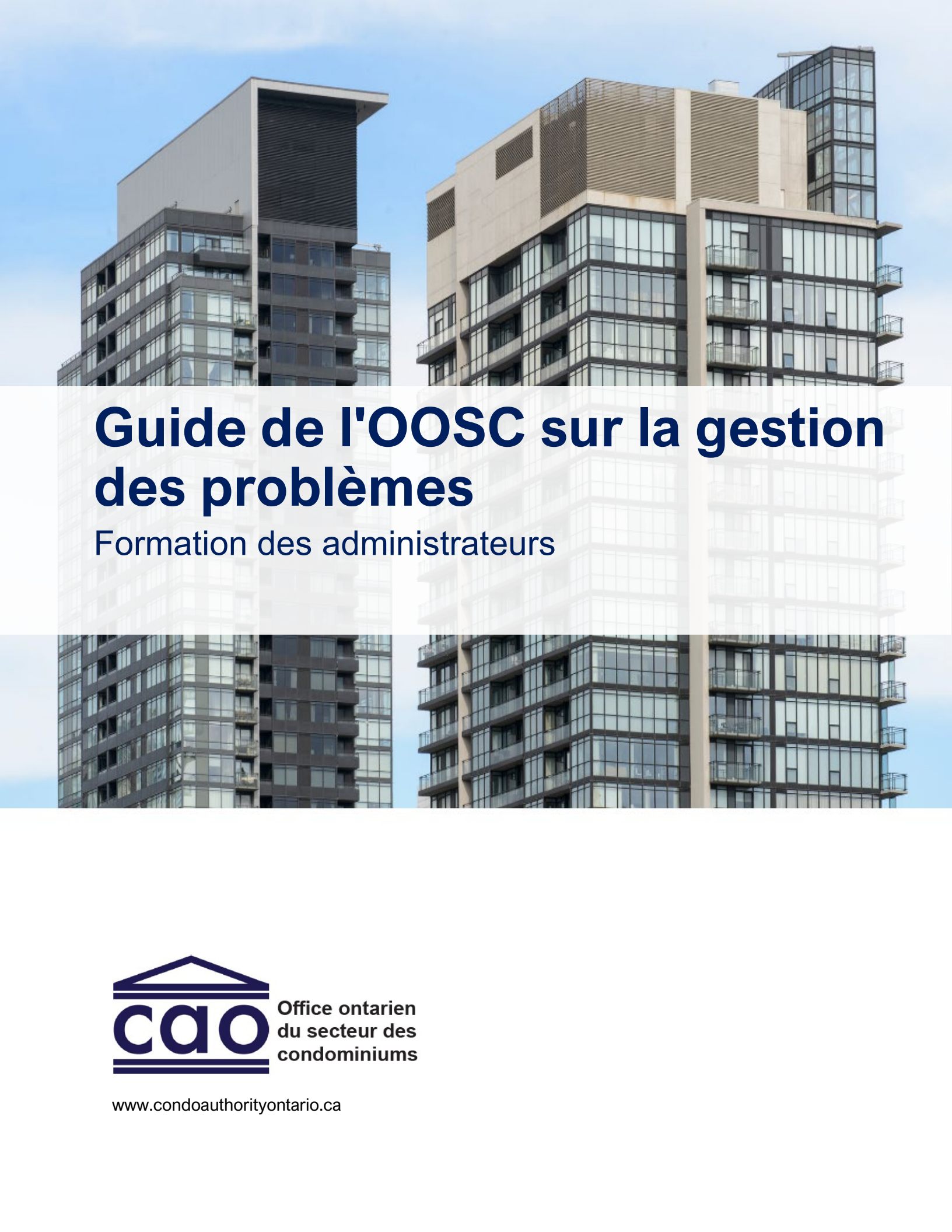




# Guide de l'OOSC sur la gestion des problèmes

Formation des administrateurs



Office ontarien  
du secteur des  
condominiums

[www.condoauthorityontario.ca](http://www.condoauthorityontario.ca)

# Table des matières

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Reconnaissance.....</b>                                    | <b>3</b>  |
| <b>Coordonnées de l'OOSC .....</b>                            | <b>3</b>  |
| <b>Objectif du document .....</b>                             | <b>3</b>  |
| <b>Principes directeurs de la gestion des problèmes .....</b> | <b>6</b>  |
| <b>Cadre de gestion des problèmes .....</b>                   | <b>8</b>  |
| <b>1 – Identifier.....</b>                                    | <b>14</b> |
| <b>2 – Évaluer.....</b>                                       | <b>23</b> |
| <b>3 – Répondre et résoudre .....</b>                         | <b>28</b> |
| <b>4 – Suivre et surveiller .....</b>                         | <b>44</b> |
| <b>Annexe I – Liste de contrôle de l'administrateur .....</b> | <b>50</b> |

## ***Vous avez une question?***

Si vous avez des questions à propos des renseignements figurant dans le présent guide, veuillez communiquer avec nous. Notre équipe est à votre disposition afin de répondre à toutes les questions que vous pourriez avoir.

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'Office ontarien du secteur des condominiums (OOSC).

*Date : 24 octobre 2024*

# 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 transmettre toute demande de renseignements sur le portail [Contactez-nous](#) de notre site Web.

Du lundi au 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 de télécommunication pour malentendants)

[Service de relais Bell](#)

## Objectif du document

Ce guide de formation des administrateurs complète les modules de formation des administrateurs de l'OOSC et vise à approfondir les connaissances des participants sur des questions touchant à la vie en condominium. Ce guide aidera les administrateurs de condominiums à repérer, à comprendre, à résoudre et à surveiller les situations qui surviennent dans les condominiums.

Le guide se trouve ci-dessous et peut être mis à jour de temps à autre. Pour confirmer que vous avez la version la plus à jour, veuillez visiter le site Web de l'OOSC, à l'adresse suivante : [www.condoauthorityontario.ca](http://www.condoauthorityontario.ca).

# Introduction

Vivre dans une copropriété peut apporter de nombreux avantages aux propriétaires, mais cela peut aussi apporter des défis uniques. Vivre en copropriété signifie souvent coexister à proximité des voisins, partager des éléments communs, suivre des règles communes et équilibrer les différences de mode de vie. Tout cela peut créer des problèmes, susciter des tensions, causer des désaccords entre le propriétaire et le conseil d'administration des condominiums ou créer des problèmes entre les membres de la communauté de condominiums.

Certaines questions exigeront que les conseils d'administration des condominiums réfléchissent aux complexités juridiques et trouvent des solutions qui tentent d'équilibrer les besoins des multiples parties prenantes.

Comme les situations difficiles de toutes sortes sont inévitables, les conseils d'administration des condominiums devraient se préparer à gérer les problèmes de manière à éviter ou, du moins, à réduire autant que possible les effets négatifs.

## Que signifie la gestion des problèmes?

La **gestion des problèmes** est le processus de traitement *proactif et efficace* des problèmes ou des situations de manière à réduire ou éviter d'autres préjudices ou perturbations dans la communauté, et qui a une incidence positive sur le bien-être des propriétaires.



**La gestion des problèmes consiste à identifier, évaluer et surveiller les problèmes** touchant la copropriété de même qu'y répondre.

Chaque fois qu'une situation se présente, il est conseillé au conseil d'administration de régler le problème rapidement, efficacement et aussi efficacement que possible.

Connue comme « prendre les devants » d'une situation, la gestion proactive des enjeux permet aux conseils d'administration des condominiums de régler rapidement une situation et, espérons-le, de la régler avant qu'elle ne devienne un problème réel ou une urgence.

## Définitions clés

Situation, problème, question, urgence, crise – ces mots sont utilisés tous les jours, souvent de manière interchangeable. Toutefois, ils ont une signification particulière dans le monde de la gestion des enjeux.

Aux fins du présent guide, nous nous concentrerons sur les trois termes suivants :

- Une **situation** est un événement quotidien, qu'il soit positif ou négatif.
- Un **problème** est une situation problématique qui a déjà fait surface, peut avoir un impact ou un effet négatif, et qui mérite une attention et une action pour éviter une nouvelle escalade.
- Une **urgence** est un événement grave et parfois soudain qui présente un *risque immédiat et grave* pour la santé, la vie, la propriété de la copropriété ou l'environnement en général. L'intervention d'urgence n'est pas abordée dans ce guide.

## Pourquoi les copropriétés ont-elles besoin d'une bonne gestion des problèmes?

Les problèmes peuvent créer des maux de tête ou de mauvais résultats pour le conseil d'administration des condominiums et/ou les propriétaires qu'il dessert. De telles situations peuvent survenir de bien des façons, en raison de facteurs qui surviennent à l'extérieur ou à l'intérieur du condominium, dont certains peuvent être sous le contrôle ou l'influence du conseil d'administration, et d'autres qui sont complètement indépendants de sa volonté. Les problèmes se résolvent rarement d'eux-mêmes et peuvent entraîner des problèmes difficiles et/ou coûteux pour la copropriété et ses propriétaires, tels que les suivants :

- *Des coûts financiers excessifs* pour des projets qui prennent trop de temps et coûtent de l'argent supplémentaire, ou des coûts de réparation ou de remise en état – qui sont tous en fin de compte supportés par les propriétaires;
- *Des poursuites judiciaires longues et compliquées*, qui peuvent avoir des répercussions financières importantes, mais qui sont également chronophages et stressantes pour les personnes impliquées;
- *Une baisse de la valeur marchande* des parties privatives en copropriété;
- *Des dommages physiques* aux éléments communs et/ou aux parties privatives;
- *Une perturbation* de la jouissance paisible d'un logement par le propriétaire;

- *Une tension* ou un désagrément dans la communauté de copropriété;
- *Des dommages à l'image de marque de la copropriété;*
- *Une atteinte à la réputation* des administrateurs ou propriétaires de condominiums; et
- *Des enquêtes criminelles.*

### Passer des problèmes aux urgences



Lorsque les situations ne sont pas résolues efficacement et rapidement, elles peuvent devenir des problèmes, voire des urgences.

Dans de nombreux cas, les urgences peuvent être jugées rétrospectivement comme des problèmes qui n'ont pas été gérés de manière appropriée ou n'ont pas été traités assez rapidement.

La gestion proactive et efficace des problèmes peut aider à éviter que des problèmes ou des situations ne deviennent des problèmes ou à en réduire la gravité et à les résoudre sans qu'il y ait d'autres escalades.

## Principes directeurs de la gestion des problèmes

La bonne gestion des enjeux est pratiquée par des professionnels de tous les ordres de gouvernement, des sociétés ouvertes et fermées, des gestionnaires de projets, des spécialistes du marketing et des relations publiques et d'autres secteurs. Les conseils d'administration des condominiums peuvent tirer parti de nombreuses pratiques établies dans ces secteurs pour éviter des résultats négatifs.

Voici quelques pratiques et principes généraux de gestion efficace des problèmes :

- **Agir rapidement.** Au premier signe d'un problème, les conseils d'administration des condominiums devraient rapidement évaluer un problème potentiel. Des décisions peuvent alors être prises sur la meilleure façon de procéder, mais si une situation n'est pas correctement comprise ou traitée immédiatement, il peut devenir beaucoup plus difficile de gérer ce qui s'est passé et de décider quoi faire.
- **Obtenez de l'aide au bon moment.** C'est une très bonne pratique de réfléchir honnêtement et d'être ouvert d'esprit pour déterminer quand le conseil d'administration des condominiums et/ou le gestionnaire de condominiums n'ont pas les compétences, le leadership, le style ou le temps nécessaires pour gérer efficacement un problème. Faire appel à des professionnels pour mener des enquêtes et fournir des conseils impartiaux – d'avocats de divers types, obtenir un

rapport technique ou commander une étude sur le bruit – peut rapporter des dividendes pour éviter qu'un problème ne s'aggrave.

- **Réagissez dans la mesure appropriée.** Lorsqu'il s'agit du comportement ou du mode de vie d'un propriétaire (p. ex., bruit, animal de compagnie, tabagisme), il peut être sage d'entamer une conversation personnelle (ou plusieurs conversations) avant d'envoyer une lettre d'avocat ou de menacer d'intenter une poursuite. Bien que le comportement puisse être très agaçant, les administrateurs doivent faire tout leur possible pour rester calmes et réagir à la situation de façon proportionnelle, en commençant par une discussion agréable et entre bons voisins de la question. De nombreuses personnes difficiles souhaitent simplement être entendues et réagiront positivement aux possibilités de partager leurs points de vue.
- **Prendre des décisions en toute transparence.** Les conseils d'administration des condominiums sont souvent tentés de retenir des analyses, des justifications ou des détails importants pour prendre des décisions difficiles, croyant que les propriétaires peuvent être en désaccord avec leur point de vue et être mécontents. Cela a tendance à avoir l'effet contraire. Les conseils d'administration des condominiums devraient envisager de communiquer librement des renseignements non confidentiels (y compris les procès-verbaux de leurs réunions) et aider les propriétaires à bien comprendre le processus décisionnel et les facteurs analytiques qui ont été pris en compte.
- **Gérer efficacement les projets.** Lorsque des projets d'immobilisations d'envergure sont envisagés, les conseils d'administration des condominiums devraient considérer sérieusement de faire appel à leur propre gestionnaire de projet professionnel indépendant pour s'assurer que le projet respecte le calendrier et le budget.

