rendement ou une différence de style de travail. Le fait de demander au gestionnaire de condominiums pourquoi il fait quelque chose d'une façon particulière est une introduction facile à la discussion sur le comportement. Le conseil d'administration peut découvrir que ce comportement est justifié, par exemple, par le fait qu'un employeur précédent a demandé que cela soit fait de cette façon, ou en raison des préférences personnelles ou du style de travail du gestionnaire de condominiums.

Dans tous les cas, une simple discussion peut être l'occasion de négocier une meilleure approche qui satisfera toutes les parties.

Drapeaux rouges pour les problèmes de performances graves

Aucun gestionnaire de condominiums ne sera parfait, et les conseils d'administration devraient garder à l'esprit que les personnes peuvent assumer leur rôle et qu'elles le feront au fil du temps. Le conseil d'administration devrait s'abstenir de sauter aux conclusions et de dissiper les signaux d'alarme en communiquant directement avec le gestionnaire de condominiums. Un gestionnaire de condominiums peut vivre une situation stressante ou une affaire familiale. Souvent, les problèmes de performance peuvent être résolus au moyen d'une conversation simple.

Toutefois, le conseil d'administration devrait également savoir que certains comportements ne peuvent être ignorés et qu'ils sont révélateurs de graves problèmes de rendement. Certains des symptômes de problèmes de performances importants incluent :

- Les comportements qui ne s'améliorent pas ou ne s'aggravent pas après discussion avec le gestionnaire de condominiums;
- Le non-respect d'échéances ou de tâches importantes;
- Absentéismes ou retards répétés;
- Le refus de participer ou de fournir de l'aide pour résoudre les problèmes;
- Communications excessivement lentes avec le conseil d'administration ou la communauté;
- Augmentation des plaintes des propriétaires concernant la qualité du service, la réactivité ou l'attitude;
- Activités illicites et/ou substances consommées sur le terrain du condominium ou pendant les heures de travail;
- Menaces physiques ou violence verbale à l'endroit des employés de l'association condominiale
- Plaintes de harcèlement au travail.

Certains de ces problèmes de rendement peuvent être considérés comme des « signaux d'alarme » et le conseil d'administration devrait envisager la cessation d'emploi de la personne. Le conseil d'administration devrait obtenir des conseils et traiter la question avec soin afin d'éviter toute discrimination perçue ou réelle fondée sur les droits de la personne, ou agir trop rapidement avant que des motifs suffisants ne soient confirmés.

Bien qu'il soit important de traiter de façon proactive la plupart des problèmes de rendement au moyen d'une discussion ouverte et transparente et, au besoin, de l'élaboration d'un plan d'amélioration du rendement pour la personne (voir la section ci-

dessous), il peut être très compliqué de traiter les problèmes liés aux signaux d'alarme et peut nécessiter les services d'un avocat spécialisé en droit du travail. Il est recommandé aux conseils d'administration de procéder avec prudence.

Création d'un plan d'amélioration des performances

Si la performance ne s'est pas améliorée malgré une rétroaction claire, le conseil d'administration peut souhaiter élaborer un *plan d'amélioration de la performance* pour le gestionnaire de condominiums.

Un plan d'amélioration du rendement est un outil qui aide le conseil d'administration à documenter les problèmes de rendement relevés. Le plan communique clairement le niveau de performance attendu, fixe des objectifs raisonnables et décrit les changements spécifiques que le gestionnaire de condominiums doit mettre en œuvre. Le plan doit également indiquer le calendrier dans lequel les améliorations du rendement doivent être observées.

Un plan d'amélioration des performances doit être créé par un administrateur en coordination avec le gestionnaire de condominiums.

Les deux parties doivent signer et dater le plan d'amélioration du rendement, et une copie doit être remise au gestionnaire de condominiums. Une copie devrait également être conservée par le conseil dans le dossier de l'employé du gestionnaire de condominiums.

Partie 4 – Résiliation

La relation avec le gestionnaire de condominiums est essentielle et a une forte influence sur les investissements des propriétaires et sur leur qualité de vie.

Que la personne soit un employé ou un fournisseur tiers de services de gestion de condominiums, si la relation est devenue difficile et que des améliorations n'ont pas été observées dans un délai raisonnable, la bonne décision peut être de mettre fin à la relation et de chercher d'autres solutions.

