



L'OMHM en action, l'employé, pivot de notre réussite

Plan stratégique 2010-2014



Office municipal
d'habitation
de Montréal

Page couverture:

Les habitations Rachel

Groupe d'employés du Secteur Nord-Ouest

Travaux majeurs aux habitations Saint-Firmin

Ce document est publié par le
Service des communications de
l'Office municipal d'habitation de Montréal
415, rue Saint-Antoine Ouest
Montréal, Québec
H2Z 1H8
Téléphone 514 872-6442
www.omhm.qc.ca

Rédaction: Louise Hébert avec la
collaboration de Hélène Bohémier et
Nicolas Joly

Révision : Services d'édition Guy Connolly
Conception graphique et montage: Art & Graf
Photos : Service des communications OMHM

4^e trimestre 2009

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 978-2-921999-29-8

Table des matières

Présentation	2
1. Le contexte	3
Données sociodémographiques	3
Environnement politique	3
Les ressources humaines	6
2. Les domaines clés	8
Les axes transversaux	8
Les orientations, les objectifs et les cibles	11
Les ressources humaines	11
Les clients	13
L'action communautaire dans les milieux de vie	17
Le patrimoine bâti	21
La gestion de l'organisation	23
3. La mise en œuvre et le suivi	26
Annexe I : Le profil de l'Office municipal d'habitation de Montréal	27
Annexe II : Bilan du plan stratégique 2004-2009	30



Fabien Cournoyer, directeur général de l'OMHM, lors de la fête soulignant le nouveau nom des habitations Aurore-Marceau. À sa droite, Claude Trudel, maire de l'arrondissement Verdun, et des membres de la famille de Madame Aurore Marceau



Les membres du conseil d'administration de l'OMHM en décembre 2009. De gauche à droite: Serge Durocher, Jacqueline Moisan, Robert Labelle, Patricia Rossi, Alain Tassé, Myrlande Myrand, Denis Quirion et Louiselle Paquin (Il y a un poste vacant)

Présentation

L'organisation qui élabore un second plan stratégique en 2009 est passablement différente de celle qui préparait le premier plan, en 2004. Le nombre d'employés a augmenté, des interventions majeures sont réalisées afin d'assurer la préservation du bâti, une attention particulière est apportée à la recherche, un bureau des plaintes est maintenant ouvert. Mais surtout, la mise en œuvre du premier plan stratégique a permis d'ancrer le service à la clientèle au centre de nos activités. Ce thème est au cœur de notre mission et de notre vision, il est présent parmi nos valeurs, il a représenté le domaine clé de notre intervention de 2005 à 2009.

Dans ce deuxième plan, l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) a choisi de donner la priorité à la gestion des ressources humaines, et donc d'en faire un domaine à part entière qui s'ajoute aux quatre domaines dégagés précédemment, soit les clients, l'action communautaire dans les milieux de vie, le patrimoine bâti et la

gestion de l'organisation. Ce faisant, l'organisation indique clairement qu'elle entend mettre les ressources humaines au cœur de sa stratégie future, dans une perspective de développement durable et de développement social. En fait, l'importance accordée à la gestion des ressources humaines représente la nouveauté la plus importante de ce plan : la mobilisation du personnel, le développement des compétences à tous les niveaux de l'organisation et le plan de relève auront des retombées importantes sur l'ensemble des services offerts au cours des cinq prochaines années.

1. Le contexte



Locataires des habitations Des Pointeliers

L'OMHM intervient dans un environnement social et politique dont il doit tenir compte pour cerner ses enjeux, préciser ses orientations et déterminer ses objectifs et ses cibles. Compte tenu de l'évolution rapide de cet environnement, l'OMHM doit se doter d'une planification stratégique où il lui est possible de s'ajuster rapidement aux changements qui ne manqueront pas de survenir.

Données sociodémographiques

Les données 2006 de Statistique Canada confirment que le besoin de logement social et abordable demeure important sur l'île de Montréal, où quelque 100 000 locataires consacrent 50 % et plus de leurs revenus à se loger. Les logements sont particulièrement difficiles à trouver pour les grandes familles. Cette situation se maintient, malgré une augmentation de la part du logement social sur l'ensemble du parc locatif¹.

Parmi les groupes de la population qui cherchent un logement, la population immigrante, qui représente 31 % des habitants de l'île, est particulièrement importante. En effet, les nouveaux immigrants sont davantage locataires, leurs ménages ont une taille plus grande que la moyenne et ils ont des revenus inférieurs à ceux de l'ensemble des ménages québécois².

Les listes d'attente pour des HLM de l'Office reflètent ce besoin de logements. En novembre 2009, 22 412 ménages étaient en attente d'un HLM. Parmi ces ménages, 1 836 avaient besoin d'un logement avec 4 chambres à coucher, et 929 autres ménages cherchaient 5 chambres à coucher ou plus. L'OMHM dispose de 867 logements de 4 chambres à coucher et de seulement 314 logements qui ont 5 chambres à coucher ou plus.

Du côté des aînés de 65 ans et plus, la proportion des revenus consacrée au logement augmente. Ils sont plus nombreux à être locataires et ils optent pour de plus petits logements. Selon la Société d'habitation du Québec (SHQ), le nombre de ménages avec un soutien principal qui a 75 ans et plus va augmenter au Québec, ce qui entraînera une hausse de la demande de services publics et une hausse de la demande pour des logements adaptés³.

Dans le groupe des 60 ans et plus, 5 347 ménages attendent un HLM à Montréal.

Environnement politique

La Société d'habitation du Québec encadre les activités des offices d'habitation au nom du gouvernement du Québec. Ses priorités pour les prochaines années sont les besoins en logement des aînés, la nécessité d'améliorer le parc de logements sociaux, l'importance du soutien communautaire en habitation, la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et le développement durable. À ce sujet, tous les ministères, les organismes et les entreprises du gouvernement doivent prendre en compte les principes du développement durable inscrits dans la Loi sur le développement durable et élaborer des plans d'action de développement durable.

