

## Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM)

Présentation à l'intention  
des membres de la  
Commission sur les finances et l'administration

Le 15 janvier 2018



# Plan de la présentation

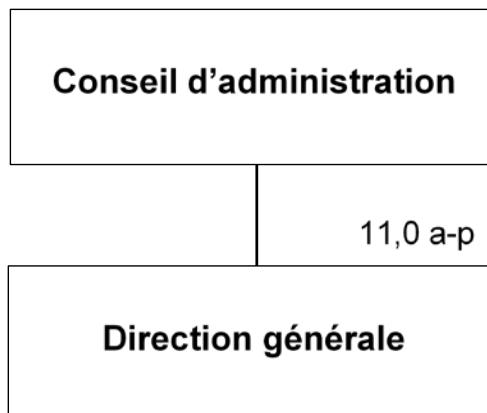
- Mission
- Organigramme 2017
- Planification stratégique 2017-2020
- Objectifs et réalisations 2017
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2017
- Organigramme 2018
- Objectifs 2018
- Budget 2018
  - ▶ Revenus et dépenses par compétences
  - ▶ Revenus et dépenses par objets
  - ▶ Dépenses par catégories d'emplois
  - ▶ Variations de l'effectif par catégories d'emplois
- Principaux écarts 2018 vs 2017

La SHDM est une société paramunicipale à but non lucratif, mandataire de la Ville de Montréal. Elle opère avec 100 % d'autonomie financière, c'est-à-dire qu'elle ne reçoit aucune contribution budgétaire de la Ville de Montréal. Créée en 1988, elle est constituée sous son statut actuel par lettres patentes datées du 15 juin 2010.

Elle a pour mission de mettre en valeur des actifs immobiliers de nature résidentielle, institutionnelle, industrielle, commerciale et culturelle pour contribuer au développement social et économique de Montréal. Plus précisément:

- Elle assure la pérennité et l'abordabilité d'un parc de 4 700 logements locatifs. Ni HLM ni logements luxueux, ceux-ci répondent aux besoins en habitation de plus de 8 000 Montréalais et participent à la mixité et à la vitalité de nos quartiers.
- Elle facilite l'accession à la propriété à Montréal. Avec son programme Accès Condos, elle accrédite des projets abordables et de qualité dans des secteurs ciblés, pour contribuer à la revitalisation sociale et économique des quartiers et à leur mixité.
- Son agilité, sa capacité financière et son expertise, font d'elle un partenaire de choix pour réaliser des projets innovants et ambitieux à Montréal. Conseils d'experts, prise en charge de projets, développement de nouveaux modèles d'affaires, la SHDM adapte ses interventions pour réaliser des projets qui répondent aux besoins de la collectivité.

Nombre total = 126,8 a-p



**Comités du conseil d'administration :**

- Comité de gestion des investissements
- Comité d'audit, de finances et de gestion des risques
- Comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications

11,0 a-p

**Direction générale**

17,2 a-p

**Direction des finances et de l'administration**

14,0 a-p

**Direction du développement immobilier**

20,0 a-p

**Direction de la gestion immobilière commerciale**

64,6 a-p

**Direction de la gestion immobilière résidentielle**

Les engagements, le champ d'action et le positionnement de la Société s'articulent autour de quatre grands axes d'intervention issus de son plan stratégique 2017-2020. Ces interventions se concentrent à la fois sur l'organisation et la performance du travail, sur le développement de projets et de programmes et sur la qualité et la pertinence des interactions et des relations avec la communauté.