La section suivante décrit les considérations relatives à la résiliation et les meilleures pratiques pour chacune des trois approches de la gestion des condominiums.

Licenciement d'un employé

Justifier un licenciement n'est pas toujours simple, bien que les employeurs puissent mettre fin à une relation de travail *sans motif* ou *avec motif* pour les employés licenciés pour faute grave.

Le conseil d'administration devrait veiller à suivre les protocoles de cessation d'emploi énoncés dans le contrat d'emploi signé. Il devrait également porter une attention particulière à l'obligation de donner un avis à l'employé.

En fonction de la durée de l'engagement de la personne et des raisons de son licenciement, elle peut avoir droit à une indemnité de départ, comme l'exige la Loi sur les normes d'emploi.

Pour plus d'informations sur la Loi sur les normes d'emploi, veuillez visiter le site Web du ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences en cliquant [ici](#).



Dans le cas d'une cessation d'emploi, l'association condominiale peut demander des conseils juridiques.

Résiliation d'un fournisseur de services de gestion de condominiums

Les conseils d'administration devraient collaborer avec tiers fournisseur tiers pour discuter des situations où le gestionnaire de condominiums affecté ne répond pas aux attentes, malgré les efforts déployés par le conseil d'administration pour l'aider à s'améliorer. Dans ces circonstances, le conseil d'administration devrait communiquer avec le siège social du fournisseur tiers et discuter des options pour l'affectation d'un nouveau gestionnaire de condominiums.

Dans d'autres situations, le conseil d'administration a décidé que la relation avec le fournisseur de services de gestion de condominiums en *tant qu'entreprise* pourrait devoir prendre fin. Il faudra donc résilier la convention de gestion.

Même lorsque les conventions de gestion de condominiums comportent une clause de résiliation ferme, il peut être difficile de mettre fin à la relation.

Le changement de fournisseurs de services de gestion de condominiums peut perturber considérablement la collectivité et causer des désaccords ou des émotions difficiles pour les propriétaires qui aiment le fournisseur de services de gestion de condominiums ou le gestionnaire de condominiums désigné.

Il est prudent que le conseil d'administration examine toutes les autres options et solutions pour résoudre les difficultés avant de mettre fin à la relation.

Prendre la décision de résilier

Il est de nature humaine de « faire de son mieux » de temps à autre pour éviter les conflits ou les perturbations. Il est courant pour une association condominiale d'être insatisfaite depuis un certain temps de la qualité du service d'un fournisseur tiers et de conclure finalement que la relation devrait prendre fin.

Dans ces cas, les symptômes de la relation en déclin peuvent inclure :

- le fournisseur actuel de services de gestion de condominiums est devenu complaisant, peut-être après avoir travaillé pour l'association condominiale pendant plusieurs années;
- la communication avec le conseil et les propriétaires de condominiums nécessite des améliorations importantes;
- réponses aux demandes d'informations, aux demandes d'informations ou aux questions qui sont trop lentes ou inutiles;
- l'engagement minimal du fournisseur de services de gestion de condominiums et du gestionnaire de condominiums attiré, à moins que le conseil ne porte directement à leur attention les problèmes;
- le conseil d'administration a dû, par nécessité, assurer une surveillance considérable et a été forcé de microgérer le fournisseur de services de gestion des condominiums ou le gestionnaire de condominiums désigné;
- l'omission d'assurer une surveillance ou une supervision suffisante des employés de l'association condominiale ou d'autres fournisseurs de services.

Facteurs à considérer avant la résiliation

Plusieurs facteurs doivent être pris en compte pour décider s'il faut continuer à tenter de régler une relation difficile ou à demander le licenciement.

Période de préavis

La plupart des conventions de gestion comportent une clause qui permet à une association condominiale de résilier le contrat moyennant un préavis écrit de soixante (60) jours. Il s'agit d'une très courte période pour planifier un changement aussi important.

Le conseil d'administration devrait s'assurer qu'il a suffisamment de temps pour obtenir un autre gestionnaire de condominiums avant de donner l'avis. Malheureusement, ce ne sont pas tous les fournisseurs sortants qui aident à la transition vers le nouveau fournisseur.

Date d'expiration du contrat

Le contrat approche-t-il de sa date de fin? Si le contrat vient à échéance, il pourrait être plus facile pour le conseil d'administration de refuser de le renouveler.