¹ En 2006, les logements sociaux formaient 10,5 % du parc locatif montréalais contre 9,4 en 2003. Ces données proviennent de la compilation 2006 de la Direction de l'habitation, Ville de Montréal.

² Société d'habitation du Québec, *Plan stratégique 2008-2011*, 2008, p. 9

³ Idem



Une locataire des habitations Des Pointeliers

La SHQ a élaboré son propre plan d'action de développement durable 2009-2013. Son intervention s'articule autour des orientations gouvernementales :

- 1) Informer, sensibiliser, éduquer, innover
- 2) Produire et consommer de façon durable
- 3) Prévenir et réduire les inégalités sociales et économiques

Par ailleurs, la SHQ souhaite accentuer la décentralisation de ses activités, ce qui pourrait avoir une incidence sur nos façons de faire.

De son côté, la Ville de Montréal reconnaît toujours l'importance du développement de logements sociaux et abordables dans les différents plans et politiques adoptés ces dernières années. Pour soutenir ses partenaires de développement et assurer l'atteinte de l'ensemble de ses objectifs, la Ville mise largement sur les programmes à frais partagés avec les gouvernements du Québec et du Canada, et n'hésite pas à réclamer ajustements et modifications pour répondre aux besoins d'ici.

De plus, la **Ville de Montréal** a été l'une des premières villes au Québec à prendre la voie du développement durable. Adopté le 20 avril 2005 par le Comité exécutif de la Ville de Montréal, le Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise s'échelonne sur une période de cinq ans. La particularité de ce plan est un engagement collectif d'organismes partenaires, dans lequel l'administration municipale est un des acteurs.

Enfin, la **Communauté métropolitaine de Montréal** (CMM) lançait, le 8 octobre 2008, son Plan d'action métropolitain pour le logement social et abordable (PAMLSA) 2009-2013. Ce plan vise six objectifs. Parmi ceux-ci, l'importance de trouver les moyens pour répondre aux besoins communautaires et sociaux des locataires HLM et PSL, l'exploration de la pertinence de créer un guichet unique pour le logement social et abordable, et la création d'un tableau de bord du logement social pour la région interpellent directement l'OMHM.

Les locataires⁴

L'OMHM loge quelque 50 000 personnes dans les HLM, les résidences, les logements abordables ou les logements privés subventionnés par les programmes de supplément au loyer. Les groupes de locataires sont loin d'être homogènes, même à l'intérieur d'un même programme. Ils partagent toutefois certaines préoccupations, comme la sécurité.

Dans les HLM

Quelque 37 000 personnes habitent dans les 20 382 HLM de Montréal. Ces personnes ont en commun une situation financière difficile, à laquelle s'ajoutent, dans plusieurs cas, des difficultés d'intégration sociale. Du côté des 10 000 aînés, dont la très grande majorité est composée de femmes qui vivent seules, l'isolement et la perte graduelle d'autonomie sont particulièrement préoccupants⁵. Le passage du logement HLM vers un logement abordable dans une résidence de l'OMHM pourrait être une solution. Mais le coût de ces logements demeure élevé comparé à celui des HLM. Depuis 2005, 77 locataires de HLM se sont prévalus de cette possibilité, dont la moitié dans les deux résidences où ils ont accès au programme de supplément au loyer.

⁴ Les informations utilisées dans cette section proviennent du document *Portrait des familles avec enfants vivant en HLM à Montréal*, réalisé par la direction de la recherche et de la promotion du développement social, juin 2009, et des données rendues disponibles par la SHQ à partir des statistiques de 2006.

⁵ L'étude de Louis Plamondon, *Étude descriptive des aîné(e)s vulnérables vivant en HLM*, publiée par le Forum des citoyens aînés et le Réseau Internet Francophone Vieillir en Liberté en 2006, a documenté « un portrait psychosocial inquiétant des femmes veuves et séparées ou divorcées de plus de 60 ans[...] dans les HLM et [l'étude] permet de supposer que la situation serait plus difficile pour celles qui n'ont pas un logement subventionné, soit la très grande majorité des femmes seules et pauvres ».



Élaine Saint-Onge, organisatrice communautaire, lors de la consultation aux habitations De Lanaudière

Quelque 3 500⁶ personnes vivent seules dans les HLM familles. En effet, des personnes seules de moins de 60 ans ou des familles habitent les quelque 9 600 logements appelés logements familles. Chez les personnes seules, le revenu annuel moyen s'élève à 9 379 \$. En plus d'une situation d'extrême pauvreté, plusieurs connaissent des problèmes de détresse psychologique et d'isolement.

Les familles qui vivent en HLM ne forment pas un groupe homogène. Toutefois, on y trouve beaucoup d'enfants⁶ (environ 11 800 jeunes de moins de 20 ans), une surreprésentation des familles monoparentales (elles comptent 63 % des familles avec enfants) et une grande pauvreté (le revenu annuel moyen des familles, sans tenir compte des allocations familiales, est de 11 700 \$). Par ailleurs, 65 % des chefs de ménages des familles qui vivent en HLM sont nés à l'extérieur du Canada⁷.

Certains enjeux de ces milieux de vie apparaissent clairement. D'importantes cohortes de jeunes vivent des sentiments d'exclusion, notamment les minorités visibles. Le taux de décrochage scolaire est important. La cohabitation intergénérationnelle et interculturelle pose de nombreux défis. Les locataires vivent un fort sentiment d'insécurité alimenté par différents facteurs, dont un taux important d'incivilités. Au-delà de ces problématiques, on retrouve dans ces milieux des locataires prêts à se mobiliser et à être parties prenantes d'initiatives améliorant leur qualité de vie.