Une gestion de projet efficace est un outil important qui permet d'éviter les problèmes avant qu'ils ne surviennent et de remettre les situations problématiques sur la bonne voie. Bien que certains entrepreneurs proposent un gestionnaire de projet pour les grands projets, les conseils d'administration des condominiums devraient se rappeler que cette personne travaille pour l'entrepreneur et non pour l'association condominiale.

- **Documentez tout clairement.** La mémoire humaine n'est pas parfaite. Il est facile de perdre le fil des problèmes au fil du temps, ou d'oublier les menus détails de l'évolution d'un problème et des mesures prises pour le résoudre. La rédaction de textes aidera les futurs conseils à comprendre comment les problèmes ont été gérés (même si la résolution proposée consiste à avoir une conversation verbale avec quelqu'un).

Un autre outil important dans la gestion des problèmes est la création et la mise à jour régulière d'un *registre des questions* [voir l'encadré ci-dessous].

### Conseil : Utilisation d'un registre des questions

Un **registre des questions** est un outil très efficace utilisé par les gestionnaires de projet et d'autres professionnels pour enregistrer, hiérarchiser et suivre avec précision les problèmes *au fur et à mesure qu'ils sont connus, et pour saisir les changements au fil du temps*.

Un registre des questions peut être une simple liste ou une feuille de calcul où les problèmes, les questions et les situations sont enregistrés. Cela permet aux conseils d'administration des condominiums de documenter comment ils ont répondu à ces problèmes avec des dates, des noms et des détails.



Dès que des problèmes potentiels sont relevés (même avant qu'ils soient bien compris), ils doivent être consignés dans un registre des questions et analysés par l'ensemble du conseil.

Il est préférable d'utiliser un registre des questions pour faire le suivi des problèmes au fil du temps, surtout pour vérifier si le problème s'est aggravé ou si les mesures d'atténuation ont été efficaces.

Les registres des questions sont traités plus en détail à la section 4 du présent guide.

Faire référence à un ensemble de principes directeurs peut être utile pour le conseil d'administration des condominiums, car il peut se demander : « Gérons-nous le problème en fonction de nos principes directeurs? Ou avons-nous été distraits? »

## Cadre de gestion des problèmes

La gestion efficace des enjeux des associations condominiales prospères comporte quatre éléments clés.

Chaque composant est décrit dans une section distincte de ce document et se trouve dans le cadre ci-dessous :

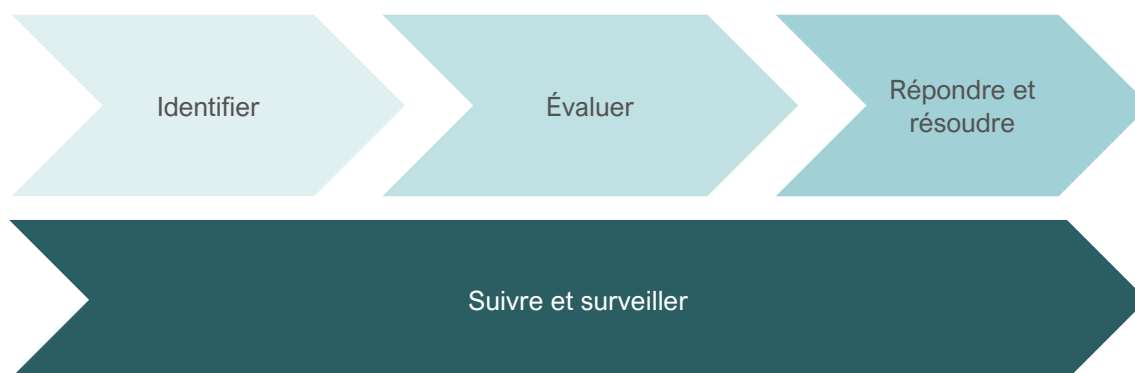


Figure 1 : Processus de gestion des problèmes de haut niveau

## Rôles et responsabilités clés

Dans une communauté de condominiums, de nombreux problèmes commencent par une violation des règlements ou des règles régissant les condominiums. Il arrive souvent que des propriétaires refusent de cesser de fumer dans leur partie privative, abusent d'un élément commun, font trop de bruit, inscrivent leur partie privative sur un site de location à court terme dans un condominium qui interdit cette pratique ou obtiennent un animal de compagnie dans un condominium interdisant les animaux de compagnie.

Des problèmes peuvent également découler d'un bâtiment ou d'un équipement mal entretenu, d'une gestion inefficace des condominiums, de mauvaises pratiques de communication ou de tenue de registres et/ou d'une mauvaise gouvernance entraînant la confusion ou des propriétaires mécontents.

## Conseil d'administration des condominiums

Dans l'une ou l'autre de ces situations, le conseil d'administration des condominiums a l'obligation de respecter les règlements administratifs et les règles de l'association condominiale et de les mettre en œuvre de façon juste et uniforme.

Les règles de l'association condominiale sont habituellement établies initialement par le promoteur du condominium et transférées au nouveau conseil d'administration lorsque l'immeuble est terminé. Les règles sont traitées par l'article 58 de la *Loi sur les condominiums de 1998* (« la Loi sur les condos »), qui indique que des règles existent pour :

- Promouvoir la sûreté, la sécurité ou le bien-être des propriétaires et de leurs biens, ainsi que les actifs de l'association condominiale; et

- Empêcher toute interférence déraisonnable avec l'utilisation et la jouissance des parties privatives et des espaces communs.

Tous les propriétaires et les résidents doivent suivre les règles de l'association condominiale, et le conseil d'administration des condominiums doit les appliquer de façon juste et équitable. Cela signifie que chaque propriétaire ou résident qui dépose une plainte est pris au sérieux et que chaque personne qui enfreint les règles est traitée équitablement.

Toutefois, l'application des règles peut être difficile.

Les propriétaires peuvent ignorer les tentatives d'application des règles. Les membres du personnel pourraient ne pas appliquer les règles de façon uniforme. Certains administrateurs de condominiums peuvent enfreindre eux-mêmes les règles ou avoir des amis et/ou de la famille qui vivent dans la communauté, ce qui crée des problèmes d'application.

### **Astuce pour les copropriétés autogérées**

Pour les condominiums autogérés, le conseil d'administration des condominiums joue souvent un rôle plus actif dans ses affaires quotidiennes.

Ils peuvent avoir engagé un administrateur de condominiums pour remplir le rôle de gestionnaire de condominiums. Par ailleurs, l'ensemble du conseil peut participer à des activités.



Il peut être utile d'attribuer la responsabilité de la gestion des problèmes à un administrateur de condominiums, ce qui facilitera l'action et le suivi.

Cet administrateur peut également être chargé de faire rapport sur l'état des problèmes au conseil d'administration des condominiums.

Au fur et à mesure que des problèmes surviennent, les administrateurs de condominiums doivent agir rapidement, prudemment, et communiquer efficacement avec la communauté.

## **Gestionnaire de condominiums**

Pour les associations condominiales qui ont un gestionnaire de condominiums, cette personne est la meilleure source de prévention des problèmes et la « première ligne de défense » de l'association condominiale lorsque des situations se présentent.

Les gestionnaires de condominiums professionnels sont généralement responsables de la gestion efficace des intérêts de l'association condominiale, du personnel de service sur place (le cas échéant) et des activités quotidiennes, notamment :

- Des inspections courantes du ou des bâtiments et de l'équipement;
- Répondre aux plaintes des propriétaires;
- Surveiller le rendement des fournisseurs tiers;
- Tenir de bons dossiers; et
- Engager le conseil d'administration des condominiums de manière proactive pour signaler, identifier, évaluer et gérer les problèmes et les questions.

Le conseil d'administration de condominiums devrait régulièrement consulter et engager le gestionnaire de condominiums pour obtenir des informations et des idées sur les situations actives et les problèmes potentiels. Toutefois, le conseil ne devrait pas se fier exclusivement au gestionnaire de condominiums pour cerner et gérer les problèmes.

Les administrateurs de condominiums ont également l'obligation de faire un suivi indépendant des situations, de poser de bonnes questions et de s'assurer que les communications avec la communauté ont été rapides et transparentes.

## Affectation d'un responsable de problème

Au fur et à mesure que des problèmes surviennent, il est recommandé d'attribuer immédiatement chacun d'entre eux à un *Responsable du problème*. Ce rôle est confié au responsable principal de la surveillance d'une question et de la reddition de comptes au conseil d'administration des condominiums. Selon la situation, le responsable du problème pourrait également être responsable de ce qui suit :

- Obtenir plus d'informations sur la situation;
- S'entretenir avec des conseillers professionnels pour les informer de la situation et obtenir leurs conseils;
- Constituer une commission spéciale et/ou présider ses réunions;
- Collaborer avec les avocats pour préparer des lettres juridiques, des documents juridiques ou pour comparaître devant le tribunal;
- Préparer un document expliquant la situation et les options disponibles aux fins de distribution au conseil d'administration des condominiums, ou peut-être à la communauté.

Un responsable de problème peut être toute personne en position de superviser et de surveiller les changements liés à un problème, comme le président du conseil d'administration des condominiums, un autre administrateur de condominiums ou un membre du personnel de l'association condominiale.

Lorsqu'il existe un gestionnaire de condominiums, il est courant que plusieurs questions soient attribuées à cette personne. D'autres problèmes peuvent être confiés au surintendant de l'immeuble, ou au chef de la sécurité, ou au nettoyeur, le cas échéant. Toutefois, le conseil d'administration des condominiums est toujours responsable de s'assurer que les problèmes sont résolus efficacement. Si un responsable de problème ne fait pas son travail et ne surveille pas efficacement la situation, cela devient un autre problème pour le conseil d'administration des condominiums.

Au fil du temps, le responsable de problème peut changer selon la résolution et la réponse choisies par le conseil d'administration.

En plus des autres fonctions, le responsable de problème est responsable de surveiller tout changement concernant l'état d'avancement de la résolution du problème et de faire rapport au conseil d'administration.

Pour les sujets d'importance ou de gravité, tels que les poursuites judiciaires en cours, les problèmes en cours de résolution avec des comités spéciaux ou les perturbations de la communauté, il peut être judicieux de désigner un administrateur de condominiums comme responsable du problème.

## **Importance d'une bonne documentation**

De nombreuses associations condominiales tiennent un registre des questions afin de consigner les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent et les décisions prises pour tenter de les résoudre. Les registres des questions sont décrits en détail à la section 4 du présent document.

En général, il est important que les administrateurs de condominiums consignent soigneusement tout dans le cadre du processus de gestion des problèmes. Les administrateurs de condominiums doivent s'assurer que de bonnes notes sont prises à chaque réunion et appel téléphonique et que l'ensemble des approches, stratégies, plans et mesures sont détaillés et documentés, surtout lorsqu'une décision est prise au sujet d'une ligne de conduite particulière.

Pour les questions plus complexes, l'association condominiale devrait tenir un dossier spécialisé et s'assurer qu'il contient tous les dossiers en un seul endroit, comme la correspondance, les faits, les notes de réunions, les études et les rapports de consultants.

De plus amples renseignements sur la documentation relative aux questions sont présentés dans le chapitre suivant du présent document.

## **Développer un « état d'esprit » de gestion des problèmes**

Les problèmes peuvent être constants, intimidants et difficiles à régler dans un condominium. Il peut s'agir d'entamer des conversations délicates ou tendues avec les propriétaires, de discuter de propositions financières délicates ou non sollicitées ou de faire respecter des règles impopulaires.

Par conséquent, certains administrateurs de condominiums pourraient être tentés de retarder ou d'ignorer des problèmes pour éviter une situation inconfortable. Dans la plupart des cas, cela aggraverait probablement le problème ou nuirait à la capacité du conseil d'administration des condominiums de le gérer de façon rentable.

Les administrateurs de condominiums doivent toujours être conscients que les situations peuvent rapidement dégénérer en problèmes ou urgences et doivent être « gérées activement ».

L'adoption d'une attitude proactive à l'égard des enjeux signifie être disposé à effectuer une analyse, à examiner les faits avant de se faire une idée, à tenir des conversations difficiles et à prendre le temps d'évaluer un éventail d'options avant de décider de la meilleure façon de résoudre le problème.

Plus important encore, les administrateurs de condominiums doivent être conscients que « *de petits problèmes peuvent devenir de gros problèmes* ». Ce qui semble être une question sans conséquence aujourd'hui pourrait être un cauchemar pour l'association condominiale demain. Faire partie du conseil d'administration des condominiums signifie être professionnel, proactif et toujours éviter l'intérêt personnel.

#### **Petits problèmes aujourd'hui, gros problèmes demain**



Évitez la tentation de rejeter, d'ignorer ou de « souhaiter » régler les problèmes.