Un avis écrit est toujours requis dans le nombre de jours spécifié par l'accord de gestion (généralement 60 jours), mais le fournisseur tiers sortant peut être plus coopératif avec un non-renouvellement que si le contrat était résilié.

Services alternatifs

Avant de prendre une décision définitive sur la résiliation et de donner un avis au tiers fournisseur existant, il est important que le conseil réfléchisse à un plan pour remplacer ce service bien avant la date d'expiration de l'entente actuelle.

Le conseil d'administration pourrait vouloir embaucher un employé ou lancer un processus d'approvisionnement pour trouver un autre fournisseur. Les deux demandent beaucoup de temps et d'efforts.

Le conseil devrait avoir un plan en place, préparer les documents appropriés et être prêt à lancer un processus de recherche ou d'approvisionnement avant de donner un avis.

Paiement tenant lieu de préavis

Le conseil peut faire un paiement tenant lieu de préavis pour tout ou partie de la période de préavis. Il s'agit d'une pratique courante dans la séparation des relations d'emploi et on peut également s'en servir pour résilier des conventions de gestion.

Trouver un fournisseur tiers de remplacement

Avant de prendre la décision de mettre fin à l'entente avec le tiers fournisseur de services de gestion de condominiums, les conseils d'administration procèdent habituellement à l'obtention de propositions d'autres fournisseurs de services de gestion de condominiums. L'obtention de propositions peut être faite de façon indépendante par le conseil d'administration, avec l'aide d'un consultant ou avec l'avocat de l'association.

Si le conseil d'administration n'a pas encore décidé de mettre fin à l'entente, mais qu'il souhaite envoyer un message clair indiquant qu'un meilleur rendement ou un meilleur prix est nécessaire pour l'avenir, il peut inviter le fournisseur de services de gestion de condominiums en place à présenter une proposition. Toutefois, si le titulaire du poste n'a pas de chance réaliste ou équitable de réussir, le conseil d'administration devrait

éviter cette étape et simplement donner un avis conformément à la convention de gestion actuelle.

Il peut être judicieux pour le conseil d'administration de garder le processus discret et confidentiel. Il est également judicieux que le conseil d'administration fasse des plans de secours pour ses informations et activités les plus importantes, au cas où elles ne seraient pas gérées efficacement par le fournisseur de services de gestion de condominiums sortant :

- Bien qu'il existe une attente professionnelle et éthique pour tous les titulaires de licence CMRAO que l'entreprise titulaire et le gestionnaire de condominiums continueront à fournir des services même après l'avis de résiliation, ce n'est parfois pas le cas.

Le conseil devrait continuer de faire preuve de diligence et peut-être d'accroître sa surveillance dans les jours qui restent du contrat du fournisseur sortant afin de s'assurer que toutes les obligations, les questions et les communications sont traitées efficacement.

- Bien que le fournisseur de services de gestion de condominiums sortant ait l'obligation de remettre les registres de l'association condominiale en vertu de l'article 54 de la Loi sur les services de gestion de condominiums, la tenue de bons registres est une obligation importante de l'association condominiale qui doit être protégée. Le conseil d'administration ne devrait pas présumer qu'un tel transfert de dossiers sera effectué de façon appropriée. Pour assurer une transition harmonieuse, le conseil devrait collaborer avec le nouveau fournisseur de services de gestion afin de s'assurer qu'il dispose d'un processus (p. ex., des listes de contrôle) pour recevoir les documents du fournisseur sortant.

Présenter un avis

Tel qu'il a été décrit précédemment, le contrat de gestion du tiers fournisseur est régi par une période de préavis officielle et prévoit des dispositions relatives aux avis de résiliation.

Cela crée deux implications en matière de transition :

- Il y aura une date définie à laquelle l'un des prestataires devra officiellement « remettre » l'association des copropriétaires à l'autre fournisseur de services de gestion de condominiums;
- La période de transition peut être les 30 ou 60 jours précédant la date de résiliation de la convention de gestion du fournisseur de services sortant.

Selon les circonstances et la collaboration du fournisseur de services sortant, le conseil d'administration peut souhaiter payer la période de cessation d'emploi du fournisseur de services sortant au lieu de lui permettre de travailler pendant cette période.