Un sondage CROP mené par entrevues téléphoniques auprès de 1 000 locataires de HLM en décembre 2008 établissait un degré général de satisfaction pour l'ensemble des services offerts par l'OMHM à 7,4 sur 10. Les délais de réparation, la sécurité et l'entretien demeurent les motifs principaux de préoccupation. Selon ce sondage, 34 % de ces locataires avaient, en 2008, accès à Internet⁸.

Les locataires du PSL

En 2009, l'OMHM retient quelque 7 600 logements sur le marché privé, dans des coopératives ou des organismes sans but lucratif. Les locataires de ces logements sont principalement formés de personnes seules ou de familles. Leur taux de satisfaction quant aux services qu'ils reçoivent se situe à 6,8 sur 10, soit légèrement plus bas que celui des locataires de HLM⁹. Leurs préoccupations sont toutefois les mêmes : réparations, entretien et sécurité. Parmi l'ensemble de ces locataires, les ménages qui bénéficient des programmes de supplément au loyer d'urgence semblent plus isolés et présentent des difficultés plus grandes d'intégration. Les locataires qui ont accès à Internet représentent 41 % du groupe.

⁶ Les données de ce paragraphe proviennent de l'analyse de la Société d'habitation du Québec préparée à partir des données 2006 de l'OMHM.

⁷ Selon l'étude réalisée par Leloup, Xavier et Didier Gysler, *Loger les familles avec enfants dans le logement social public montréalais : politique d'attribution et profil sociodémographique des résidents*, 2009, 154 p.

⁸ CROP, *Enquête sur la satisfaction des locataires à l'égard des services offerts par l'OMHM*, janvier 2009

⁹ Léger Marketing, *Sondage sur la satisfaction de la clientèle*, janvier 2006



Les immeubles Benny Farm



Consultation des locataires dans le Secteur Sud-Ouest



Consultation des locataires aux habitations de Lanaudière

Les locataires dans les résidences

Quelque 1 300 personnes vivent dans les résidences du réseau ENHARMONIE. En 2009, l'âge moyen de ces locataires était de 79 ans. Plus de 75 % des résidents sont des femmes et dans six immeubles sur dix, plus de 90 % des locataires parlent français. Dans l'ensemble des résidences, 75 % des locataires ont des revenus sous les plafonds de revenu pour les besoins impérieux (PRBI). Ces plafonds représentent, en 2009, 25 000 \$ pour une personne seule ou un couple. Toute augmentation de loyer a donc des répercussions importantes sur leur niveau de vie. Les locataires participent à des comités sur différents thèmes comme les loisirs, les menus ou le journal.

Les locataires des logements abordables et de Benny Farm

L'OMHM est propriétaire de 349 logements construits grâce au programme Logement abordable Québec (LAQ). Selon les données recueillies par CROP en décembre 2007¹⁰, 47 % des signataires de baux dans ces immeubles ont un revenu inférieur à 20 000 \$ par année : 47 % travaillent à temps plein, 11 % à temps partiel et 9 % sont à la recherche d'un emploi. Les personnes nées à l'extérieur du Canada représentent 57 % de l'ensemble des signataires de baux. Les francophones forment 57 % du groupe. Le taux de satisfaction de l'ensemble des locataires en

ce qui a trait aux services offerts par l'OMHM s'élève à 7,4 sur 10. Leurs préoccupations concernent l'entretien, les délais de réparation et la sécurité. Ces locataires sont reliés à Internet dans une proportion de 62 %.

L'OMHM a fait l'acquisition de quatre immeubles, qui regroupent 237 logements, sur le site de Benny Farm. Ces habitations logent des personnes âgées dont plusieurs bénéficient d'une subvention de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) dans le cadre de l'aide aux anciens combattants.

Les ressources humaines

Le nombre de postes permanents à l'OMHM s'élève à 611¹¹. De plus, une centaine de personnes travaillent à temps plein, sur une base temporaire. Entre 2005 et 2010, les effectifs permanents de l'OMHM se sont accrus de 23 %, principalement en raison du développement des résidences ENHARMONIE¹². Mais si on tient compte des effectifs temporaires, l'organisation connaît une augmentation de près de 40 % de sa main-d'œuvre. Cette dernière situation est liée au programme de travaux majeurs. L'OMHM a donc connu ces dernières années une période de recrutement intense qui a permis de constater une certaine pénurie de main-d'œuvre dans les domaines clés de l'organisation.

¹⁰ CROP, Enquête sur la satisfaction des locataires à l'égard des services offerts par l'OMHM, janvier 2008

¹¹ OMHM, Budget 2010, p. 4

¹² Le budget 2005 de l'OMHM indiquait 486 postes permanents.



Carlos-Juan Aguerra, préposé à l'entretien et aux réparations, Stéphane Bouchard, préposé à l'entretien et aux réparations et Jonathan Fortin, commis aux activités de soutien



Préposés à l'entretien et aux réparations entourant la directrice du Secteur Nord-Ouest, Sylvie Simon

En 2005, un sondage réalisé par la firme Watson Wyatt faisait ressortir les principaux irritants vécus par les employés. Un plan d'action portant principalement sur la reconnaissance des employés et l'accueil des nouveaux a été mis en place. De plus, un nouveau programme de développement des compétences est implanté auprès des cadres depuis 2009. Il s'étendra à l'ensemble du personnel dans les prochaines années. Par ailleurs, l'organisation a reconnu la nécessité d'intervenir auprès de son personnel pour favoriser un mieux-être dans les milieux de travail et influencer ainsi la qualité de la présence au travail.