## **Les quatre axes de la planification stratégique 2017-2020 sont :**

1. Gestion stratégique du portefeuille immobilier
2. Mise en œuvre de projets de développement immobilier et de programmes d'immobilisations
3. Une organisation alignée sur l'expérience client et le partenariat
4. Positionnement d'affaires et politique

## Axe 1 : Une gestion stratégique du portefeuille immobilier

- Analyse comparative et optimisation des activités immobilières
- Bilan de santé du parc immobilier résidentiel et commercial
- Création d'outils et d'indicateurs en gestion immobilière

## Axe 2 : Mise en œuvre de projets de développement immobilier et de programmes d'immobilisations

- Bilan et poursuite du programme Accès Condos avec la signature de deux ententes;
- Élaboration et mise en place d'un processus détaillé concernant les acquisitions de bâtiments et de terrains;
- Planification et mise en valeur de sites publics : réalisation de la mise en valeur du site Bassins du Nouveau Havre et du site Frontenac de la STM;
- Planification des travaux d'immobilisations de notre parc immobilier : réalisation du projet de l'Îlot Balmoral et réalisation des travaux d'immobilisations 2017, incluant le maintien des actifs et les projets majeurs en respect des budgets et des échéanciers.

## Axe 3 : Une organisation alignée sur l'expérience client et le partenariat

- Examen et analyse des besoins de nos clients avec la mise en place d'une équipe liée à l'expérience client et la révision du processus de suivi et des activités d'accueil de la Société;
- Création de la communauté de la SHDM afin de susciter l'engagement et un sentiment d'appartenance auprès de nos clients et privilégier des relations durables avec eux. Élaboration d'un projet pilote en horticulture.

## Axe 4 : Positionnement d'affaires et politique

- Optimisation de l'offre de services de l'organisation;
- Révision des processus d'affaires dans un souci d'amélioration continue avec l'intégration et consolidation des meilleures pratiques dans chaque secteur d'activités :
  - ✓ dépôt du Plan de communications corporatives;
  - ✓ déploiement de la phase 2 du Plan directeur des technologies de l'information;
  - ✓ dépôt du Plan directeur d'archivage et de documentation;
  - ✓ dépôt du programme d'immobilisations 2017-2020;
  - ✓ refonte des procédures en matière d'approvisionnement et d'affaires juridiques.
- Élaboration de divers modèles financiers pour réaliser notre mission avec des outils de suivi pour l'examen du flux de la trésorerie et des outils de gestion financière et un plan de financement et d'investissement pour notre parc immobilier.

- 5 accidents de travail
- 2 employés en retour progressif
- Activités en prévention :
  - ▶ Tenue de 3 comités locaux en santé et sécurité au travail par année avec le Syndicat des cols bleus regroupés de Montréal, section locale 301;
  - ▶ 7 évaluations ergonomiques des nouveaux postes de travail;
  - ▶ Formation des conseillers techniques et du surintendant sur *les risques liés aux moisissures dans les bâtiments et leur contrôle.*



# Évolution budgétaire 2017 - Revenus

## Revenus - évolution budgétaire 2017

(en milliers de dollars)