Pour des raisons d'ordre pratique et des conséquences juridiques potentielles, les associations condominiales ne devraient pas avoir deux fournisseurs de services de gestion de condominiums agissant en même temps comme leurs agents de gestion.

Délai de résiliation

Il n'y a pas de moment idéal pour effectuer la transition. Toutefois, une fois qu'une décision de mettre fin à la relation a été prise, le conseil d'administration devrait au moins tenter d'identifier le « meilleur moment » pour mettre en oeuvre le changement.

Des considérations clés peuvent être données au calendrier de :

- la fin d'exercice financier de l'association condominiale (dans la mesure où elle se rapporte au fournisseur qui préparera le budget pour le prochain exercice);
- quand l'assemblée générale annuelle aura-t-elle lieu (en ce qui concerne la préparation et l'organisation de l'assemblée);
- le début ou la fin prévus des projets spéciaux;
- les autres événements en cours et à venir.

Préparer la transition

Une association condominiale ne peut avoir deux gestionnaires de condominiums qui agissent en même temps comme leurs agents de gestion.

Avant de présenter un préavis, le conseil d'administration doit :



- vérifier la convention de gestion pour comprendre la période d'avis de résiliation requise et le processus de remise de l'avis. Signer une nouvelle convention de gestion, en indiquant la date d'entrée en vigueur;
- discuter avec le nouveau fournisseur de services de gestion de condominiums de la meilleure façon de soutenir la transition;
- décider si le fournisseur sortant de services de gestion de condominiums devrait travailler pendant la période de préavis ou les payer en remplacement du préavis.

Une fois l'avis présenté :

- par courtoisie, le conseil devrait discuter du plan de transition avec le fournisseur de services de gestion de condominiums sortant;

- demander son appui pour bien gérer la transition.

Dans la mesure du possible, le conseil d'administration devrait envisager de reporter la date de début de tout projet spécial afin de permettre au nouveau fournisseur de services de gestion de condominiums de les gérer.

L'échéancier général de transition devrait faire partie des discussions avec le nouveau fournisseur de services de gestion de condominiums, dans l'espoir que le nouveau fournisseur offrira le soutien nécessaire pour s'assurer que tous les événements en cours et à venir sont pris en compte.

Communication avec les propriétaires

Habituellement, le changement de fournisseur de services de gestion de condominiums n'est communiqué aux propriétaires qu'après que l'avis écrit ait été remis au fournisseur de service existant et que le nouveau contrat ait été signé avec le nouveau fournisseur. Toutefois, le conseil peut souhaiter informer les propriétaires qu'une recherche a été lancée pour trouver un nouveau fournisseur et expliquer les raisons pour lesquelles un tel changement est prévu.

Il est important que la communication du conseil d'administration parvienne d'abord aux propriétaires, afin qu'ils puissent l'entendre directement.

Au minimum, l'association condominiale serait tenue de distribuer une mise à jour du certificat d'information en vertu de l'article 26 (3) de la Loi sur les condominiums. Ils envoient aussi habituellement une communication officielle aux propriétaires au nom du conseil d'administration pour les informer du changement.

Il est important de reconnaître que cela représente une perturbation importante des activités de l'association et que cela pourrait être pénible pour certains propriétaires. Pour cette raison, le conseil pourrait également envisager d'ajouter d'autres activités de communication, comme des présentations informelles. Le nouveau fournisseur de services de gestion de condominiums sera invité à assister à tous ces événements informels. Les propriétaires auront ainsi l'occasion de poser toutes les questions qu'ils souhaitent au conseil d'administration et au nouveau gestionnaire de condominiums.

Période de transition et obligations transitoires

Inévitablement, il y aura un moment où l'association condominiale devra transférer ses dossiers au nouveau fournisseur.

Le fournisseur sortant a l'obligation de continuer à fournir des services jusqu'à la date de transition et *devrait* fournir une assistance raisonnable au fournisseur de services de gestion de condominiums entrant. Toutefois, ce n'est pas toujours la réalité. Pour gérer les dossiers de l'association condominiale, le conseil devrait être prêt à intervenir un peu plus activement pour s'assurer que rien n'est omis.