Enfin, en 2008, la direction développait une réflexion autour d'un diagnostic opérationnel du Service des ressources humaines et de la gestion des ressources humaines à l'OMHM. Les résultats de cette analyse insistaient sur l'importance de mettre la priorité sur la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Dès 2009, un poste de conseiller des ressources humaines attribué à la gestion de la présence au travail et au dossier de santé et sécurité était créé. De plus, les orientations stratégiques énoncées dans le présent rapport découlent en grande partie des recommandations présentées dans ce diagnostic.

2005-2009 développements et changements

Le premier plan stratégique soulignait l'importance du développement des ressources humaines. Il incluait la réalisation d'une première mesure de la mobilisation des employés par le sondage Watson-Wyatt et a favorisé la mise en place de nouvelles façons de faire. À l'occasion de ce deuxième plan, l'OMHM souhaite mettre la gestion de ses ressources humaines au cœur de son travail. Un survol rapide des transformations vécues depuis 2005 permet de mieux comprendre cette position¹³.

L'organisme, qui gérait uniquement des HLM et des programmes de supplément au loyer, gère maintenant des résidences avec services, des logements abordables et Benny Farm, dont l'acquisition n'est pas le fait d'un programme gouvernemental. Il gère aussi un service de référence pour les ménages sans logis. L'organisation des services aux locataires de HLM a connu quelques transformations, dont le regroupement en trois secteurs au lieu de cinq et l'ajout de services comme les activités liées au centre de coordination de la sécurité. Le budget des travaux majeurs a pratiquement triplé, entraînant de nouvelles façons de faire. Tout cela a débuté trois ans après le regroupement des 15 offices d'habitation de l'île.

¹³ Le lecteur trouvera à l'annexe II un bilan plus détaillé du premier plan stratégique.

Les ressources
humaines

Les clients

L'action
communautaire dans
les milieux de vie

Le patrimoine bâti

La gestion de
l'organisation

2. Les domaines clés

L'OMHM intervient dans quatre grands domaines d'activités (services aux clients, action communautaire, gestion des immeubles et gestion de l'organisation) et, dans chacun de ces domaines, il le fait par le travail, la mobilisation et l'engagement de ses ressources humaines. C'est à ce titre que la gestion des ressources humaines est devenue un domaine à part entière et même le champ d'intervention prioritaire. C'est donc le premier domaine présenté, section suivie des domaines relatifs aux clients, à l'action communautaire, au patrimoine bâti et à la gestion de l'organisation.

Les axes transversaux

Les domaines d'intervention sont traversés par deux approches qui doivent inspirer l'ensemble des activités dans tous les secteurs, soit le développement social et le développement durable. À cet effet, deux plans d'action couvrant les cinq ans du plan stratégique seront développés.

L'OMHM est conscient que le développement social est un élément essentiel du développement durable. Les deux axes demeurent toutefois traités distinctement compte tenu de l'importance du développement social dans la mission de l'organisation et dans son histoire.

Le développement social

Selon la définition que se sont donnée les acteurs montréalais du développement social, dans le cadre du Forum régional sur le développement social en 1998, « le développement social fait référence au renforcement des conditions qui permettent à chaque personne de développer pleinement ses potentiels, de participer pleinement à l'activité sociale et de tirer sa juste part de l'enrichissement collectif tout en y contribuant... »

L'Office désire intégrer à l'ensemble de ses activités le développement social. Cet axe vise à faire du logement social un outil important de développement social par le maintien d'une préoccupation constante de la qualité du milieu de vie sur le plan social, de même que par le soutien à la participation citoyenne de ses locataires.

Ainsi, la connaissance des réalités des résidants, l'adaptation et l'humanisation des services, la mise en œuvre de stratégies et de programmes visant à mieux concilier le développement social et la gestion immobilière, sont autant d'orientations qui permettront une meilleure qualité des milieux de vie.



Une partie de l'équipe qui travaille à l'implantation du nouveau logiciel de système intégré de gestion du logement social (SIGLS): Roger Sanscartier, Andy Cossette, Lucie Mercure, Lich-Son Nguyen, Danyèle Myre, Lucie Desmarais et Francesco Moscato. Sont absents sur la photo mais travaillent aussi à temps plein sur le projet: Benoit Parent, Édith Djosta et Sylvain Bourdeau

L'Office veut agir au cours des prochaines années pour confirmer son rôle de chef de file en développement social. Pour y arriver, il fera en sorte de lier ses interventions de gestion de ses ressources humaines, financières et immobilières avec celles qui sont orientées sur son rôle social.

Le développement durable

L'Office s'est doté, en septembre 2008, d'une politique sur le développement durable. Le développement durable y est défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Il s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

L'Office mise sur l'élaboration et la mise en œuvre de programmes, d'activités, de biens et de services qui contribueront à une amélioration substantielle et continue de l'environnement de l'habitat humain. Ainsi, l'Office, que ce soit pour la rénovation ou l'évolution de son parc immobilier, apportera une attention toute spéciale pour intégrer les principes du développement durable dans la conception des projets et privilégiera une harmonisation de l'habitat humain avec l'environnement.

Enfin, l'Office privilégie la recherche d'une cohérence optimale entre l'évolution de son système de gestion et celle des besoins de ses diverses clientèles. Une gestion de développement durable vise à obtenir des effets et des retombées à long terme. Par conséquent, une révision en profondeur des opérations internes, des procédures, politiques et directives sera effectuée au cours des prochaines années par l'entremise du Plan d'action du développement durable 2010-2014 de l'OMHM.