Ils peuvent parfois devenir un problème réel, voire une urgence. Lorsque cela se produit, les administrateurs de condominiums souhaitent souvent avoir agi plus rapidement lorsqu'ils en ont eu l'occasion.

## **Signalement des problèmes au conseil d'administration des condominiums**

La gestion des risques est l'une des principales fonctions d'un conseil d'administration des condominiums. Les problèmes et les risques doivent être signalés au conseil avec exactitude et en temps opportun.

L'émergence d'une question, les décisions et le plan d'intervention pour une question, ainsi que les changements liés à l'état d'avancement de la question, devraient être

communiqués au conseil d'administration. Il peut être utile que le conseil d'administration discute des éléments suivants et fasse concorder les attentes à leur égard :

- Quel est notre processus de rapport sur les problèmes?
- À quelle fréquence le conseil d'administration des condominiums devrait-il recevoir un rapport écrit sur les questions en litige? De la part de qui?
- À quelle fréquence le conseil d'administration des condominiums devrait-il recevoir un rapport verbal? De la part de qui? Quel est le contenu ou le message approprié pour une mise à jour verbale (p. ex., mise à jour non importante)?
- Quelles informations devraient figurer dans le rapport?
- Qui présentera le rapport?
- L'information sur la question peut-elle être consignée dans le procès-verbal général de la réunion du conseil d'administration des condominiums ou doit-elle être déplacée vers une séance à *huis clos*? ATTENTION : les problèmes liés à des responsables particuliers doivent toujours être examinés à *huis clos*.

## 1 – Identifier

La première étape d'une gestion efficace des problèmes consiste à *identifier* les problèmes qui se sont déjà produits et ceux qui pourraient survenir à l'avenir.

Dans un condominium, on peut prévoir de nombreux problèmes potentiels. C'est pourquoi la direction devrait commencer à se pencher sur les questions avant même que des situations ne se produisent.

Un élément essentiel d'une bonne gestion des problèmes consiste à *accepter* que des problèmes surgiront inévitablement, même en dépit d'une planification solide, et à *anticiper* les problèmes auxquels la copropriété pourrait être confrontée.

## Quels problèmes peuvent survenir dans une copropriété?

Les conseils d'administration des condominiums peuvent être confrontés à des problèmes qui découlent de divers facteurs internes et externes. Voici quelques-unes des questions les plus courantes :

- **La situation financière actuelle de la copropriété et ses perspectives financières pour l'avenir**
- **Les habitudes et les choix faits par les propriétaires** – leur comportement dans la partie privative, leurs choix personnels de mode de vie, leur volonté de suivre les règles et la façon dont ils interagissent avec les autres propriétaires. Voici quelques-uns des problèmes potentiels :
  - Fumer;
  - Foyers à bois;
  - BBQ sur les balcons;
  - Les problèmes de bruit;
  - Les odeurs désagréables;
  - La consommation ou la production de cannabis;
  - Les animaux de compagnie;
  - Les loyers à court terme en violation des règles;
  - L'utilisation excessive ou la monopolisation d'éléments communs, d'espace et/ou d'équipement.
- **Processus de gouvernance et décisions prises par le conseil d'administration des condominiums** – dans quelle mesure le conseil d'administration des condominiums et les administrateurs de condominiums supervisent ou gèrent les activités de l'association condominiale, prennent des décisions et communiquent avec la communauté, notamment s'il faut ou non engager un gestionnaire de condominiums professionnel.

Les questions liées à la façon dont le conseil gère la situation financière de l'association condominiale pourraient entraîner des dépenses excessives, des décisions impopulaires en matière d'immobilisations et d'exploitation, le financement des réserves, l'augmentation des frais d'entretien, des cotisations spéciales, une gestion inefficace des projets d'immobilisations entraînant des dépassements de coûts et des préoccupations en matière de qualité.

Les questions propres à la gouvernance peuvent comprendre ce qui suit :

- L'incapacité de recruter de nouveaux administrateurs de condominiums;
- Des administrateurs de condominiums de longue date;

- L'application incohérente des règlements ou des règles concernant les condominiums;
- Le manque de transparence;
- Des assemblées générales annuelles (AGA) mal organisées ou autres assemblées des propriétaires;
- Des administrateurs de condominiums instables ou intéressés;
- Des conseils d'administration des condominiums dysfonctionnels;
- Des élections des conseils controversées;
- Une mauvaise gestion des contrats et tenue de dossiers;
- Des problèmes liés aux installations partagées ou aux ententes réciproques avec d'autres associations condominiales.

**Autres types de problèmes.** D'autres types de problèmes peuvent découler :

- Problèmes de construction et mécaniques, tels que les suivants :
  - Entretien, réparation et remplacement d'équipements principaux ou de systèmes mécaniques;
  - Réparer, restaurer et résoudre les problèmes liés aux structures dans l'environnement physique; et
  - D'autres problèmes d'infrastructure ou de système dans le bâtiment, comme la fuite de toits ou de piscines.
- Questions relatives à la gestion et aux fournisseurs de services, par exemple :
  - Les décisions relatives à l'application uniforme des règles du condominium;
  - Gestionnaire de condominiums ayant un faible rendement;
  - Les services de sécurité;
  - Planification et rendement du personnel;
  - La propreté des bâtiments;
  - L'aménagement paysager.
- Problèmes communautaires, tels que les suivants :
  - Des plaintes;

- Des perturbations aux assemblées générales annuelles ou aux assemblées des propriétaires;
  - Des cliques ou factions au sein de la communauté;
  - Mauvaises relations avec la communauté; et
  - Le manque d'engagement des propriétaires dans la vie en copropriété entraînant de la confusion, des désaccords, de l'instabilité ou des dérogations aux règles de la part des propriétaires ou des résidents.
- Questions externes liées à l'environnement, par exemple :
    - Augmentation de la criminalité de rue et autres (p. ex., petits larcins, vandalisme);
    - Modifications de la réglementation locale ou des règlements municipaux ayant une incidence sur la copropriété et ses résidents (p. ex., stationnement); et
    - Les problèmes liés aux immeubles voisins ou aux nouveaux aménagements qui pourraient avoir une incidence sur le condominium.

## Anticiper les problèmes

Il y a de nombreux moments où des problèmes potentiels pourraient être relevés ou anticipés. Voici quelques exemples :

### Au cours du processus de planification stratégique

Une pratique exemplaire pour les associations condominiales consiste à effectuer *une planification stratégique*, ce qui favorisera une vision commune pour la communauté à l'avenir et aidera à aligner les attentes des propriétaires sur divers sujets. Le processus de planification et les apports varieront selon la communauté et les circonstances. Toutefois, en général, un plan stratégique vise à répondre à trois questions fondamentales :

- *Où sommes-nous actuellement?*
- *Où allons-nous?*
- *Comment allons-nous y arriver?*

En discutant de ces trois questions avec l'ensemble de la communauté, on aidera à comprendre les attentes des propriétaires à l'égard de l'environnement interne et de la qualité de vie qu'ils envisagent (p. ex., décor intérieur, aménagement paysager et jardinage, sécurité 24 heures sur 24). Elles peuvent être documentées et convenues dans le cadre de la planification stratégique.

Le conseil d'administration des condominiums peut alors tenir compte des attentes des propriétaires dans les décisions d'achat importantes et autres (telles que la portée d'un projet de rénovation du hall et l'engagement d'un entrepreneur et/ou d'un paysagiste). Si les attentes des propriétaires ne concordent pas avec la façon dont le condominium est géré ou supervisé, des problèmes peuvent être prévus.



Dans le cadre du processus de planification stratégique d'une association condominiale, un pourcentage important de propriétaires ont fait part d'une vision solide pour la qualité hôtelière des produits de décoration et de finition dans les aires communes.

Un an plus tard, le conseil d'administration des condominiums a lancé un appel d'offres pour un projet de rénovation du hall d'entrée, mais il a décidé d'aller de l'avant avec l'entrepreneur qui propose d'utiliser le carrelé « constructeur-basique », les comptoirs et les luminaires. L'intention du conseil d'administration était de réduire au minimum les dépenses du projet; toutefois, cette intention pourrait ne pas correspondre aux attentes des propriétaires à l'égard des « finitions de type hôtelier ». Il est probable que certains propriétaires se plaignent du projet de hall, et le conseil d'administration pourrait avoir des maux de tête supplémentaires.

De nombreux enjeux peuvent être anticipés (et évités) en s'alignant sur une vision commune grâce à la planification stratégique.

Dans le cas où des désalignements peuvent être anticipés, comme dans l'exemple ci-dessus, des mesures peuvent être prises pour discuter avec les propriétaires et/ou prendre d'autres dispositions *avant que* le problème ne devienne un problème principal dans la communauté.

## Contributions à la budgétisation et aux prévisions

Comme il a été mentionné précédemment, tous les conseils d'administration des condominiums devraient prévoir que des problèmes surviendront de temps à autre. Bon nombre de ces mesures auront des répercussions financières qui n'ont peut-être pas été prises en compte dans le budget.

Certaines questions nécessiteront des réparations ou des travaux d'entretien supplémentaires, mais n'auront pas d'incidence importante sur la situation financière du condominium. D'autres questions (comme le fait d'être partie à une poursuite) peuvent être extrêmement coûteuses, difficiles à prévoir, mais peuvent nécessiter des fonds importants.

Pour cette raison, les conseils d'administration des condominiums peuvent souhaiter mettre de côté un petit fonds pour résoudre les problèmes actifs et/ou potentiels.

### **Planification d'urgence**

Certaines urgences surviennent sans avertissement. Malheureusement, d'autres urgences ne commencent pas comme une surprise totale – en fait, dans de nombreux cas, les urgences peuvent avoir commencé comme des problèmes potentiels qui, rétrospectivement, n'ont peut-être pas été suffisamment ou efficacement gérés, et ont finalement dégénéré en une véritable urgence.

Le processus de planification d'urgence examine attentivement les vulnérabilités internes de la copropriété, y compris l'état des structures physiques, la composition des propriétaires dans la communauté et d'autres facteurs qui pourraient contribuer aux problèmes survenant dans la copropriété.

Les conseils d'administration de condominiums qui établissent des procédures claires et communiquent efficacement leurs attentes aux propriétaires, aux résidents et au personnel du condominium sont mieux à même de réduire les problèmes potentiels et d'atténuer les risques. Pour aider les conseils d'administration à se préparer aux situations d'urgence, l'OOSC a élaboré un [guide sur la planification des mesures d'urgence](#).

## **Autres « signaux » et indicateurs**

Alors, comment le conseil d'administration des condominiums sait-il que quelque chose devient un problème? Les conseils d'administration des condominiums peuvent examiner plusieurs indicateurs différents pour déterminer si une situation pose problème, par exemple :

### **Comportement des propriétaires**

- Dans une copropriété, il est difficile de satisfaire tout le monde. Certains propriétaires peuvent réagir de façon excessive aux problèmes, intervenir et causer des perturbations.
- Bien qu'on puisse s'attendre à un certain degré d'insatisfaction sur n'importe quel sujet et que cela soit normal, les administrateurs de condominiums devraient être à l'affût des problèmes qui amènent les propriétaires à s'indigner ou à se mettre en colère.
- Lorsque les propriétaires montrent qu'ils sont visiblement en colère, émotifs ou autrement bouleversés, le conseil d'administration des condominiums doit être très attentif. Cela indique habituellement qu'un problème risque d'être aggravé.

### **Assemblées générales annuelles/réunions demandées par les propriétaires**

- Les assemblées générales annuelles (AGA) et les assemblées demandées par les propriétaires sont une occasion principale pour les conseils d'administration et les propriétaires de condominiums de se réunir dans un cadre officiel. Les assemblées générales annuelles et les assemblées demandées par les propriétaires doivent être bien planifiées et transparentes.
- En plus des travaux obligatoires qui ont lieu lors de ces réunions, ils devraient aborder les sujets importants qui touchent la communauté à ce moment-là.
- Si l'AGA a tendance à porter essentiellement sur les mêmes sujets, ou si les mêmes sujets sont inscrits à l'ordre du jour depuis plusieurs années, cela indique bien qu'il y a un problème ou un enjeu qui nécessite plus d'attention.
- De même, si les propriétaires ont demandé la tenue d'une réunion pour discuter d'un sujet précis, il y a de bonnes chances qu'un pourcentage d'entre eux ne soient pas satisfaits et que le conseil d'administration des condominiums porte une attention particulière à la question.
- Si les réunions de l'AGA ou des propriétaires ne se déroulent pas sans heurts et que les propriétaires continuent de paraître contrariés ou en colère comme il est décrit ci-dessus, cela indique habituellement qu'un problème risque de s'aggraver ou a déjà pris de l'ampleur.

### **Procès-verbaux du conseil d'administration des condominiums**

- Les procès-verbaux enregistrés peuvent ne pas être clairs ou laisser entendre que les administrateurs de condominiums ne s'entendent pas sur un certain sujet.
- Les procès-verbaux historiques peuvent également indiquer qu'une question particulière a longtemps affligé l'association condominiale et qu'elle doit être résolue.
- Les procès-verbaux peuvent également indiquer que les réunions sont dominées par un ou plusieurs administrateurs de condominiums, ou qu'une diligence raisonnable appropriée n'a pas été effectuée sur une question particulière.