Le conseil d'administration devrait également raisonnablement s'attendre à ce que le fournisseur de services de gestion de condominiums *entrant* pour la période de transition effectue notamment les tâches suivantes :

- créer un plan d'action écrit décrivant les responsabilités des différents membres de son équipe;
- Identifier la façon dont il travaillera avec le fournisseur sortant;
- Effectuer les principales activités de transition telles que :
 - La saisie de l'information de tous les propriétaires et de toutes les associations condominiales dans leur base de données.
 - L'examen des comptes fournisseurs et des comptes clients.
 - Le téléchargement des documents de l'association condominiale sur ses serveurs.
 - La préparation des certificats de statut.
 - Examiner et tester les états financiers de l'association condominiale.
 - Mettre à jour le registre public de l'OOSC avec les informations du nouveau fournisseur de services de gestion.
 - Prendre des dispositions pour ramasser les documents et les boîtes au bureau du fournisseur de services de gestion de condominiums actuel, au besoin.
 - Établir de nouveaux protocoles bancaires au besoin.

Remarques finales

La supervision du fournisseur de services de condominium et/ou du gestionnaire est un domaine clé de responsabilité pour le conseil d'administration. Un bon gestionnaire de condominium peut être d'une valeur inestimable pour la communauté et pour soutenir le conseil d'administration.

Peu importe l'approche choisie par le conseil, il y a toujours des possibilités et des pièges potentiels qui devraient être examinés attentivement.

Il est important de reconnaître que les communautés de condominiums peuvent réussir avec l'une ou l'autre approche – il n'y a pas de bonne réponse.

Il peut aussi être important de noter que, quelle que soit l'approche adoptée par le passé, la commission peut décider d'apporter un changement si cette approche n'atteint plus les objectifs de la collectivité.

Annexe A : Liste de contrôle de l'administrateur – Obtenir des services de gestion de condominiums

La liste de contrôle qui suit correspond à la partie 1 du présent guide et décrit les principales activités ou tâches que le conseil d'administration d'une association condominiale devrait accomplir au moment de l'embauche ou de la passation d'un contrat de services de gestion de condominiums.

Étapes	Actions
A – Planification des services de gestion de condominiums	□ Effectuer une évaluation de haut niveau des besoins de l'association condominiale, selon : □ La complexité et la taille du bâtiment □ La composition du groupe de propriétaires □ Les besoins opérationnels □ Les objectifs stratégiques et la capacité de l'association condominiale et du conseil d'administration. □ Les expériences antérieures en matière de relations de travail et de relations contractuelles avec des tiers □ Rédiger une première définition du rôle du gestionnaire de condominiums (p. ex., les exigences de base et les tâches supplémentaires).

B – Choisir la bonne approche	❑ Tenir une discussion au niveau du conseil concernant la définition initiale du rôle du gestionnaire et recueillir les commentaires sur deux options clés : ❑ Embauche d'un gestionnaire de condominiums à titre d'employé ❑ Accorder un contrat à un tiers fournisseur de services de gestion de condominiums ❑ Créer une liste des avantages et des inconvénients de chacune des options, en tenant compte des éléments suivants : ❑ La capacité et l'expertise du conseil ❑ Le degré de flexibilité opérationnelle requis, y compris la capacité à gérer la relève et les interruptions de service ❑ Le nombre d'années d'expérience attendu pour le poste ❑ Le budget de l'association condominiale ❑ L'expertise ou les exigences particulières reliées au poste ❑ Faire le choix final d'employer ou de retenir directement des services de gestion de condominiums
C – Finaliser l'embauche ou la nomination	Si vous embauchez un gestionnaire de condominiums en tant qu'employé : ❑ Finaliser la conception du poste (p. ex., rémunération globale, conditions de travail, période probatoire, etc.). ❑ Créer et afficher une description de poste ❑ Évaluer les candidatures potentielles ❑ Dresser une liste des candidats et effectuer des entrevues ❑ Vérifier les références ❑ Confirmer l'octroi d'une licence au Registre public de l'Office ontarien de réglementation de la gestion des condominiums