LES RESSOURCES HUMAINES

Gestion harmonieuse et efficace des ressources humaines

1. Mobiliser le personnel

1.1 Développer une philosophie d'employeur de choix

- 75 % des standards d'une entreprise en santé atteint
- nouvelles mesures implantées favorisant le mieux-être en milieu de travail
- contrats de travail innovateurs mis en place
- taux d'engagement des employés de 75 %

1.2 Poursuivre l'amélioration de nos communications internes

- canaux de communication bidirectionnel en place et utilisés
- les bons coups des employés et des comités sont connus et reconnus dans l'organisation
- les décisions clés de la direction sont diffusées à l'ensemble des employés

2. Disposer d'une main d'œuvre compétente

2.1 Développer les compétences de nos employés

- plan de développement des ressources humaines (PDRH) élaboré et réalisé à 75 %
- plan de formation annuel réalisé

2.2 Assurer une relève adéquate

- plan de relève implanté
- 100 % des postes clés sont comblés

3. Optimiser la gestion au quotidien de nos ressources humaines

3.1 Donner à nos gestionnaires les pouvoirs et outils nécessaires à une bonne gestion des ressources humaines

- décisions et activités décentralisées
- gestionnaires formés

2010 2011 2012 2013 2014

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •



Un groupe d'employés lors d'un petit déjeuner organisé par le directeur général pour souligner les anniversaires du personnel

Les orientations, les objectifs et les cibles

Pour chacun des domaines clés, l'OMHM a d'abord défini les principaux enjeux auxquels il doit faire face. Dans chaque cas, il a énoncé des orientations et fixé les objectifs et les cibles pour mettre en œuvre ces orientations. Ce travail a été présenté à différentes étapes de sa réalisation à l'ensemble des gestionnaires.

Les ressources humaines

Durant les cinq dernières années, l'OMHM s'est développé qualitativement et quantitativement : augmentation du parc immobilier, implantation de nouvelles façons de faire, intégration d'employés venant de différents horizons. Le plan d'action qui a suivi n'est pas encore complètement déployé. Pour l'OMHM, la gestion harmonieuse et efficace des ressources humaines sera un enjeu déterminant dans les années qui viennent. C'est pourquoi l'OMHM a énoncé trois orientations à propos desquelles il entend faire des percées importantes : mobiliser le personnel, disposer d'une main-d'œuvre compétente et optimiser la gestion au quotidien des ressources humaines.



Danielle Lacroix, agente de liaison, et Martine Di Loreto, chargée de communication

1. Mobiliser le personnel

La mobilisation du personnel est un enjeu majeur pour une organisation qui souhaite offrir des services de qualité à ses clients. Elle repose sur plusieurs facteurs. Une connaissance précise de nos responsabilités et les outils pour bien répondre aux attentes, la reconnaissance au quotidien, la gestion rigoureuse du rendement, une communication bidirectionnelle fluide en font partie. Comment systématiser nos efforts dans cette direction pour améliorer de façon marquante nos résultats?

1.1 Développer une philosophie d'employeur de choix

Il s'agit de se doter d'une approche intégrée de gestion des ressources humaines basée sur des pratiques d'entreprises reconnues comme des employeurs de choix. À ce sujet, l'OMHM a défini les cibles suivantes :

- atteindre 75 % des standards d'une entreprise en santé;
- implanter de nouvelles mesures visant le bien-être au travail;
- mettre en place des contrats de travail innovateurs;
- augmenter le taux d'engagement des employés à 75 %. Les résultats du sondage Watson Wyatt montraient un taux d'engagement de 68 %.

1.2 Poursuivre l'amélioration

de nos communications internes

Dans la foulée de l'implantation des mesures mises de l'avant dans le plan d'action sur le suivi des résultats du sondage Watson-Wyatt, la question de l'efficacité des communications internes a été soulevée dans différentes instances, de différentes façons. Déjà, sans présumer des résultats des analyses et des recherches en cours, des cibles ont été définies :

- mettre en place des canaux de communication bidirectionnels;
- faire connaître et reconnaître les bons coups des employés;
- dégager les décisions clés de la direction et les diffuser auprès de l'ensemble du personnel.

2. Disposer d'une main-d'œuvre compétente

Dans un environnement qui change rapidement, le personnel des organisations doit être en mesure d'améliorer ses compétences de façon continue, en fonction des profils d'expertise recherchés. Par ailleurs, l'organisation doit être en mesure de recruter le nouveau personnel dont elle a besoin. Les dernières années ont montré déjà que, dans certains secteurs, il devient difficile de recruter les personnes ayant les compétences recherchées. Deux objectifs ont été fixés pour répondre à cette orientation : le développement des compétences et assurer la relève



Préposés à l'entretien et aux réparations du Secteur Nord-Ouest



Groupe d'employés du Secteur Nord-Ouest

2.1 Développer les compétences de nos employés

L'OMHM doit concevoir et mettre en œuvre les moyens qui lui assureront une main-d'œuvre talentueuse et compétente pour la réalisation de sa mission. Les cibles suivantes ont été définies :

- préparer et réaliser à 75 % un plan de développement des ressources humaines;
- réaliser un plan de formation annuel.

2.2 Assurer une relève adéquate

Dans les cinq prochaines années, plusieurs gestionnaires auront quitté l'organisation, sans compter une proportion importante d'employés de bureau et d'entretien. Pour assurer la relève, les cibles suivantes sont visées :

- implanter un plan de relève;
- s'assurer de pourvoir 100 % des postes clés.

3. Optimiser la gestion au quotidien des ressources humaines

Le partage des rôles et des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines entre le Service des ressources humaines et les gestionnaires doit être précisé. Les gestionnaires ne se sentent pas toujours outillés pour assumer leurs responsabilités. L'intervention du personnel

du Service des ressources humaines doit être bien définie afin d'apporter une valeur ajoutée à la gestion au quotidien.

3.1 Donner aux gestionnaires pouvoirs et outils nécessaires à une bonne gestion des ressources humaines

Pour ce faire, la direction de l'OMHM devra décentraliser des décisions et des activités et former les gestionnaires dans ces domaines.