### **Jalons du projet manqués**

- Le fait que des entrepreneurs ou des fournisseurs de services n'aient pas respecté les étapes ou les échéances constitue un signal d'alarme indiquant que les projets et les contrats ne sont pas gérés efficacement.
- Une gestion de projet inefficace contribue fréquemment aux problèmes qui surviennent dans une copropriété.
- Toutes les étapes non franchies et le faible rendement des entrepreneurs devraient faire l'objet d'une enquête active afin d'éviter d'autres retards, dépassements de coûts ou autres résultats négatifs.

- Au besoin, on peut faire appel à des gestionnaires de projets professionnels pour aider à remettre les projets sur la bonne voie.

### **Problèmes et plaintes des employés**

- Les conseils d'administration des condominiums doivent faire enquête lorsqu'ils apprennent pour la première fois l'existence de problèmes de conduite des employés, de comportements éthiques douteux ou d'autres problèmes de rendement graves.
- Le défaut de répondre aux demandes des résidents, les jalons manqués et/ou l'absentéisme sont tous des indicateurs d'un problème de rendement émergent.
- De même, le conseil d'administration des condominiums devrait enquêter activement sur les préoccupations et les plaintes signalées par les employés, comme les comportements inappropriés, les remarques discriminatoires ou les actes d'intimidation d'un propriétaire, d'un résident ou d'un fournisseur.

### **Plaintes et pétitions des propriétaires**

- Une augmentation du nombre de plaintes des propriétaires est un signe d'un problème imminent. Le conseil d'administration des condominiums devrait être au courant de ces problèmes et y répondre, surtout si plusieurs propriétaires cherchent des solutions à la même situation.

### **Lettres des propriétaires**

- Lorsque les propriétaires vous envoient une lettre officielle, les conseils d'administration des condominiums doivent en tenir compte. Les lettres officielles sont parfois un précurseur d'une action en justice.
- Les conseils d'administration des condominiums doivent non seulement examiner attentivement la plainte ou la préoccupation, mais également porter une attention particulière à toute déclaration ou accusation portée contre les administrateurs ou le gestionnaire de condominiums. *Lettres d'avocats*
- Toute lettre officielle reçue par l'association est un grave problème et signal d'alarme important.
- Les conseils d'administration des condominiums devraient retenir les services d'un conseiller juridique et ne répondre qu'avec l'avis d'un professionnel qualifié.

### **Les propriétés se vendent lentement ou se vendent en dessous du prix prévu**

- La baisse de la valeur des ventes ou les ventes à faible rotation peuvent être un indicateur de la baisse de la valeur marchande du condominium.

- Le conseil d'administration pourrait juger utile d'examiner si le ralentissement a été causé par les forces du marché en général ou s'il existe un problème touchant la marque et la valeur marchande du condominium.

## Importance d'une bonne documentation

Les condominiums sont souvent confrontés à de multiples problèmes à la fois, souvent à des étapes différentes de résolution.

Il peut être difficile de se rappeler les détails de chaque problème, et il peut être impossible de faire rapport efficacement et de surveiller la situation sans une bonne documentation. Les conseils d'administration des condominiums devraient accorder la priorité à la documentation lorsque de nouveaux problèmes surgissent. La documentation peut comprendre notamment :

- Les dates, les heures et les détails d'une question qui se pose;
- Les noms de tous les participants, témoins et/ou parties concernées;
- Des copies de courriels ou de lettres envoyés ou reçus au sujet de la question;
- Des copies des rapports techniques et/ou de consultants ou des études réalisées pour enquêter ou résoudre le problème;
- Des photographies et vidéos;
- Les images des caméras de sécurité;
- Les registres d'entretien de l'équipement;
- Le calendrier de dotation pour les dates en question;
- Les relevés de présence des employés aux dates en question;
- Les reçus et autres documents financiers.

Il peut être utile de consigner dans le registre des questions (voir la section 4 du présent document) que certains renseignements existent. Les conseils d'administration des condominiums doivent également conserver des dossiers électroniques et/ou papier sur tous les problèmes importants qui ne peuvent être résolus rapidement.

Les conseils d'administration des condominiums devront également déterminer si les informations incluses dans la documentation relative à la question constituent un dossier en vertu de l'article 55 de la *Loi sur les condos* et/ou de l'article 13.1 du *Règlement de l'Ontario 48/01*.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les registres des copropriétés, veuillez consulter le Guide de l'OOSC sur les dossiers des condos, en cliquant [ici](#).

## 2 – Évaluer

Une fois qu'un problème a été relevé, le conseil d'administration des condominiums devrait passer à la deuxième étape : **Évaluer**.

Comme il a été mentionné précédemment, dès qu'un problème est cerné, il faut lui attribuer un responsable et commencer à faire un suivi actif.

Cette activité aidera le conseil d'administration à comprendre les circonstances particulières de la question, les personnes concernées, la façon dont elle s'est produite et ce qu'il faut faire pour y remédier. Voir l'[Étape 4](#) du présent guide pour obtenir de plus amples renseignements sur le suivi et la surveillance des problèmes.

**Il est important de noter que certains problèmes peuvent ne pas être résolus rapidement ou facilement. Ils peuvent être activement surveillés en cas de changement ou en attendant l'avis d'un professionnel, ce qui peut prendre du temps.**

Toutefois, le conseil d'administration devrait s'assurer que ses actions sont claires en tout temps. Dans pratiquement toutes les circonstances, il ne faut pas se poser de questions sans bien comprendre l'état actuel de la question, les prochaines étapes et qui est chargé de gérer cette question.

Lorsque les conseils d'administration des condominiums se trouvent dans une situation où les problèmes perdurent depuis longtemps, il est prudent de réévaluer la situation et d'essayer de trouver de nouvelles mesures pour régler le problème. Cette question est abordée plus en détail dans le chapitre suivant du présent document.

## Comprendre le problème central

Des problèmes surviennent parfois lorsqu'il y a confusion au sujet des circonstances ou lorsqu'il y a une « urgence à porter un jugement » quant à la raison pour laquelle quelque chose s'est produit.

Lorsque vous essayez pour la première fois de décider quoi faire à propos d'un problème, il est important de comprendre **pourquoi** le problème s'est produit en premier lieu.



Les conseils d'administration des condominiums doivent s'efforcer de comprendre la question fondamentale, sans retarder une réponse rapide.

Les questions doivent être évaluées au cas par cas. Même si un problème semble être exactement comme ce qui s'est produit auparavant, il est sage d'évaluer le problème en profondeur, avec un esprit ouvert, chaque fois qu'il se produit.



Le même propriétaire d'une partie privative résidentielle se plaint d'un problème de bruit récurrent sur plusieurs mois. Le bruit peut être lié au système CVCA du condominium, au bruit d'une partie privative résidentielle adjacente, à une partie commerciale située en dessous, à une pièce d'équipement récemment remplacée ou entretenue, à une porte de garage mal entretenue ou à tout ce qui précède.

À moins qu'on ne sache exactement ce qui cause le problème, le conseil d'administration pourrait prendre les mauvaises mesures.

## Évaluation simple – « Les cinq questions »

Il est possible de comprendre rapidement et efficacement la cause sous-jacente ou l'enjeu fondamental en utilisant la méthode des « 5 questions » – qui, quoi, où, quand et pourquoi. Ce modèle est bien connu par de nombreuses personnes et permet aux administrateurs et aux gestionnaires de condominiums de comprendre la situation sous plusieurs angles :

1. **Quel est le problème exactement?** Quelle est la question fondamentale? Avons-nous recueilli tous les bons renseignements, ou devinons-nous? Devons-nous faire appel à des consultants externes pour mieux comprendre le problème (p. ex., ingénieurs, avocats, autres)? Quelles études ou quels rapports d'experts le condominium a-t-il déjà obtenus qui pourraient couvrir ce sujet? Est-ce que cela pourrait être lié à un problème antérieur similaire?
2. **Qui est concerné par le problème?** Qui enquêtera sur la question au nom du condominium? Quels propriétaires ou autres parties prenantes sont concernés, et comment? Comment le personnel rémunéré et les gestionnaires de condominiums ont-ils participé? Y a-t-il eu des tiers tels que des fournisseurs ou des sous-traitants? Les voisins? Quel rôle joue chacun? Y a-t-il eu des témoins?
3. **Où le problème a-t-il eu lieu?** Est-ce que cela s'est produit sur une propriété commune? Dans la partie privative du propriétaire?

4. **Quand exactement le problème est-il survenu?** Quelles étaient la date et l'heure exactes de notre registre des questions? S'agit-il d'un événement récurrent ou ponctuel? S'il est récurrent, à quelles dates et heures exactement?
5. **Pourquoi le problème est-il survenu?** Sans vouloir jeter le blâme sur qui que ce soit, comprenons-nous bien ce qui a vraiment causé le problème? Comment pouvons-nous empêcher que cela se reproduise? Les administrateurs de condominiums doivent éviter la tentation de tirer des conclusions hâtives sur le résultat probable ou l'approche qui pourrait être nécessaire, et doivent s'efforcer de comprendre la *cause fondamentale* de chaque problème.

Il convient également de noter que le fait de poser ces cinq questions ne devrait pas être perçu comme une attribution du blâme pour les problèmes qui surviennent dans le condominium – ce qui n'est ni utile ni approprié pour les administrateurs.

Il est plutôt plus utile de prendre le temps de comprendre les circonstances uniques, ce qui a précipité le problème et quelles sont les options pour le résoudre.

## Évaluation plus complexe – Obtenir des conseils

Certaines questions sont plus complexes qu'on ne peut les évaluer sans l'aide d'un professionnel. Les conseils d'administration des condominiums peuvent choisir de retenir les services d'un conseiller professionnel externe pour examiner la situation et donner son avis. Les conseillers professionnels peuvent comprendre :

- **Les fournisseurs d'études de fonds de réserve;**
- **Les comptables** et autres professionnels de la finance (p. ex. teneurs de livres, conseillers en placement);
- **Les avocats** pratiquant dans différents domaines (par exemple, droit du travail, droit de la copropriété);
- **Les architectes** et professionnels du design;
- **Les ingénieurs** de différentes spécialisations (par exemple, structure, mécanique, civil); et
- **D'autres types de consultants** (par exemple, gestion de la construction, sécurité, acoustique).

Les conseillers professionnels peuvent donner leur opinion sur la gravité d'une situation, les options disponibles pour y remédier et parfois une estimation des coûts ou du processus de résolution du problème.

Pour la plupart des questions, le conseiller devra effectuer une inspection ou une enquête avant de donner son avis. Les conseils d'administration des condominiums peuvent être en mesure de solliciter un rapport écrit du consultant pour fournir de la documentation et éclairer sa prise de décision.

Agir sans bien comprendre les causes profondes pourrait mener à des résultats inefficaces ou injustes, voire à des coûts inutiles.

## Évaluation des répercussions et de leur gravité

La nature, la gravité et l'ampleur des problèmes devraient influencer sur la rapidité avec laquelle le conseil d'administration des condominiums prend des mesures pour les résoudre. Bien que les questions ne devraient pas être en suspens indéfiniment, certaines nécessitent des mesures plus rapides. Lors de l'évaluation d'une question, il faut tenir compte de quelques éléments fondamentaux :

- Une évaluation initiale devrait être effectuée lorsque la question est relevée. L'une des principales données à prendre en compte pour évaluer la situation consiste à déterminer si la question risque de dégénérer en une situation encore plus grave.
- Une façon simple d'évaluer la gravité consiste à évaluer chaque question sur une échelle de un (1) à trois (3), où un (1) est « le moins grave » et trois (3) est « le plus grave ».
- Si le problème a un fort potentiel d'escalade, la gravité peut être élevée. Des mesures devraient être prises plus rapidement dans de tels cas.
- Cette évaluation devrait être incluse dans le registre des questions et mise à jour au besoin.
- Cette cote peut être rajustée si le conseil d'administration des condominiums apprend que le problème est plus grave qu'il ne l'avait initialement compris ou si son statut change avec le temps.
- Lorsque les problèmes sont de plus en plus graves, ils doivent être surveillés de façon active de plus près.

Une méthode d'évaluation plus avancée consiste à leur attribuer un type de problème (p. ex., gouvernance, mécanique, autre). On peut ensuite attribuer une incidence faible, moyenne ou élevée, selon des critères prédéfinis.