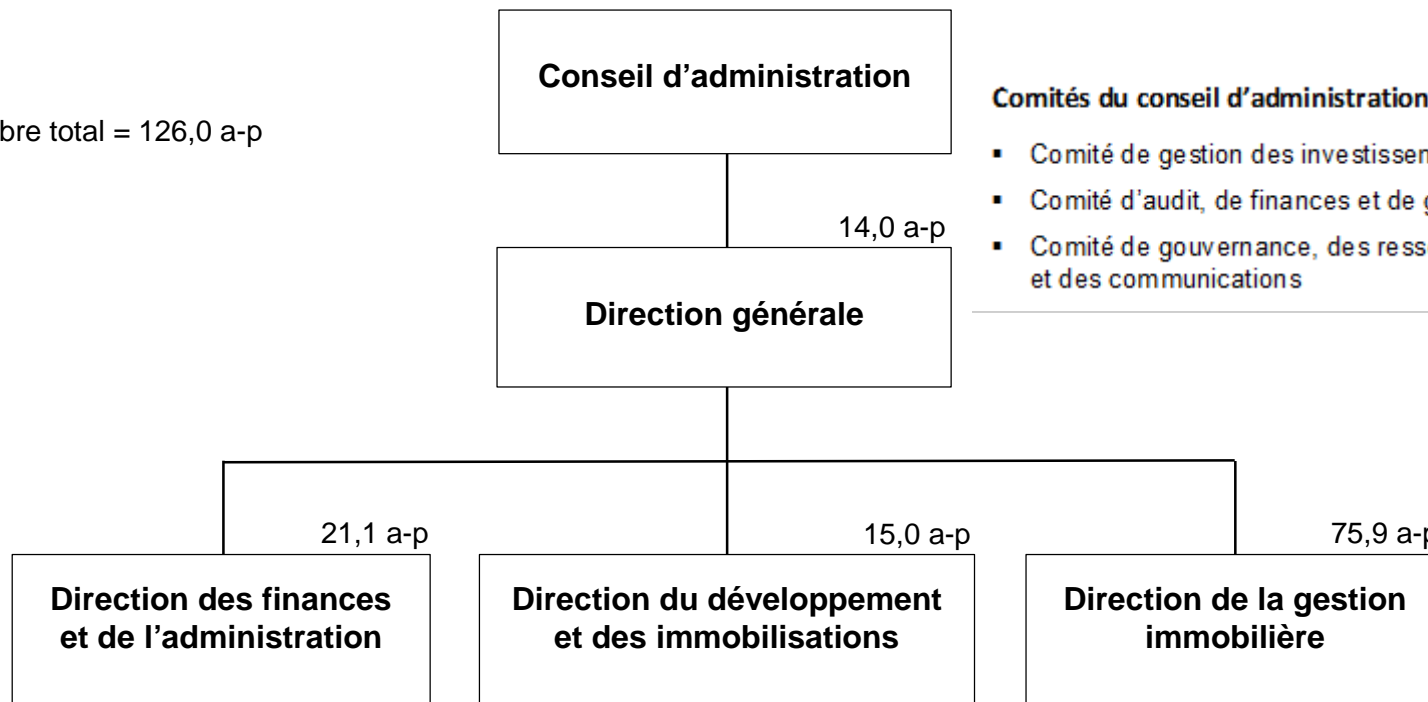
	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2017</b>	<b>69 785.0</b>	-	<b>69 785.0</b>
Subventions additionnelles ( <i>exemple</i> )	-	-	-
Autres ( <i>exemple</i> )	-	-	-
<b>Budget modifié 2017</b>	<b>69 785.0</b>	-	<b>69 785.0</b>
<b>Prévisions 2017</b>	<b>74 000.0</b>	-	<b>74 000.0</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>4 215.0</b>	-	<b>4 215.0</b>
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
Développement de projets immobiliers	3 800.0	-	3 800.0
Exploitation du portefeuille immobilier résidentiel	800.0	-	800.0
Exploitation du portefeuille immobilier commercial	(600.0)	-	(600.0)
Programme Accès Condos	215.0	-	215.0
	-		-
	<b>4 215.0</b>	-	<b>4 215.0</b>

## Dépenses - évolution budgétaire 2017

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2017</b>	<b>63 380.0</b>	-	<b>63 380.0</b>
Crédits additionnels ( <i>exemple</i> )	-	-	-
Plan de redressement ( <i>exemple</i> )	-	-	-
<b>Budget modifié 2017</b>	<b>63 380.0</b>	-	<b>63 380.0</b>
<b>Prévisions 2017</b>	<b>65 300.0</b>	-	<b>65 300.0</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>(1 920.0)</b>	-	<b>(1 920.0)</b>
<b>Explications des principaux écarts</b>			
Développement de projets immobiliers	(3 100.0)	-	(3 100.0)
Exploitation du portefeuille immobilier résidentiel	1 800.0	-	1 800.0
Autres dépenses	(1 000.0)	-	(1 000.0)
Coût des propriétés vendues	(900.0)	-	(900.0)
Exploitation du portefeuille immobilier commercial	900.0	-	900.0
Honoraires prédéveloppement	300.0	-	300.0
Marché Bonsecours	80.0	-	80.0
			-
	<b>(1 920.0)</b>	-	<b>(1 920.0)</b>

Nombre total = 126,0 a-p



**Comités du conseil d'administration :**

- Comité de gestion des investissements
- Comité d'audit, de finances et de gestion des risques
- Comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications

- **Maintenir son autonomie financière** permettant à la Ville de profiter pleinement des interventions de la Société pour atteindre ses objectifs en matière de développement économique, social et culturel.
  