Les axes transversaux dans la gestion des ressources humaines

Pour relever les défis importants rencontrés dans la gestion des milieux de vie et pouvoir accompagner ses locataires, les ressources humaines sont, pour l'OMHM, les premières assises sur lesquelles il peut s'appuyer.

Afin d'intégrer le développement social dans les pratiques, l'Office mise sur la formation de ses employés sur les problématiques sociales, la sensibilisation aux réalités vécues par les locataires et une meilleure connaissance de leur profil socio-économique. De plus, la complexité des milieux de vie demande de nouvelles compétences en termes de capacité de mobilisation et de concertation. La sélection des nouveaux employés tiendra également compte de l'empathie et de la volonté des personnes de travailler au renforcement des capacités des locataires à agir sur leur milieu.

Par ailleurs, les employés seront formés et sensibilisés de façon continue à l'ensemble des volets du développement durable. Ils seront aussi invités à faire un examen critique de l'ensemble de leurs activités avec ce regard.

En misant sur le développement des compétences à moyen et long terme, en développant une philosophie d'employeur de choix, en implantant des mesures visant le bien-être au travail, l'Office oriente la gestion des ressources humaines avec une vision à long terme, vers une gestion durable de ses ressources humaines.

La stratégie de gestion des ressources humaines se fonde sur les principes de développement durable, de santé et de qualité de vie, de prévention, de participation et d'engagement, d'accès au savoir, d'efficacité économique et de subsidiarité.



Une locataire des habitations Des Pointeliers



Soirée de cinéma en plein air aux habitations Boyce-Viau

Les clients

Le service à la clientèle demeure la raison d'être de l'organisation. L'amélioration de la satisfaction de la clientèle se doit d'être une préoccupation quotidienne pour l'ensemble du personnel. Il s'agit d'un enjeu majeur pour l'organisation. Les services de l'OMHM sont d'abord destinés à deux groupes de personnes : d'une part les locataires, et d'autre part les résidents de la grande région métropolitaine qui ont besoin d'un logement social. Deux orientations viennent baliser ce domaine : la consolidation des améliorations implantées avec le dernier plan stratégique et l'augmentation de l'offre de logements.

4. Consolider et poursuivre l'amélioration des services aux locataires par une approche empreinte des valeurs de l'organisation

Depuis 2002, l'OMHM s'est donné des outils de mesure de la satisfaction de ses locataires : rencontres, instances de consultations, sondages, audit, etc. Toutes ces sources ont mis en relief l'importance que les locataires de HLM attachent à l'amélioration de l'entretien, des délais de réparation et de la sécurité. Le premier plan stratégique a placé au centre de l'amélioration des services aux locataires ces trois thèmes. Pour les HLM, plus d'employés ont été engagés, de nouvelles

équipes de travail ont été formées, les horaires de services ont été modifiés, le centre de coordination de la sécurité a été mis en place. Ces efforts ont porté fruit. Par exemple, la note accordée par les locataires pour la sécurité est passée de 6,2 à 7 sur 10 entre 2005 et 2008. Toutefois, la note globale accordée par les locataires est demeurée à 7,4 sur 10 en 2008. Les témoignages des locataires, comme le récent sondage de satisfaction mené par la firme CROP en 2008, insistent sur l'importance de continuer les efforts dans ces domaines et en particulier sur la diminution des délais de réparation.

Les locataires des quelque 300 logements abordables mentionnent les mêmes priorités. Du côté des locataires des résidences, il s'agit de consolider une qualité de services qui a mérité une note de 8,6 sur 10 lors du sondage CROP réalisé à la fin de 2007.

Donc, en matière de satisfaction de la clientèle, il faut d'abord consolider les percées réalisées dans le dernier plan stratégique. Des objectifs et des cibles sont aussi établis afin de permettre de nouvelles avancées dans la qualité des services.

La recherche de l'amélioration de la satisfaction doit s'appuyer sur une approche empreinte des valeurs de l'organisation. La satisfaction du client représente la première valeur. Dans ce nouveau plan stratégique, l'OMHM continuera d'évaluer la satisfaction des locataires. En 2014, il vise des résultats de :

- 7,5 sur 10 pour les locataires de HLM ;
- 8,7 sur 10 pour les résidents du réseau ENHARMONIE ;
- 7,5 pour les locataires des logements abordables ;
- 7,2 pour les locataires des programmes PSL.

Ces résultats seront obtenus en développant une approche fondée sur le respect et caractérisée par l'intégrité et la transparence. De plus, les meilleures pratiques sont encouragées chaque année par le prix d'excellence, qui s'adresse à tous les employés.

LES CLIENTS

Satisfaction de la clientèle

4. Consolider et poursuivre l'amélioration des services par une approche empreinte des valeurs de l'organisation.

Taux de satisfaction visé:
 HLM: 7,5 sur 10
 Résidences: 8,7 sur 10
 LAQ: 7,5 sur 10
 PSL: 7,2 sur 10

5. Augmenter l'offre des logements

2010 2011 2012 2013 2014

4.1 Faciliter l'accès à nos services

- services en ligne améliorés
- taux de réponse téléphonique: 85 %

•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

4.2 Optimiser nos façons de faire

- bilan de la gestion des plaintes et recommandations implantées
- personnel porteur des valeurs de l'organisation
- standards de service actualisés, connus et appliqués
- bilan de notre lutte aux punaises, plan d'action élaboré et réalisé
- offre de services alimentaires révisé dans les résidences

•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

4.3 Améliorer les délais de réparations

- réparations effectuées dans les 7 jours: 80 %
- réparations préventives effectuées dans les 90 jours: 90 %

•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

4.4 Poursuivre l'amélioration de la sécurité

- bilan du plan de sécurité réalisé et recommandations implantées

•	•	•	•	•
---	---	---	---	---

4.5 Adapter nos services aux besoins spécifiques des clientèles plus vulnérables

- besoins identifiés, orientations adoptées et plan d'action réalisé
- politique de changements de logement révisée

•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

5.1 Accroître le parc résidentiel de l'office

- 1000 logements réalisés

•	•	•	•	•
---	---	---	---	---

5.2 Examiner la possibilité d'acquérir sur le marché privé des immeubles locatifs existants

- analyse de faisabilité complétée

•	•	•	•	•
---	---	---	---	---

Satisfaction du client

Respect

Intégrité

Transparence

Loyauté

Recherche de l'excellence

4.1 Faciliter l'accès à nos services

L'OMHM va poursuivre l'amélioration des services d'abord en facilitant l'accès à ses services. Les cibles retenues : l'accès aux services en ligne et le maintien d'un taux de réponse téléphonique optimal.