Un exemple de cette méthode d'évaluation est présenté dans le tableau ci-dessous :

| Types de répercussions       | Exemples de répercussions et leurs notations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financières                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible – Problèmes qui peuvent être gérés dans le cadre du budget d'exploitation approuvé de l'association condominiale.</li> <li>• Moyenne – Questions qui ne peuvent être gérées dans le cadre du budget de fonctionnement approuvé, mais dont les dépenses peuvent être entièrement ou en grande partie couvertes par le fonds de réserve. Des précautions doivent être prises pour s'assurer que ces dépenses sont admissibles en vertu du paragraphe 93 (2) de <i>la Loi sur les condos</i> (par exemple, des réparations importantes ou des remplacements).</li> <li>• Élevée – Problèmes qui ne peuvent être couverts par le budget approuvé ou le fonds de réserve et qui peuvent être suffisamment élevés pour nécessiter une cotisation spéciale ou une augmentation importante des frais communs.</li> </ul> |
| Santé ou sécurité            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible – Problèmes qui sont peu susceptibles d'avoir un effet négatif sur la santé ou la sécurité, ou qui peuvent être résolus relativement facilement et rapidement.</li> <li>• Moyenne – Problèmes qui ont déjà eu des effets négatifs sur la santé ou la sécurité.</li> <li>• Élevée – Problèmes ayant déjà causé ou pouvant causer une maladie grave, des blessures graves ou la mort.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Qualité de vie et jouissance | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible – Incidence minimale sur la qualité de vie ou la jouissance de leurs parties privatives par les propriétaires (p. ex., les propriétaires sont parfois perturbés ou empêchés de jouir pleinement de leurs parties privatives en tout temps).</li> <li>• Moyenne – Incidence modérée sur la qualité de vie ou la jouissance de leurs parties privatives par les propriétaires (p. ex., les propriétaires sont fréquemment perturbés ou autrement empêchés de jouir pleinement de leurs parties privatives en tout temps).</li> <li>• Élevée – Incidence élevée sur la qualité de vie ou la jouissance de leurs parties privatives par les propriétaires</li> </ul>                                                                                                                                                 |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | (p. ex., les propriétaires sont forcés de quitter leur partie privative temporairement ou de façon permanente).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Bâtiment/Composants mécaniques                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible – Problèmes pouvant entraîner une inefficacité ou endommager l'intégrité de l'immeuble, du ou des toits, du système CVCA, de l'ascenseur, etc. de la copropriété.</li> <li>• Moyenne – Problèmes qui ont déjà causé une inefficacité ou des dommages à l'intégrité de l'immeuble de la copropriété, du ou des toits, du système CVCA, de l'ascenseur, etc.</li> <li>• Élevée – Problèmes qui ont déjà causé des dommages à la mécanique ou à l'infrastructure du bâtiment.</li> </ul> |
| Valeur unitaire (aussi appelée rendement du capital investi ou « RCI ») | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible – Incidence minime sur le RCI du propriétaire</li> <li>• Moyenne – Incidence modérée sur le RCI du propriétaire</li> <li>• Élevée – Incidence élevée sur le RCI du propriétaire</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### 3 – Répondre et résoudre

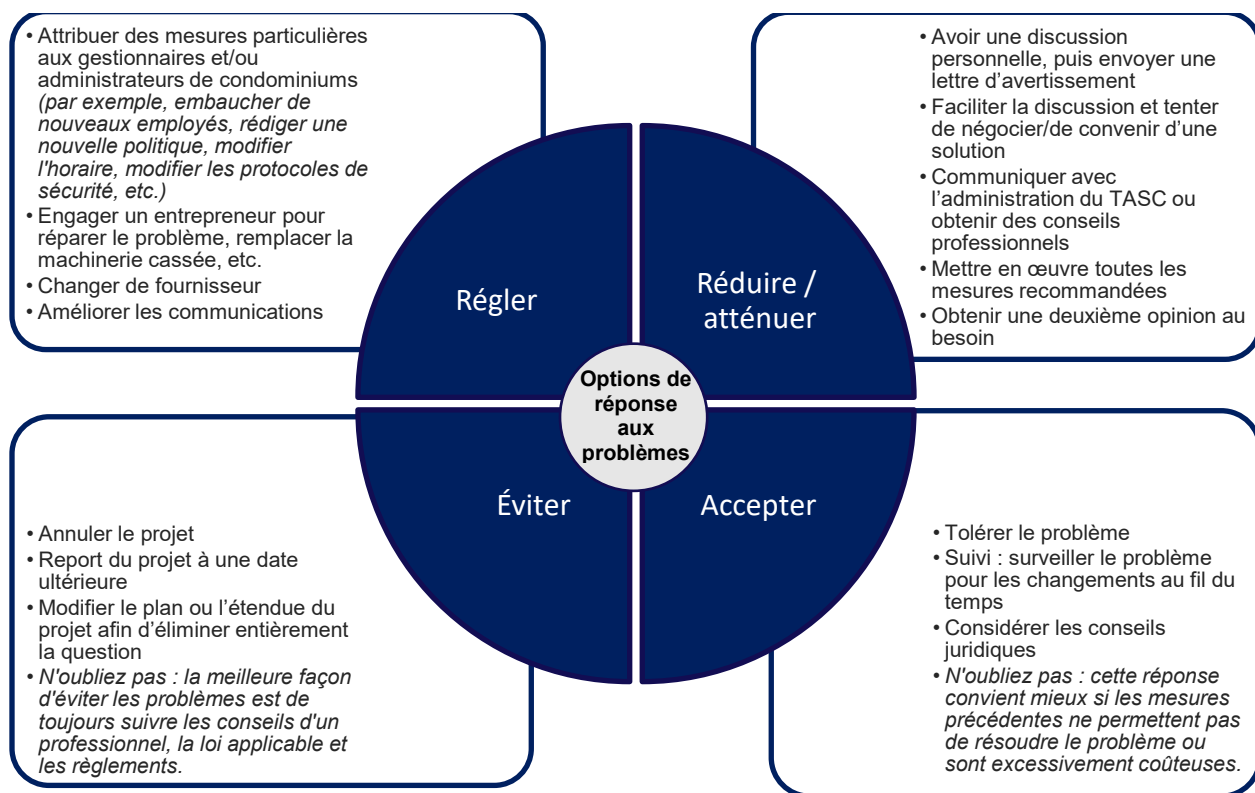
La troisième étape du processus de gestion des problèmes est : Répondre et résoudre.

Les premières étapes du processus fournissent habituellement aux conseils d'administration des condominiums plus d'information sur un problème et un éventail d'options pour le résoudre. À la troisième étape, on donnera suite à ces options d'information, et la réponse appropriée sera choisie et mise en œuvre.

Le conseil d'administration des condominiums aura souvent un éventail d'options de réponse parmi lesquelles choisir, afin de *répondre au problème*. La prochaine étape logique consiste à choisir la bonne ligne de conduite à adopter.

### Répondre aux problèmes

Les options disponibles pour la plupart des problèmes peuvent généralement être classées en quatre réponses : *Régler*, *Atténuer*, *Éviter* et *Accepter*, qui sont décrites dans le diagramme ci-dessous :



Les quatre réponses ne seront pas toutes disponibles. Par exemple, lorsque des problèmes principaux de santé et de sécurité surviennent, *Accepter* peut ne pas être une réponse appropriée. Ou, pour les problèmes avec des coûts extrêmement élevés (comme déterrer un réservoir de mazout enterré sous le parc de stationnement, avant qu'une fuite ou un problème ne se produise), *Régler* peut ne pas être une option.

La bonne réponse pourrait se situer quelque part entre les deux, et certaines questions feront l'objet de réponses multiples.

Chacune des quatre options de réponse est décrite en détail dans le tableau ci-dessous :

| Option de réponse | Description                                                                                                                                                     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Régler</b>     | De nombreux problèmes peuvent être résolus grâce à une intervention directe du conseil d'administration des condominiums et/ou du gestionnaire de condominiums. |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <p>Les réponses disponibles varient selon la nature du problème, mais les mesures « correctrices » sont souvent évidentes et faciles à mettre en œuvre. Lorsqu'on choisit des mesures correctrices, il est utile de déterminer si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que la mesure règle entièrement la question.</p> <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenir les services d'un entrepreneur pour effectuer une réparation ou remplacer une pièce d'équipement brisée;</li> <li>• Embaucher plus de personnel ou modifier leur horaire pour mieux répondre aux besoins opérationnels;</li> <li>• Modification des méthodes d'exploitation particulières;</li> <li>• Le changement de fournisseur vers un seul garantira un temps de réponse plus rapide;</li> <li>• D'autres mesures particulières sur lesquelles le conseil d'administration des condominiums exerce un contrôle direct.</li> </ul>                                                                                            |
| <b>Réduire ou atténuer</b> | <p>Réduire ou atténuer les réponses à une question varie selon les circonstances propres à la question.</p> <p>Certains problèmes peuvent être atténués ou réduits seulement parce qu'ils ne relèvent pas entièrement ou directement du conseil d'administration des condominiums ou parce qu'il n'y a aucun moyen d'éliminer complètement la source du problème.</p> <p><b>Exemple :</b> Pour une plainte relative au bruit, le conseil d'administration des condominiums peut envisager d'inclure un ou plusieurs des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une discussion polie et personnelle avec le propriétaire ou un tiers qui est perçue comme créant le problème, expliquer gentiment les préoccupations et demander la collaboration (p. ex., leur demander de réduire le bruit tard la nuit, installer des petits tapis sur des planchers de bois franc).</li> <li>• Envoyer une lettre d'avertissement du conseil d'administration des condominiums à la partie fautive (p.</li> </ul> |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <p>ex., documenter la question, citer le règlement ou la règle qui est enfreint et exiger que la partie fautive se conforme aux règles relatives aux condominiums).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenir les services de conseillers professionnels pour effectuer des tests et une enquête approfondie sur la question.</li> <li>• Retenir les services d'un entrepreneur qualifié pour mettre en œuvre les recommandations des conseillers professionnels.</li> </ul> <p>Prévoyez des tests de suivi pour évaluer si les mesures d'atténuation ont été efficaces (p. ex., installer des tapis de sol antibruit, ajouter de l'isolant et des cloisons sèches plus épaisses aux murs, ajouter des panneaux acoustiques antibruit). Il convient de noter que dans les copropriétés, de nombreuses personnes vivent dans des parties privatives adjacentes et partagent des espaces physiques restreints tels que des couloirs. Il peut être irréaliste d'éliminer complètement les problèmes liés aux voisins ou à la vie en commun – mais cela peut généralement être amélioré.</p>                                                                                                                                                                    |
| <p><b>Éviter</b></p> | <p><b>La meilleure ligne de défense pour éviter les problèmes est de toujours agir conformément à la <i>Loi sur les condos</i>, à la législation applicable, et de suivre précisément les documents constitutifs de l'association condominiale.</b></p> <p>Certains problèmes peuvent être entièrement évités en modifiant un plan ou en adoptant une autre approche qui ne permettra pas qu'un problème survienne. Bien que cette décision puisse être difficile à prendre, elle donne souvent beaucoup plus de certitude au conseil d'administration ou à la communauté.</p> <p><b>Exemple :</b> Si plusieurs offres pour un grand projet sont beaucoup plus élevées que prévu, un problème se pose : le fonds de réserve n'a pas assez d'argent pour couvrir les dépenses. Le conseil d'administration décide d'annuler ou de reporter le projet à une autre date, ce qui permettra de constituer le fonds de réserve. <b>Exemple :</b> Le conseil d'administration découvre qu'une erreur importante a été commise dans un processus d'approvisionnement, ce qui peut avoir eu une incidence sur la compréhension des soumissionnaires de la portée et des prix qu'ils ont offerts. Des soumissions ont été reçues, mais le contrat n'a pas encore été adjugé.</p> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>Bien qu'il puisse être tentant d'essayer de sauver le processus et de fournir de nouveaux renseignements aux soumissionnaires, le conseil d'administration peut décider d'annuler complètement le processus d'approvisionnement et d'amorcer un nouveau processus. De cette façon, le conseil d'administration peut éviter toute question juridique découlant d'une confusion ou d'un malentendu avec les soumissionnaires.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Accepter</b> | <p>Dans un milieu de copropriété, le conseil d'administration des condominiums doit réfléchir sérieusement à la question consistant à déterminer s'il doit accepter ou non qu'un problème se pose, mais ne rien faire.</p> <p>Le conseil d'administration peut exercer un contrôle et une influence sur certains problèmes, et il peut avoir tenté à de nombreuses reprises de les résoudre. Toutefois, à un moment donné, il se peut qu'il n'y ait plus d'autres options.</p> <p>Les conseils d'administration des condominiums devraient obtenir des conseils pour savoir si des tentatives suffisantes ont été faites et si l'acceptation du problème est une réponse acceptable.</p> <p><b>Exemple 1 :</b> Un propriétaire d'une partie privative se plaint du bruit provenant d'un équipement mécanique. L'association prend toutes les mesures raisonnables pour enquêter et tenter de résoudre la question. Au fil du temps, le bruit est quelque peu réduit, mais toujours audible pour le propriétaire de la partie privative.</p> <p>Bien que le propriétaire ne soit pas entièrement satisfait, l'association ne peut prendre aucune autre mesure. Il est peu probable qu'une poursuite soit intentée contre l'association à ce stade, de sorte que celle-ci peut accepter la plainte relative au bruit comme un problème et surveiller la situation au fil du temps pour s'assurer qu'elle ne s'aggrave pas.</p> <p><b>Exemple 2 :</b> Un propriétaire d'une partie privative au deuxième étage se plaint d'odeurs provenant d'un restaurant au niveau du sol situé directement sous la partie privative. L'association retient les services des consultants appropriés et effectue une enquête approfondie.</p> <p>Bien que toutes les transmissions d'air possibles aient été correctement filtrées et que les fenêtres du restaurant soient</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>scellées, une certaine odeur persiste. Le propriétaire est mécontent, mais selon les conseils d'experts et grâce à des efforts mutuels de bonne foi pour tenter de résoudre le problème, le conseil d'administration des condominiums n'a plus d'options. Les avocats conviennent qu'il n'y a pas d'autres mesures que le conseil d'administration peut raisonnablement prendre.</p> <p>Dans les deux cas, l'association condominiale peut considérer que les questions n'ont pas été résolues et continuer de surveiller la situation au fil du temps. Si le problème s'aggrave, la question devrait être rouverte et faire l'objet d'une nouvelle enquête pour voir si de nouvelles solutions peuvent être trouvées.</p> <p><b>Exemple 3 :</b> D'autres questions peuvent être acceptées parce qu'elles sont indépendantes de la volonté du conseil d'administration, comme la modification de la législation ou les décisions prises par la municipalité.</p> <p>Les propriétaires de condominiums s'inquiètent de la possibilité d'un nouvel aménagement qui pourrait empiéter sur la propriété du condominium ou avoir une incidence sur la disponibilité du stationnement dans la rue. Bien que les propriétaires puissent choisir de participer à des consultations publiques ou à des campagnes de rédaction de lettres, le conseil d'administration ne peut prendre aucune mesure particulière pour régler le problème et influencer sur son résultat. Il peut être forcé d'accepter (ou de tolérer le problème) et de surveiller les changements au fil du temps.</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Réduire les choix