- **Poursuivre son rôle dans le développement immobilier économique et social de Montréal**, notamment en investissant :
  - ✓ 75 M\$ en immobilisations, dont 50,5 M\$ dans l'avancement de l'Îlot Balmoral situé dans le Quartier des spectacles;
  - ✓ Près de 17 M\$ dans des travaux de rénovation majeurs dans son parc locatif résidentiel;
  - ✓ 5 M\$ pour l'acquisition de terrains ou de bâtiments, en privilégiant les propriétés publiques;
  - ✓ 2,5 M\$ pour rénover son parc immobilier commercial.

- **Maintenir un investissement de plus de 1 M\$ en valeur de contribution sociale**, particulièrement à titre d'acteur identifié dans la suite du *Plan d'action montréalais en itinérance 2014-2017*. Maintenir et développer une offre en la matière et assumer le déficit engendré par l'exploitation de ses onze maisons de chambres par l'intermédiaire d'organismes à but non lucratif (OBNL) spécialisés en itinérance.
- **Faire preuve d'innovation sociale**, notamment dans le réaménagement de studios offerts à une clientèle mixte, dont une part a vécu une situation d'itinérance, le tout en partenariat avec l'Accueil Bonneau.
- **Continuer d'encourager et de faciliter l'accession à la propriété à Montréal**, en particulier pour les familles, grâce au lancement d'au moins deux nouveaux projets résidentiels abordables, accrédités Accès Condos, dont au moins 30 % des unités comporteront trois chambres et plus. Privilégier le développement de projets mixtes intégrant un volet de logements communautaires.

# Budget 2018

## Revenus et dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Revenus						
	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
<b>Conseil municipal</b>	78 733.2	66 162.7	70 583.3	63 436.5	74 000.0	69 785.0	75 112.0
<b>Conseil d'agglomération</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>78 733.2</b>	<b>66 162.7</b>	<b>70 583.3</b>	<b>63 436.5</b>	<b>74 000.0</b>	<b>69 785.0</b>	<b>75 112.0</b>

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
<b>Conseil municipal</b>	68 308.3	58 712.5	51 350.4	55 858.0	65 300.0	63 380.0	67 112.0
<b>Conseil d'agglomération</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>68 308.3</b>	<b>58 712.5</b>	<b>51 350.4</b>	<b>55 858.0</b>	<b>65 300.0</b>	<b>63 380.0</b>	<b>67 112.0</b>

# Budget 2018

## Revenus et dépenses par objets

### Revenus par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Taxes	-	-	-	-	-	-	-
Paiements tenant lieu de taxes	-	-	-	-	-	-	-
Services rendus aux organismes municipaux	-	-	-	-	-	-	-
Autres services rendus	-	-	-	-	-	-	-
Autres revenus	78 733.2	66 162.7	70 583.3	63 436.5	74 000.0	69 785.0	75 112.0
Transferts	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>78 733.2</b>	<b>66 162.7</b>	<b>70 583.3</b>	<b>63 436.5</b>	<b>74 000.0</b>	<b>69 785.0</b>	<b>75 112.0</b>

### Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Rémunération et cotisations de l'employeur	9 335.0	9 645.0	10 379.0	9 922.0	11 575.0	10 541.0	10 615.0
Transport et communication	50.0	106.0	66.0	70.0	100.0	83.0	141.0
Services professionnels	3 510.0	2 904.0	2 596.0	2 814.0	2 488.0	3 277.0	2 860.0
Services techniques et autres	-	-	-	-	-	-	-
Location, entretien et réparation	12 378.0	13 410.0	14 006.0	13 109.0	14 131.0	13 763.0	14 291.0
Biens non durables	5 015.0	5 156.0	5 223.0	4 869.0	5 347.0	5 691.0	5 458.0
Biens durables	-	-	-	-	-	-	-
Frais de financement	3 156.0	2 961.0	(3 883.0)	1 002.0	1 461.0	1 698.0	1 329.0
Contributions à des organismes	-	-	-	-	-	-	-
Autres objets	25 656.2	34 126.3	30 325.5	24 072.0	30 198.0	28 327.0	32 418.0
Financement	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>59 100.2</b>	<b>68 308.3</b>	<b>58 712.5</b>	<b>55 858.0</b>	<b>65 300.0</b>	<b>63 380.0</b>	<b>67 112.0</b>