4.2 Optimiser nos façons de faire

D'abord, le bilan de la gestion des plaintes devrait permettre d'améliorer les façons de faire. Deuxièmement, le personnel sera formé relativement aux valeurs de l'organisation, en particulier dans les secteurs du développement social et du développement durable. Ensuite, les standards de service seront actualisés, connus et appliqués. Enfin, l'offre de services alimentaires dans les résidences sera revue.

4.3 Améliorer les délais de réparation

Ce sujet est d'une importance cruciale pour les locataires. Les cibles définies dans le premier plan stratégique ont été atteintes. Le taux de réparations réalisées en 7 jours est passé de 65 % en 2004 à 79 % en 2009. L'OMHM souhaite maintenant que 80 % des réparations soient réalisées dans les sept jours. Ce domaine influe grandement sur l'appréciation faite par les locataires de la qualité des services offerts.

4.4 Poursuivre l'amélioration de la sécurité

L'OMHM s'est doté d'un plan d'action sur la sécurité dans les HLM en 2005. Un bilan de ce plan sera réalisé et les recommandations qui en découleront seront implantées. Les activités liées au volet prévention seront développées et intégrées au plan.

4.5 Adapter nos services aux besoins spécifiques des clientèles plus vulnérables

Cet objectif vise à définir le rôle de l'Office relativement à des clientèles qui ont des besoins spécifiques, nécessitant des services qui vont au-delà de ceux qui sont généralement offerts par un propriétaire de logements.

La moyenne des revenus des personnes seules vivant en HLM était de 9 379 \$ par année en 2006, et celle de l'ensemble des ménages demandeurs de 9 897 \$. Les clientèles qui traitent avec l'OMHM vivent des situations de pauvreté souvent accompagnées d'autres situations sociales difficiles, par exemple isolement des aînés, manque de ressources pour les jeunes, détresse psychologique, personnes sans abri. Les locataires des résidences avaient une moyenne d'âge de 79 ans en 2009. Plusieurs connaissent des problèmes d'isolement et de perte graduelle d'autonomie. L'OMHM ne peut répondre à l'ensemble de ces besoins. Il ne peut non plus y rester indifférent. Comment favoriser une meilleure adaptation des services aux besoins de ces clients?

Aux fins du plan stratégique, on devra avoir cerné les besoins, adopté les orientations et réalisé le plan d'action. De plus, l'application de la politique de changement de logement aura été révisée et possiblement assouplie.



Préposés à l'entretien et aux réparations lors de l'Opération Montréal Net



Alice Robertson, locataire et coordonnatrice du Centre des femmes actives, et Patrick Benjamin, organisateur communautaire, parmi un groupe d'employés lors d'une visite en autobus du secteur Sud-Ouest



À l'extrême droite, Debbie Di Chiaro, directrice du Service du logement abordable

5. Augmenter l'offre de logements

Même s'il n'y a plus de construction de HLM au Canada, l'OMHM a pu développer son parc immobilier en construisant du logement abordable et en se portant acquéreur de quatre immeubles sur le site de Benny Farm. Avec une liste d'attente de plus de 20 000 ménages, l'OMHM ne peut ignorer que le besoin de logement à coût raisonnable demeure un enjeu majeur pour les personnes et les familles à revenu faible ou modeste. De plus, le besoin de grands logements est particulièrement difficile à satisfaire, compte tenu de leur rareté, même dans le parc de logements sociaux montréalais.

Deux objectifs accompagnent cette orientation. Le premier établit des cibles sur l'offre de logements. Le second table sur l'élargissement des modes d'intervention pour réussir à augmenter le parc de logements sociaux.

5.1 Accroître le parc résidentiel de l'Office
L'OMHM aura réalisé 1 000 logements additionnels en 2014, grâce aux programmes existants ou à d'autres possibilités.

5.2 Examiner la possibilité d'acquérir des immeubles locatifs sur le marché privé
L'analyse de faisabilité à ce sujet sera pleinement achevée en 2011. Les projets réalisés dans cette optique permettront d'accroître le parc.

Les axes transversaux dans le domaine du service à la clientèle

Il s'agit donc de s'assurer, dans une approche favorisant la dignité et l'autonomisation des personnes, que les services offerts misent sur les capacités et les compétences des personnes, qu'il s'agisse de locataires ou d'employés de l'OMHM. Les locataires seront donc consultés quant à l'établissement de leurs besoins, et leur degré de satisfaction sera régulièrement mesuré. Par ailleurs, des actions seront menées afin d'offrir une proximité des services et un rapprochement avec les autres réseaux que ce soit celui de la santé et des services sociaux ou tout autre service permettant de maximiser nos actions, comme les organismes de prévention en sécurité.

En partant d'une base solide, avec l'approche d'amélioration continue du développement durable, le service à la clientèle sera amélioré par l'implantation de procédures plus efficaces et efficientes fondées sur les principes de production et de consommation responsable, d'efficacité économique, de subsidiarité, de prévention et de précaution. De plus, les locataires seront sensibilisés de façon continue sur les principes du développement durable et sur leurs effets dans la vie quotidienne.