Pour certaines questions, il y a plus d'une option à envisager pour les résoudre. Les conseils d'administration des condominiums ont parfois du mal à décider quelle option choisir, ce qui peut créer des tensions ou de la confusion qui retardent la résolution du problème.

À quelques exceptions près, les conseils d'administration des condominiums devraient tenter de prendre des décisions raisonnables en temps opportun. Il y a peu d'avantages à attendre longtemps une fois que l'information est disponible.

Pour les questions qui pourraient avoir plus d'une issue possible, il peut être utile de réduire le nombre d'options ou de choix disponibles.



La responsabilité du conseil d'administration des condominiums est d'examiner les faits et les options disponibles et de prendre sa propre décision quant à une réponse rapide et efficace.

Le conseil d'administration des condominiums peut souhaiter **examiner quelles options peuvent être entièrement éliminées ou rejetées**, peut-être en raison de leur coût exceptionnellement élevé, du temps déraisonnablement long requis pour la mise en œuvre ou de leur faible probabilité de succès. Il peut aider à retirer ces options de la liste et à faire des choix plus réalistes.

De cette façon, le conseil d'administration des condominiums dispose d'une liste plus courte d'options de réponse à envisager et peut prendre des décisions plus rapidement.

## Analyse des options

Les autres options de réponse peuvent ensuite être examinées et classées par ordre de priorité plus facilement. Il peut être utile d'effectuer une analyse des options avant de choisir une voie à suivre. L'analyse des options peut être objective et mieux éclairer le processus décisionnel du conseil d'administration des condominiums.

L'analyse des options peut être plus formelle ou moins formelle. Voici quelques exemples d'analyse des options :

| Type d'analyse | Scénarios courants |
|----------------|--------------------|
|----------------|--------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Techniques d'analyse informelles, <i>telles que</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élimination (rejeter des options qui sont coûteuses ou qui prendront trop de temps, comme il est décrit ci-dessus)</li> <li>• Remue-méninges</li> <li>• Liste abrégée</li> <li>• Identification des avantages et des inconvénients</li> <li>• Énumération des avantages et des inconvénients</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses ou décisions simples ou courantes</li> <li>• Problèmes liés à de nombreuses solutions ou options possibles à envisager</li> <li>• Problèmes ayant des conséquences à court terme et à faible incidence</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Techniques d'analyse formelles, <i>telles que</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse comparative/analyse de gestion</li> <li>• Étude technique</li> <li>• Étude de faisabilité</li> <li>• Évaluations d'investissements</li> <li>• Analyse coûts-avantages ou comparaison des coûts</li> <li>• Analyse de rentabilisation</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses importantes ou décisions complexes</li> <li>• Problèmes liés à un petit nombre d'options ou de choix (p. ex., deux (2) à trois (3) maximum)</li> <li>• Problèmes ayant une incidence élevée à long terme]</li> <li>• Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Passer d'un condominium autogéré à un gestionnaire de condominiums professionnel</li> <li>○ Acquisitions importantes; projets d'investissement et dépenses en immobilisations</li> <li>○ Grands projets de construction</li> <li>○ Remplacement de fenêtres</li> </ul> </li> </ul> |

Lors de l'évaluation des options, il est important de tenir compte des conséquences à court et à long terme de chaque option.

L'une des principales approches de l'analyse formelle des options est l'élaboration de **critères de sélection**. Les critères peuvent être propres au condominium ou varier selon la question, mais certains critères de sélection généralement pris en compte sont les suivants :

- La probabilité que la question soit résolue avec succès;
- Le coût estimatif;
- La facilité de mise en œuvre;

- La rapidité de mise en œuvre; et
- Autres facteurs pouvant correspondre aux valeurs de la copropriété ou influencer la décision du conseil d'administration des condominiums (par exemple, solution « verte » ou respectueuse de l'environnement; fournisseur ou produit d'origine locale; disponibilité 24 heures sur 24; matériau de construction préféré; etc.).

**Un maximum de 4 ou 5 critères sont proposés.** Plus que cela, la situation devient trop lourde et les priorités du conseil d'administration des condominiums ne sont plus claires.

## Hiérarchisation des options

**La priorisation** signifie faire des choix sur les facteurs qui sont plus importants que les autres. Lorsqu'on utilise les critères de sélection officiels décrits ci-dessus, il peut être utile d'évaluer chaque option sur une échelle. Par exemple :

- Les options peuvent être notées selon une échelle simple pour chaque critère (par exemple, une échelle de un (1) à cinq (5), où un (1) = faible et cinq (5) = élevé);
- Ensuite, les résultats totaux sont additionnés; et
- L'option ayant obtenu la meilleure note est susceptible d'être l'une des meilleures options.

Théoriquement, l'option qui obtient la note la plus élevée est la « meilleure » option et le conseil d'administration devrait l'envisager sérieusement aux fins de mise en œuvre.

## Élaborer la réponse et passer à l'action

Une fois que la décision a été prise quant à l'option d'intervention qui sera mise en œuvre, le plan d'action convenu par la copropriété doit être documenté – parfois dans un **plan d'intervention**.

La plupart des questions ne nécessitent pas de plan de réponse détaillé. Le registre des questions décrit dans les sections précédentes peut servir à documenter les principales informations et décisions. Les champs habituellement ajoutés au registre des questions pour documenter la réponse comprennent :

- Le responsable du problème (s'il est différent du moment où le problème a été relevé initialement);
- Les options envisagées;
- La réponse choisie;

- La date à laquelle la réponse sera mise en œuvre;
- Des notes supplémentaires.

Les problèmes plus complexes peuvent bénéficier d'un **plan d'intervention** écrit qui documente le plan d'action convenu par le conseil d'administration des condominiums, ainsi que les éléments nécessaires pour aider le conseil à mettre en œuvre la réponse et à communiquer efficacement la décision à la communauté.

Par exemple, un plan de réponse documente généralement tous les aspects de la question (par exemple, lorsqu'il a été identifié, toute tentative antérieure de résoudre la question et comporte l'information décrite ci-dessus). Le plan de réponse peut également comprendre :

- La description de la réponse ou de la mesure choisie;
- La façon dont la réponse a été sélectionnée (p. ex., critères de sélection pris en considération, analyse effectuée, avantages et inconvénients, etc.);
- L'équipe d'intervention (p. ex., les fournisseurs ou les consultants dont les services seront retenus pour répondre, ainsi que le responsable du problème qui sera chargé de superviser la réponse et de faire rapport au conseil d'administration);
- Le plan de travail d'intervention pour la mise en œuvre de la réponse;
- Le budget d'intervention et les coûts estimatifs;
- Les étapes clés;
- Le plan de communication à l'intention des propriétaires et des autres parties prenantes.

## Problèmes courants et réponses

Il y a plusieurs types de problèmes qui surviennent dans les condominiums et qui créent des perturbations et de la confusion. Voici quelques-unes des questions courantes :

- Dossiers;
- Infestation;
- Lumière;
- Fumée et émanations;
- Bruit et vibrations;
- Odeurs;
- Animaux de compagnie;
- Stationnement et entreposage;
- Réunions;

- Gestionnaires de condominiums;
- Véhicules;
- Locations à court terme.

L'OOSC a élaboré des indications détaillées pour chacune de ces situations, que les administrateurs et les conseils d'administration de condominiums peuvent utiliser. Les conseils d'administration confrontés à ces types de problèmes sont encouragés à consulter les directives de l'OOSC sur le site Web [ici](#), et tenter de résoudre la situation en collaboration.

L'OOSC permet également aux propriétaires et aux conseils d'administration des condominiums de porter un différend devant le **tribunal de l'autorité du secteur des condominiums** (« TASC »), qui a été créé pour fournir à la communauté des condominiums en Ontario un processus formel de règlement des différends pour certains types de différends. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le TASC, y compris les types de litiges relevant de sa compétence et le processus de résolution des différends, veuillez cliquer sur [ici](#).

## Autres problèmes et réponses

Le processus des étapes guidées de l'OOSC pour régler les différends communs peut aider à résoudre tous les problèmes qui ne sont pas répertoriés ci-dessus. Voir ci-dessous :

### Étape 1 : Comprendre le différend

Un bon point de départ est souvent une simple discussion au cours de laquelle l'information est communiquée de manière personnelle entre les parties. De nombreux problèmes sont aggravés par des hypothèses ou de la désinformation qui peuvent facilement être éclaircies par une conversation personnelle.

En règle générale, les appels téléphoniques sont plus efficaces que les courriels ou les messages textes pour trouver un terrain d'entente et convenir d'une solution. Une réunion en personne est souvent plus efficace que d'autres méthodes pour clarifier toute confusion et aligner les parties sur les prochaines étapes.

Les conseils d'administration des condominiums peuvent également avoir consulté leur avocat ou des experts externes pour obtenir des renseignements ou des analyses supplémentaires sur la question soulevée. Les rapports et les communications d'experts peuvent être inestimables pour comprendre le problème et l'éventail des options possibles pour le résoudre.

### Étape 2 : Considérations juridiques

Le conseil d'administration devrait consulter les documents constitutifs de l'association condominiale afin de déterminer les mesures ou les processus précis qui doivent être mis en œuvre et d'obtenir toute orientation ou information pertinente qui pourrait être utile. Les documents constitutifs à consulter sont (par ordre de priorité) la *Loi sur les condos*, la déclaration, les règlements administratifs et les règles.

Les documents constitutifs d'une association condominiale doivent être conformes à la *Loi sur les condos*. De plus, les règlements administratifs et les règles de l'association condominiale doivent être compatibles avec la déclaration et raisonnables.

Un examen des documents constitutifs peut révéler une règle qui doit être clarifiée ou un point de confusion avec le propriétaire. Quoi qu'il en soit, le conseil d'administration des condominiums veille à ce que les règlements administratifs et les règles soient appliqués de façon uniforme et équitable pour tous les propriétaires.

### **Étape 3 : Solutions**

Bien qu'il soit toujours bon d'avoir des discussions verbales initiales avec les parties concernées, le mot écrit est toujours plus puissant que la communication verbale si les efforts initiaux n'ont pas donné de résultats.

À un moment donné, le conseil d'administration peut décider d'envoyer une lettre officielle – sur du papier à en-tête de l'association condominiale, signée par le président du conseil.

L'envoi d'une correspondance par courrier recommandé de Postes Canada envoie un message encore plus fort et permettra au conseil d'administration des condominiums d'obtenir une signature attestant que le message a été reçu.

### **Étape 4 : Aide supplémentaire**

Si le fait d'aborder le problème avec respect et directement n'a pas résolu la situation de manière adéquate, d'autres options s'offrent à vous : *négociation, médiation/arbitrage ou poursuite judiciaire*.

#### **Négociation**

La *négociation* est souvent la première étape privilégiée. Il peut être très difficile de rester calme et sans émotion lorsque des situations frustrantes et parfois injustes se produisent ou lorsqu'un conflit comporte des facteurs de personnalité. Il est très important que les administrateurs de condominiums se demandent quelle approche est la plus susceptible d'atteindre un résultat que la communauté peut « accepter » – une solution parfaite n'est pas toujours réalisable.