	❑ Choisir et présenter l'offre officielle au candidat retenu Si vous faites affaire avec un fournisseur tiers : ❑ Finaliser la conception du poste et les exigences particulières ❑ Concevoir un processus d'appel d'offres concurrentiel (p. ex., appel d'offres, établir des critères de sélection) ❑ Préparer les documents de soumission ❑ Solliciter des soumissions par des fournisseurs de services de gestion de condominiums ❑ Évaluer les soumissions des fournisseurs de services de gestion de condominiums ❑ Dresser une liste des soumissionnaires et effectuer des entrevues ❑ Confirmer la licence auprès du registre public de l'Office ontarien de réglementation de la gestion des condominiums; vérifier les références ❑ Sélectionner un soumissionnaire Négocier et conclure une convention de services de condominiums avec le soumissionnaire retenu
--	---

Annexe B : Embauche et intégration d'un nouveau gestionnaire de condominiums (employé)

Certaines associations condominiales peuvent ne pas être des employeurs expérimentés ou ne pas connaître les bonnes pratiques d'embauche.

La section suivante fournit des conseils généraux sur l'embauche et l'intégration qui peuvent être consultés les associations condominiales qui décident d'employer directement un gestionnaire de condominiums.

Concevoir un processus de recrutement efficace

On ne saurait sous-estimer l'importance de concevoir un processus de recrutement et d'embauche équitable et transparent. Pour éviter les difficultés et la confusion, le conseil d'administration doit être en mesure d'expliquer le processus d'embauche aux candidats potentiels et aux propriétaires de l'association condominiale. Elle doit être impartiale et, idéalement, elle permettra de choisir le bon candidat pour le poste.

En général, le processus d'embauche pourrait comporter quelques éléments clés, notamment :

- **Offre d'emploi.** Un avis d'offre d'emploi devrait être créé pour être publié sur des sites Web d'offres d'emploi ou distribué en privé. L'affichage devrait être très clair et comporter un aperçu de l'association condominiale et des attentes du gestionnaire;
- **Gestion du processus.** Le conseil d'administration devrait décider s'il dirigera le processus d'embauche et interviewera tous les candidats, ou s'il mettra sur pied un comité d'embauche, qui pourrait comprendre d'autres propriétaires.

Une décision connexe peut consister à déterminer si les entrevues des candidats devraient être menées par l'ensemble des membres du conseil d'administration, certains membres du conseil d'administration ou, le cas échéant, par un comité d'embauche

- **Rétroaction et notes.** Le conseil d'administration ne saura jamais quand on lui demandera de fournir de la rétroaction à un candidat ni s'il doit défendre le processus d'embauche.

Selon la pratique courante, le conseil d'administration devrait conserver des notes détaillées sur chaque candidat ainsi que sur la discussion qui a suivi l'évaluation des candidats.

Organiser des entretiens avec les candidats

Les entrevues avec les candidats constitueront une étape cruciale du processus d'embauche. Les candidats présélectionnés peuvent être invités à une entrevue, qui dure habituellement de 30 à 60 minutes. Une durée minimale de 30 minutes par entretien est suggérée, afin de s'assurer que le processus a été mené à bien de manière appropriée et d'assurer un dialogue adéquat.

Critères de sélection

Le conseil pourrait vouloir élaborer des critères de sélection pour aider à circonscrire les candidats potentiels au poste de gestionnaire de condominiums, étant donné qu'il n'y aura probablement pas de candidat parfait. Les critères peuvent aider le conseil d'administration à évaluer objectivement plusieurs candidats sur un pied d'égalité en plus de l'exigence selon laquelle seul un titulaire de permis général peut être embauché directement en tant que gestionnaire de condominiums pour l'association condominiale.

Par exemple, le conseil d'administration peut choisir de coter chaque candidat sur quatre (4) à cinq (5) éléments distincts, comme :

- *les années d'expérience;*
- *la performance lors de l'entrevue ;*
- *la force des références;*
- *les compétences spécifiques ou les domaines d'intérêts dont la communauté peut avoir besoin, par exemple, un projet important est prévu et le conseil d'administration souhaite engager quelqu'un qui a soutenu un processus similaire dans le passé;*
- *si le candidat s'identifie comme faisant partie d'une population diversifiée; et*
- *d'autres critères importants pour la communauté.*

Chaque candidat peut obtenir une note sur une échelle d'un (1) à cinq (5) pour chaque élément, puis les totaux sont additionnés. Une décision finale peut être prise à ce moment-ci.

Ou, si le conseil d'administration souhaite trouver d'autres candidats, les trois (3) candidats ayant obtenu la meilleure note peuvent être invités à une deuxième entrevue.