# Budget 2018

## Dépenses par catégories d'emplois

(en milliers de dollars)

	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget 2018
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	2 503.0	2 652.0	2 909.0	3 345.0	3 557.0	3 946.0
Cols blancs	4 299.0	4 359.0	4 615.0	4 720.0	4 031.0	3 588.0
Cols bleus	2 533.0	2 634.0	2 855.0	2 922.0	2 953.0	3 081.0
<b>Total</b>	<b>9 335.0</b>	<b>9 645.0</b>	<b>10 379.0</b>	<b>10 987.0</b>	<b>10 541.0</b>	<b>10 615.0</b>



# Budget 2018 - Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes					Budget 2018
	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	30.0	30.0	33.0	35.0	34.5	36.0
Cols blancs	49.0	51.0	51.0	52.0	53.5	50.2
Cols bleus	36.0	36.0	37.0	37.0	38.8	39.8
<b>Total</b>	<b>115.0</b>	<b>117.0</b>	<b>121.0</b>	<b>124.0</b>	<b>126.8</b>	<b>126.0</b>

## Principaux écarts - volet des revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2017</b>	<b>69 785.0</b>	<b>-</b>	<b>69 785.0</b>
Développement de projets immobiliers et de terrains	8 356.0	-	8 356.0
Ventes de propriétés	(4 881.0)	-	(4 881.0)
Programme Accès Condos	834.0	-	834.0
Exploitation du portefeuille immobilier résidentiel	690.0	-	690.0
Exploitation du portefeuille immobilier commercial	377.0	-	377.0
Autres	(49.0)	-	(49.0)
Variation totale	5 327.0	-	5 327.0
<b>Budget 2018</b>	<b>75 112.0</b>	<b>-</b>	<b>75 112.0</b>

# Principaux écarts 2018 vs 2017 - Dépenses

## Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2017</b>	<b>126.8</b>	<b>63 380.0</b>	<b>-</b>	<b>63 380.0</b>
Salaires et avantages sociaux	(0.8)	74.0	-	74.0
Frais de développement immobilier		8 305.0	-	8 305.0
Coût des propriétés vendues		(3 753.0)	-	(3 753.0)
Taxes non récupérables		(879.0)	-	(879.0)
Entretien et réparations		570.0	-	570.0
Honoraires professionnels		(417.0)	-	(417.0)
Intérêts et frais bancaires		(369.0)	-	(369.0)
Énergie		(233.0)	-	(233.0)
Amortissement		212.0	-	212.0
Assurances		159.0	-	159.0
Autres		63.0	-	63.0
Variation totale	(0.8)	3 732.0	-	3 732.0
<b>Budget 2018</b>	<b>126.0</b>	<b>67 112.0</b>	<b>-</b>	<b>67 112.0</b>

## Monsieur Mario De Fanti, CPA, CGA

Directeur, finances et administration

514 380-2171

[mdefanti@shdm.org](mailto:mdefanti@shdm.org)

## Madame Nancy Shoiry

Directrice Générale

514 380-2111

[nshoiry@shdm.org](mailto:nshoiry@shdm.org)

800, boulevard De Maisonneuve Est bureau 2200

Montréal (Québec) H2L 4L8

[www.shdm.org](http://www.shdm.org)

**3<sup>déjà</sup>**  
**ANS**  
D'IMMOBILIER  
RESPONSABLE

**SHDM** 

SOCIÉTÉ D'HABITATION  
ET DE DÉVELOPPEMENT  
DE MONTRÉAL

# FIN DE LA PRÉSENTATION

# MERCI