Idéalement, chaque parti sera disposé à « donner un peu, à gagner un peu ». Chaque parti devrait savoir qu'il n'obtiendra probablement pas tout ce qu'il veut, mais si tout le monde fait des compromis, on peut trouver une solution. La négociation de ce type de compromis peut se faire avec un minimum de dépenses et peut souvent régler la situation rapidement.

Par exemple, un conseil d'administration des condominiums estime qu'un entrepreneur dans le cadre d'un grand projet d'immobilisations n'a pas effectué une partie des travaux correctement.

Le conseil d'administration pourrait décider de poursuivre l'entrepreneur devant la Cour supérieure de justice. Cependant, une telle action peut être perturbatrice pour la communauté, lui coûter des dizaines de milliers de dollars – et n'a toujours aucune garantie d'un résultat positif. De plus, le travail nécessaire pourrait être incomplet.

### **Conseil : Négocier avec la technique BATNA**

Dans les situations où la négociation est utilisée, le concept de BATNA ou « Meilleure alternative à un accord négocié » peut être utile lorsque les pourparlers échouent et que les parties n'ont pas été en mesure de parvenir à un accord.



Les conseils d'administration des condominiums devraient déterminer leur propre BATNA en énumérant d'abord toutes les autres mesures qui pourraient être prises si aucune entente n'était conclue dans le cadre des négociations actuelles.

Les conseils d'administration des condominiums devraient avoir une idée de leur « résultat net » ou de leurs critères minimaux pour entamer des négociations.

La médiation ou l'arbitrage est une forme de BATNA par un tiers.

Une meilleure solution serait que le conseil d'administration négocie un règlement avec l'entrepreneur. Certaines négociations pourraient utiliser la technique BATNA (voir l'encadré ci-dessus). Les points de négociation peuvent comprendre :

- Demander à l'entrepreneur de réduire son tarif pour le reste du projet;
- Demander à l'entrepreneur de retourner sur le chantier et de refaire les travaux qui n'étaient pas satisfaisants;
- Demander à l'entrepreneur d'effectuer d'autres travaux à un taux réduit.

Dans des situations complexes ou délicates, les conseils d'administration des condominiums devraient envisager de documenter officiellement les résultats des négociations. Par exemple, les dispositions de l'accord négocié doivent être consignées dans un document que les deux parties signent et qui décrit *expressément* ce que chaque partie doit faire, et comporte des détails sur les dates auxquelles elles ont convenu de mettre en œuvre la solution, et peut-être une clause permettant à l'association condominiale de vérifier les progrès.

Les conseils d'administration des condominiums doivent veiller à confier les responsabilités de négociation à la bonne personne (voir l'encadré à la [page 33](#), « *Qui peut négocier au nom de l'association?* »)

## Médiation et arbitrage

*La médiation et l'arbitrage* peuvent être coûteux, tant en temps qu'en argent. Bien qu'elles soient probablement moins coûteuses qu'une poursuite, elles nécessitent quand même du temps de la part d'avocats dont les honoraires sont plus élevés que ceux de nombreux autres professionnels.

La médiation et l'arbitrage sont considérés comme *des modes alternatifs de règlement des différends* et constituent une forme de règlement négocié. Il s'agit habituellement d'embaucher un avocat indépendant pour agir à titre de médiateur ou d'arbitre. La médiation et l'arbitrage sont obligatoires pour certains différends énumérés à l'article 132 de la *Loi sur les condos*, notamment :

- Les désaccords concernant certains accords énumérés au paragraphe 132 (2) de la *Loi sur les condos*;
- Les désaccords entre l'association condominiale et le déclarant au sujet de l'énoncé budgétaire;
- Les désaccords entre l'association condominiale et les propriétaires de condominiums relativement à la déclaration, aux règlements administratifs et aux règles.

En *médiation*, le médiateur agit comme un facilitateur de la discussion et aide les parties à trouver une solution par elles-mêmes. Le résultat de la médiation est qu'un accord négocié est produit qui décrit clairement les modalités et conditions du règlement, ainsi que les dates et délais de mise en œuvre de la résolution.

Dans l'*arbitrage*, l'arbitre écoutera les deux parties, mais prendra la décision finale (semblable à un juge) qui est contraignante en vertu de l'article 37 de la *Loi de 1991 sur l'arbitrage*. Dans certains cas, un processus d'appel pourrait éventuellement annuler le jugement en vertu de l'article 45 ou 46 de la *Loi de 1991 sur l'arbitrage*.

Les deux méthodes sont généralement moins coûteuses qu'un procès, mais plus coûteuses et plus longues que la négociation directe avec l'autre partie.

## Poursuite de l'action en justice

Parfois, un problème ne peut être résolu ou des tentatives de règlement échouent pour une raison quelconque. À un moment donné, toutefois, le conseil d'administration des condominiums peut envisager une poursuite.

En règle générale, le dépôt d'une poursuite est extrêmement coûteux, prend beaucoup de temps et peut être stressant pour toutes les parties concernées. Il n'est pas rare que les frais juridiques atteignent des dizaines de milliers, voire des centaines de milliers de dollars, sans garantie d'issue positive.

Il peut s'agir de la bonne réponse dans certaines circonstances; toutefois, les conseils d'administration des condominiums devraient consulter un avocat sur cette approche et réfléchir attentivement à d'autres règlements en premier.

## Aller à l'encontre des conseils

Pour de nombreuses questions complexes, le conseil d'administration des condominiums aura sollicité les conseils d'avocats ou d'autres professionnels. Ces professionnels peuvent avoir recommandé des plans d'action que le conseil d'administration a pris en compte, mais qui peuvent ne pas correspondre au plan d'action préféré d'un ou de plusieurs administrateurs.

Les administrateurs de condominiums et les dirigeants du conseil d'administration des condominiums ont l'obligation, en vertu du paragraphe 37 (1) de la *Loi sur les condos*, de respecter une certaine « norme de diligence ». Cela signifie agir honnêtement et de bonne foi, faire preuve de prudence, de diligence et de compétence dans l'exercice des pouvoirs du conseil.

Bien que les administrateurs de condominiums ne soient généralement pas responsables des décisions qu'ils prennent lorsqu'ils appliquent une norme de diligence appropriée, s'ils agissent contre l'avis d'un professionnel, ils peuvent assumer personnellement la responsabilité de ces décisions, conformément au paragraphe 37 (3) de la *Loi sur les condos*.



Les administrateurs devraient réexaminer toute mesure proposée qui va à l'encontre des conseils professionnels.

Par exemple, si un conseiller juridique ou un ingénieur a donné un avis professionnel suggérant une certaine mesure et que le conseil d'administration décide de ne pas effectuer cette mesure, les *administrateurs de condominiums doivent considérer qu'ils peuvent assumer **personnellement la responsabilité*** de toute conséquence négative.

Il peut également être utile de satisfaire les propriétaires lorsque le conseil d'administration des condominiums est en mesure de confirmer qu'il a suivi les conseils d'un professionnel et pris toutes les mesures recommandées.

Lorsqu'il n'a pas donné suite aux conseils et que l'action a échoué, la décision du conseil d'administration est beaucoup plus difficile à défendre. Les membres de la communauté condominiale sont moins tolérants à l'égard des décisions qui semblent être des « arnaques » du conseil d'administration.

## Attribuer des rôles et des responsabilités

Une fois que le conseil d'administration des condominiums a déterminé la réponse appropriée à une question, il devrait décider comment mettre en œuvre cette réponse et en surveiller l'efficacité.

Agir sans attribuer la responsabilité de l'action à une personne en particulier peut créer de la confusion ou des conflits. Il est beaucoup plus efficace de confier cette responsabilité à une seule personne qui assumera pleinement le rôle et qui verra à ce qu'il soit rempli.

Comme il est indiqué précédemment, cette personne est souvent le responsable du problème, qui est généralement chargé de superviser et/ou de mettre en œuvre la réponse convenue, de rendre compte au conseil d'administration des progrès, de s'assurer que les mesures correctrices respectent les modalités et conditions convenues de tout accord négocié, et de surveiller la situation.

Toutefois, il arrive parfois que le propriétaire choisi au moment de l'identification du problème ne soit pas le bon choix pour mettre en œuvre la réponse du conseil d'administration.

Si les mesures correctrices nécessitent l'engagement de tiers ou de personnes ayant des compétences spécialisées, le propriétaire du problème pourrait être logiquement un administrateur ou le gestionnaire de condominiums.



Si tout le monde est responsable, personne n'est responsable.



Une fuite a d'abord été détectée par l'administrateur du condominium. Cette personne était responsable de mettre à l'essai des réponses initiales comprenant des réparations secondaires et l'installation d'un petit tuyau, mais ces mesures n'ont pas été fructueuses.

Des consultants ont été engagés pour enquêter et il a été déterminé qu'une réparation importante était nécessaire, ce qui impliquerait l'enlèvement d'une partie d'un mur dans une zone commune.

À ce stade, il peut être plus approprié de réattribuer le problème à un nouveau responsable –un administrateur de condominiums ou un gestionnaire de condominiums qui peut superviser les obligations contractuelles du fournisseur et que la qualité du travail répond aux exigences de l'association.

En plus des responsables de problèmes, il est parfois nécessaire de faire participer d'autres personnes à la résolution du problème, par exemple pour négocier un règlement (voir l'encadré ci-dessous sur l'autorisation de négocier au nom de l'association).



**Qui peut négocier au nom de l'association?**

Avant d'entreprendre des négociations, il est important que le conseil d'administration des condominiums détermine clairement qui est autorisé à négocier un règlement et le processus d'approbation de la solution proposée.

Bien que les approbations et les résolutions du conseil d'administration des condominiums doivent suivre le processus décrit dans les règlements administratifs de l'association condominiale, ce ne sont pas tous les membres du conseil qui doivent assister à chaque réunion pendant qu'une négociation est en cours. Cela ralentit souvent le processus et empêche la conclusion d'un accord.

Si les règlements administratifs le permettent, autoriser un ou deux membres du conseil à négocier au nom de l'association condominiale peut être une option pour parvenir à une entente sur un sujet complexe ou délicat.

Les conseils d'administration des condominiums devraient prendre soin de respecter les règlements administratifs et d'obtenir l'approbation officielle du conseil pour toutes les décisions, particulièrement celles qui concernent l'argent.

## 4 – Suivre et surveiller

Les associations condominiales seront probablement confrontées à un éventail de problèmes à tout moment. Certains peuvent être simples, d'autres plus compliqués. Certains peuvent être nouvellement émergents, tandis que d'autres peuvent être presque résolus.

**Le suivi et la surveillance des problèmes** sont une étape continue du processus de gestion des problèmes qui aide les conseils d'administration des condominiums à saisir, évaluer et surveiller les changements apportés au problème et les tentatives de résolution au fil du temps.

**Le suivi et la surveillance doivent commencer dès qu'un problème est identifié et se terminer lorsque le problème est résolu.**

### Tenir à jour un registre des questions

Comme il est décrit dans la section Introduction, un **registre des questions** est un outil indispensable pour les conseils d'administration des condominiums et les gestionnaires de condominiums afin consigner et de documenter tout problème, toute situation ou toute question dès qu'ils ont été relevés.

Bien que certaines associations condominiales choisissent d'investir dans des logiciels spécialisés pour suivre et gérer les problèmes, une **feuille de calcul de base** est un moyen peu coûteux et très efficace de saisir les questions presque instantanément.

Les champs clés à inclure sont les suivants :

- L'identifiant de la question (la numérotation simple fonctionne bien);
- Le nom de la question (titre descriptif abrégé);
- La catégorie de question (p. ex., questions touchant les employés, plaintes générales, entretien, ingénierie, sécurité, projet spécial, etc.);
- La description de la question;
- La date de première identification;
- L'état de la question (p. ex., ouverte, close, etc.);
- Le responsable du problème;
- La date de résolution; et
- Des notes.



Les questions doivent être consignées dans le registre des questions dès qu'elles sont identifiées. Il se peut que certaines informations ne soient pas disponibles ou que des décisions ne soient pas encore prises, mais elles peuvent être ajoutées plus tard. La consignation d'une question sur-le-champ la place dans l'esprit du conseil d'administration des condominiums en vue du processus de règlement.

Le registre peut être examiné de temps à autre par le conseil d'administration des condominiums, dans le but de résoudre chaque problème.

Une fois le problème résolu, une question peut être close. Toutefois, les problèmes ne devraient pas être complètement supprimés du registre. Il est utile de documenter les problèmes même après leur fermeture. Les registres des questions antérieures peuvent être utilisés pour :

- Identifier un ensemble de problèmes, par exemple, en ce qui concerne l'entretien des immeubles, certains propriétaires ou certains sujets récurrents;
- Consigner en dossier les efforts déployés par le conseil pour résoudre le problème;
- Défendre une poursuite potentielle découlant de la question;

- Fournir du matériel de formation aux nouveaux membres du conseil d'administration des condominiums;
- Consigner en dossier les problèmes de rendement des tiers fournisseurs dans le cadre des discussions sur le renouvellement des contrats ou pour que les avocats les examinent.