Les conseils d'administration sont encouragés à s'en tenir à leur plan de recrutement et à leurs critères de pointage, et à ne pas tenir compte de leur « instinct » subjectif s'ils

sont surpris par le candidat qui a obtenu la meilleure note.

Interviewer des candidats

Les conseils d'administration préparent habituellement un ensemble de questions « de base » à utiliser avec tous les candidats. Par souci de cohérence, les mêmes questions devraient être posées à chaque candidat.

Les bonnes questions d'entrevue portent généralement sur les traits de comportement du candidat et sur ses expériences passées qui démontrent sa compétence et son expérience dans des situations pertinentes. Les questions peuvent aussi porter sur les compétences techniques ou les aptitudes interpersonnelles.

Les membres du conseil d'administration doivent se rappeler que l'identité de tous les candidats est confidentielle; des gestionnaires de condominiums expérimentés peuvent être employés ailleurs à l'heure actuelle; par conséquent, il faut éviter de discuter des candidats avec qui que ce soit en dehors du processus d'entrevue afin de s'assurer qu'ils n'ont aucune incidence sur leur emploi actuel.

Les conseils d'administration devraient également savoir que les propriétaires et la collectivité en général s'efforcent de plus en plus de veiller à ce que les gens de diverses origines aient une chance équitable d'être pris en considération pour trouver des possibilités d'emploi.

Les conseils d'administration doivent éviter les préjugés et remettre en question toute hypothèse formulée au cours du processus afin d'éviter les allégations de discrimination ou de pratiques d'embauches déloyales.

Communiquer la décision

Une fois qu'une décision a été prise, une communication écrite devrait être envoyée à la collectivité pour l'informer qu'un nouveau gestionnaire de condominiums a été choisi.

Sans fournir de noms ou de renseignements confidentiels, il peut être utile que le conseil d'administration partage son analyse du bassin de candidats, par exemple :

- *le nombre total de candidats ;*
- *le nombre de candidats qui ont été interviewés ;*
- *le nombre de candidats présélectionnés et/ou invités pour un deuxième entretien, les résultats et les performances du candidat retenu.*

La communication peut présenter des faits et doit expliquer clairement aux personnes extérieures au processus pourquoi le candidat retenu a été sélectionné (par exemple,

cette personne a obtenu le résultat le plus élevé dans l'ensemble et/ou sur les critères les plus importants pour la communauté).

Intégration et formation

Une fois que le conseil d'administration a choisi le bon candidat, il doit intégrer et former la personne.

Dans bien des cas, le gestionnaire de condominiums nouvellement embauché n'aura pas l'avantage de recevoir une formation du gestionnaire de condominiums sortant. Cela signifie que le nouveau gestionnaire de condominiums doit disposer d'un temps raisonnable et adéquat pour se familiariser avec la propriété et le matériel, les politiques et l'historique pertinent, ainsi que tous les éléments en cours.

Le conseil d'administration devrait discuter avec le nouveau gestionnaire de condominiums du niveau de soutien dont il pourrait avoir besoin et être prêt à passer du temps avec la personne pour l'aider à s'intégrer.

Au fil du temps, l'association condominiale pourrait envisager d'élaborer un document d'intégration (qui pourrait également être utilisé pour les nouveaux administrateurs) afin de faciliter les transitions, l'intégration et la formation des futurs gestionnaires de condominiums.

Évaluations des performances

Comme il a été mentionné précédemment, tous les nouveaux gestionnaires de condominiums de l'association condominiale devraient être assujettis à une période probatoire officielle d'au moins 90 jours.

À la fin de la période probatoire ou vers cette date, le conseil ou un sous-comité créé à cette fin par l'association condominiale devrait procéder à un examen du rendement.

Une fois la période probatoire terminée, le conseil ou un sous-comité créé par l'association condominiale devrait procéder à une évaluation écrite du rendement une fois par année.

Un rapport écrit devrait être produit et faire partie du dossier de l'employé du gestionnaire de condominiums.

Tout changement de salaire qui pourrait survenir à la suite d'une évaluation du rendement devrait prendre effet à l'anniversaire de la date d'entrée en fonction du gestionnaire de condominiums ou tel qu'approuvé par le conseil d'administration.