## Surveillance des questions

La surveillance des enjeux peut prendre diverses formes. La surveillance permet au conseil d'administration des condominiums d'avoir la compréhension la plus à jour de la question et d'agir rapidement en cas de changement.

Une fois qu'un problème a été cerné et consigné dans le registre des questions, il devra être surveillé avant et après la prise de mesures. Le suivi d'une question peut comprendre ce qui suit :

- Consigner les nouvelles plaintes concernant la question;
- Engager des parties telles que des inspecteurs, des ingénieurs ou des architectes pour examiner le problème, faire des recommandations et/ou mettre en œuvre des solutions au problème;
- Vérifier auprès des fournisseurs ou des consultants pour comprendre et communiquer leurs constatations;
- Vérifier auprès des propriétaires si le problème s'est aggravé ou s'est amélioré;
- Vérifier verbalement avec un plaignant si les circonstances ont changé.

Les problèmes peuvent être surveillés sur une longue période, au besoin. Les administrateurs de condominiums devraient éviter la tentation de se sentir « à l'aise » avec une question en suspens – si quelque chose est devenu un problème, il faudrait faire des efforts pour le régler ou le réduire au minimum – même si cela prend beaucoup de temps.

Une surveillance efficace permettra au conseil de prendre des décisions fondées sur tous les faits et d'éviter de tenter de résoudre un problème avec une méthode qui pourrait ne plus fonctionner en raison de l'évolution des circonstances.

## Modifications de l'état de la question

La documentation et la mise à jour du registre des questions avec les modifications apportées à l'état de la question aideront les administrateurs de condominiums et les autres à comprendre comment le problème a évolué et changé au fil du temps.

Ce processus de documentation permet aux conseils d'administration des condominiums de suivre attentivement si les problèmes s'aggravent, si les problèmes résolus se sont reproduits, si les interventions ou les actions ont réussi et si d'autres mesures sont nécessaires.

## Communications efficaces

Lorsqu'ils traitent de petits enjeux ou de grands enjeux, les conseils d'administration des condominiums devraient faire un effort important pour assurer des communications proactives, transparentes et opportunes.

La priorité du conseil d'administration devrait être de communiquer avec les propriétaires touchés et les autres parties concernées par la question. Le conseil d'administration des condominiums pourrait également devoir communiquer avec un plus grand public, comme l'ensemble de la communauté condominiale, le quartier local ou même la municipalité locale.

Pour la plupart des communications, le conseil d'administration des condominiums pourrait considérer les questions suivantes :

- **De quel type de communication s'agit-il** (par exemple, mise à jour périodique, mise à jour substantielle, décision d'étape, résolution réussie, résolution échouée, bonne nouvelle, mauvaise nouvelle, etc.)?
- **Quel est le résultat escompté de la communication** (par exemple, compréhension, sensibilisation, accord, approbation)?
- **Quelle méthode est la plus appropriée pour ce type de communication** (par exemple, message texte, médias sociaux, lettre officielle, courriel, porte-à-porte, affichage sur le portail communautaire, affichage temporaire ou permanent, etc.)?
- **Quels sont les messages clés que le conseil d'administration des condominiums souhaite faire passer dans cette communication** (par exemple, en bonne voie, pas en bonne voie, changement de cap)?
- **Quel contenu sera communiqué?** Quel est le niveau de détail approprié pour atteindre le résultat visé?
- **Y a-t-il des problèmes de confidentialité qui devraient être respectés?**

Pour certaines questions complexes, un plan de communication peut être nécessaire. Le conseil d'administration peut retenir les services d'un consultant en communications pour l'aider à préparer et à exécuter le plan de communication.

## Techniques de communication

Le conseil d'administration des condominiums devrait déterminer la meilleure façon de communiquer sur la question et chercher à être le plus transparent possible sans porter atteinte à la vie privée et à la confidentialité.

Il existe un éventail de techniques de communication qui peuvent être efficaces pour communiquer avec la communauté en général. Le conseil d'administration peut souhaiter utiliser plusieurs méthodes pour le même message. Ces méthodes pourraient inclure les suivantes :

**Par écrit (par exemple, lettres aux propriétaires, courriels, article de bulletin d'information, affiches, autres)**

Les conseils d'administration des condominiums et les gestionnaires de condominiums doivent souvent communiquer par écrit. Cela peut prendre la forme d'une lettre, d'un courriel, d'une affiche dans un ascenseur ou une aire commune, ou d'un autre formulaire.

Lorsqu'il décide de la méthode à utiliser, le conseil d'administration doit déterminer celle qui convient le mieux à l'objet du litige. Par exemple, les lettres sont généralement perçues comme étant plus officielles que les courriels, et le courriel est plus officiel qu'une affiche.

**Certificats de renseignements périodiques**

Un certificat de renseignements périodique est une exigence juridique pour toutes les associations, à moins que celles-ci ne se soient expressément retirées de cette obligation.

Des certificats de renseignements périodiques sont distribués deux fois par exercice à tous les propriétaires (dans les 60 jours suivant la fin du premier trimestre et les 60 jours suivant la fin du troisième trimestre). Ces certificats contiennent des renseignements essentiels sur le conseil d'administration, les finances, les assurances, le fonds de réserve, les procédures judiciaires et d'autres questions de l'association condominiale.

Si le conseil d'administration souhaite utiliser le certificat de renseignements périodique pour diffuser d'autres renseignements, il peut adopter des règlements administratifs pour augmenter la quantité de renseignements communiqués ou la fréquence de leur diffusion.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les certificats de renseignements, consultez le site Web de l'OOSC [ici](#).

**Portail communautaire en ligne**

Certaines sociétés de gestion de condominiums, ou associations condominiales, ont investi dans un portail en ligne où les propriétaires peuvent ouvrir une session pour accéder à des renseignements protégés, envoyer des messages et examiner des documents dans un endroit sécurisé.

Selon la question, le portail peut être approprié pour des mises à jour ou d'autres communications sur une question.

## Assemblée générale annuelle

L'assemblée générale annuelle (« AGA ») est un bon endroit pour faire des annonces, fournir des mises à jour sur des projets importants ou sur des questions importantes pour la communauté. Les conseils d'administration des condominiums peuvent inscrire une question à l'ordre du jour avant l'assemblée générale annuelle.

Les administrateurs de condominiums doivent être bien préparés et prévoir une discussion ouverte sur les sujets à l'ordre du jour. Un résumé de l'information peut être fourni à l'avance.

De plus, les administrateurs de condominiums devraient se rappeler que les propriétaires sont autorisés, en vertu du paragraphe 45 (3) de la *Loi sur les condos*, à soulever aux fins de discussion toute question pertinente aux affaires et aux activités de l'association. C'est ce qu'on appelle parfois « *soulever une question de la salle* », c'est-à-dire aborder un sujet pendant l'assemblée qui ne figure pas à l'ordre du jour.

C'est une bonne pratique pour les administrateurs de condominiums d'effectuer un examen informel de la communauté bien avant l'assemblée générale annuelle afin de cerner les préoccupations ou les problèmes nouveaux. Cela leur permettra non seulement d'envisager une réponse possible en temps opportun, mais aussi d'éviter d'être pris au dépourvu lorsqu'un sujet est soulevé par un propriétaire « dans la salle » lors d'une assemblée générale annuelle.

Bien que *les assemblées convoquées par les propriétaires* le soient parfois pour discuter d'un problème émergent qui a une incidence négative sur la communauté, elles ne constituent pas une méthode de communication conventionnelle utilisée par le conseil d'administration des condominiums. Toutefois, le conseil pourrait vouloir profiter de l'occasion pour accroître sa transparence, écouter les préoccupations et les commentaires des propriétaires, corriger toute information erronée qui pourrait être utilisée dans la communauté et contribuer à la confusion ou au désaccord. Idéalement, une telle discussion ouverte et transparente dissipera les préoccupations des propriétaires et pourra se conclure de façon saine et constructive. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les réunions convoquées par les propriétaires, veuillez cliquer sur [ici](#).

# Annexe I – Liste de contrôle de l'administrateur

## Activités de base pour la gestion des problèmes

La liste de contrôle suivante correspond au processus de gestion des problèmes de haut niveau décrit dans la figure 1, cliquez sur [ici](#) pour consulter.

Comme il se peut que certaines questions ne nécessitent pas une gestion approfondie des problèmes ou une planification des mesures à prendre, quelques étapes clés doivent être considérées comme des activités minimales ou de base :

| Éléments fondamentaux de la gestion des problèmes |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Étape 1 : Identifier les problèmes</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Identifier tout problème connu/identifié lors de réunions du conseil d'administration et/ou de discussions sur la budgétisation, l'étude/les mises à jour du fonds de réserve, les sujets spéciaux, etc.)</li><li>□ Créer un registre des questions</li><li>□ Convenir d'un processus de suivi et de communication des questions au conseil</li></ul>                                                                                                                                                                             |
| <b>Étape 2 : Évaluer les problèmes</b>            | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Attribuer des rôles à chaque question :<ul style="list-style-type: none"><li>□ Responsable du problème</li><li>□ Négociateur autorisé</li><li>□ Autres au besoin</li></ul></li><li>□ Documenter les informations clés (par exemple, les parties concernées, toute réponse précédente tentée, la date à laquelle le problème a été identifié pour la première fois, etc.)</li><li>□ Avoir recours à des conseillers externes et/ou des avocats au besoin pour obtenir des informations et des analyses plus approfondies</li></ul> |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Évaluer de façon informelle les questions et établir l'ordre de priorité des questions ayant une incidence importante aux fins de discussion</li> <li>❑ Analyser les questions clés en utilisant les avantages et les inconvénients, l'élimination et d'autres techniques d'analyse</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Étape 3 : Répondre et résoudre les problèmes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Liste des réponses possibles</li> <li>❑ Discuter et faire une sélection</li> <li>❑ Documenter les discussions du conseil, y compris les réponses choisies, qui les mettra en œuvre et à quelle date elles seront mises en œuvre</li> <li>❑ Mettre en œuvre une réponse</li> <li>❑ Prendre des mesures/tenter de trouver une solution</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Étape 4 : Suivre et surveiller</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Le responsable du problème supervise et surveille les réunions du conseil en dehors de celles-ci; il fait une autoévaluation et une mise à jour verbales à chaque réunion du conseil</li> <li>❑ Examiner le registre complet des questions tous les <i>trimestres</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Ajouter de nouvelles questions</li> <li>❑ Régler (sans supprimer) les problèmes résolus</li> </ul> </li> <li>❑ Mettre à jour les problèmes liés à de nouvelles informations ou à un changement de statut</li> <li>❑ Changement/ajustement du rôle de responsable du problème, si la situation l'exige</li> <li>❑ Continuer de suivre/de surveiller au fil du temps. Lorsque le problème est résolu, clore la question. Si la question n'est pas réglée dans un délai raisonnable, revenez à l'étape 1.</li> </ul> |

## Activités avancées pour la gestion des problèmes :

Pour les associations de copropriété qui ont entièrement mis en œuvre la liste ci-dessus de mesures de techniques de gestion des problèmes de base, il peut y avoir un désir d'ajouter plus de détails et/ou d'accroître la rigueur.

Un certain nombre d'activités avancées peuvent être ajoutées, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous :

| Activités avancées pour la gestion des problèmes    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Étape 1 : Identifier les problèmes</b>           | TOUTES les activités de base énumérées ci-dessus<br>ET : <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Effectuer une analyse des problèmes potentiels lors des discussions de planification stratégique</li><li><input type="checkbox"/> Effectuer une revue des médias d'information et d'autres documents afin de repérer de façon proactive les problèmes potentiels qui pourraient survenir à l'avenir</li></ul>                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Étape 2 : Évaluer les problèmes</b>              | TOUTES les activités de base énumérées ci-dessus<br>ET : <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Définir les critères de priorisation</li><li><input type="checkbox"/> Définir le processus de priorisation</li><li><input type="checkbox"/> Évaluer les questions relatives aux critères et les questions à incidence élevée à court terme</li><li><input type="checkbox"/> Effectuer une analyse officielle (p. ex., préparer une analyse de rentabilité) des questions clés</li><li><input type="checkbox"/> Documenter les discussions/décisions du conseil et l'analyse officielle avec les options et les critères</li></ul> |
| <b>Étape 3 : Répondre et résoudre les problèmes</b> | TOUTES les activités de base énumérées ci-dessus<br>ET : <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Préparer un plan de réponse écrit comprenant un plan de travail, un budget, etc.</li><li><input type="checkbox"/> Mettre en œuvre la réponse et l'adapter au besoin</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <input type="checkbox"/> Le responsable du problème prépare et soumet les rapports d'étape écrits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Étape 4 : Suivre et surveiller</b> | <p>TOUTES les activités de base énumérées ci-dessus ET :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le responsable du problème surveille, prépare et soumet les rapports d'étape écrits</li> <li><input type="checkbox"/> Registre des questions examiné à <i>chaque réunion du conseil d'administration</i></li> <li><input type="checkbox"/> Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication officiel pour les questions clés</li> </ul> |