Enfin, l'accroissement de l'offre de logements a pour objectif une meilleure équité et une plus grande solidarité sociale.



Assemblée des locataires aux habitations Aurore-Marceau



Inauguration sous la pluie aux habitations Saint-Michel Nord

L'action communautaire dans les milieux de vie

Depuis plusieurs années déjà, les gestionnaires de logements sociaux sont conscients qu'ils gèrent plus que de la brique et du béton. Tout en assurant la qualité des immeubles, des logements et de l'entretien, ils doivent prendre en compte les dynamiques complexes des milieux de vie. L'OMHM a choisi de privilégier une approche respectueuse des réalités locales, une approche favorisant la prise en charge, par les locataires, de l'évolution de leur cadre de vie. C'est pourquoi l'action communautaire est un domaine clé de notre plan stratégique.

S'y inscrit une action communautaire qui se développe en tenant compte d'enjeux complexes. En plus de la pauvreté économique, il s'agit de cohabitation interculturelle et intergénérationnelle, de présence, parmi les locataires de l'OMHM, de personnes ayant besoin d'un soutien accru pour préserver leur autonomie, de résidents qui vivent une grande détresse psychologique ou encore de l'exclusion vécue par les jeunes des minorités visibles. Les locataires sont les premiers acteurs de l'amélioration de leur qualité de vie. Mettre en place des instances où ceux-ci peuvent prendre la parole, les consulter, faciliter leur regroupement et favoriser leur engagement sont donc parmi les premiers éléments à prendre en compte pour avoir un effet sur les milieux de vie.

Par ailleurs, habiter dans un HLM, c'est vivre avec des voisins et des voisines. Malgré les différences de générations, les différences ethniques ou culturelles, tous doivent apprendre à cohabiter. Améliorer la qualité de vie, c'est aussi mettre en place les conditions qui vont rehausser le sentiment d'appartenance des locataires, encourager l'entraide et, par conséquent, favoriser un meilleur « vivre ensemble ».

Malgré l'aide que peut représenter un logement subventionné, la très grande majorité des locataires de HLM vit une situation de grande pauvreté et d'exclusion sociale. Les besoins ne se résument pas à avoir un toit. Il faut aussi manger, persévérer à l'école, obtenir du soutien pour les mères, etc. Améliorer la qualité de vie, c'est aussi agir sur l'ensemble de ces besoins.

Trois orientations viennent baliser les interventions dans ce domaine : développer la vie démocratique, favoriser une saine cohabitation dans les milieux et contribuer aux stratégies montréalaises de lutte à la pauvreté.

6. Développer une vie démocratique participative et dynamique

Cette orientation se situe au cœur de la mission de l'OMHM puisqu'elle inclut l'importance de favoriser le pouvoir d'influence et d'action des locataires dans leur milieu. Elle entend favoriser une participation citoyenne et l'accompagnement des résidents et des communautés

vers une prise de parole, de décision, de pouvoir et d'action, notamment dans les instances consultatives.

Un des moyens pour favoriser l'intégration sociale des locataires est de soutenir leur démarche de participation citoyenne, que ce soit à une association, aux activités communautaires ou à la vie de leur quartier.

6.1 Améliorer la participation citoyenne des locataires

Deux cibles sont précisées pour atteindre cet objectif. D'abord, revoir et améliorer les modes de participation des locataires. Dans ce domaine, les associations de locataires jouent un rôle clé. Leur développement et le soutien à leur rayonnement sont au cœur de cet objectif et constitueront un défi pour les années à venir compte tenu du manque de relève.

Considérant l'importante présence des enfants dans les milieux familles, une attention particulière sera apportée dans le présent plan stratégique à une meilleure connaissance des besoins des familles et des jeunes, à la prise en compte de leurs besoins dans les décisions de l'OMHM ainsi qu'à leur mobilisation.



L'engagement de Claire Katma, agente de milieu de vie, a été reconnu lors du 10^e anniversaire du programme Habiter la mixité



Les Fées Nettes à l'oeuvre lors de la fête de fin de chantier aux habitations De Mentana

7. Favoriser une saine cohabitation dans les milieux

Au-delà des différences culturelles et générationnelles, la réalité de la cohabitation amène l'Office à innover dans les pratiques à mettre en œuvre pour favoriser l'harmonie dans les milieux de vie.

7.1 Outiller les locataires et les employés pour mieux prévenir et résoudre les conflits

Pour ce faire, l'OMHM suscitera le développement d'actions visant la résolution de tensions dans les habitations en collaboration avec des partenaires internes et externes. Il développera aussi des outils de communication visant à promouvoir une saine cohabitation dans les milieux de vie.

8. Contribuer aux stratégies montréalaises de lutte à la pauvreté

Lorsque l'on considère l'ensemble des besoins que vivent des familles ou des personnes seules fragilisées, il faut faire des choix, orienter nos actions. L'OMHM choisit de s'associer aux différentes stratégies mises en place par la Ville pour lutter contre la pauvreté. Notre action s'inscrira ainsi dans un plan d'ensemble; elle en sera renforcée.

8.1 Susciter des interventions qui mettront la priorité sur la sécurité alimentaire et l'employabilité

L'OMHM s'intéressera donc d'abord aux besoins de base que sont la sécurité alimentaire et l'employabilité. Des projets sont déjà implantés; ils devront être consolidés alors que d'autres seront développés. Ce travail se poursuivra en collaboration avec les partenaires externes.

Les axes transversaux dans l'action communautaire

Depuis longtemps, le développement social à l'OMHM consiste à travailler sur le développement des capacités des personnes et des communautés. C'est aussi travailler sur la participation citoyenne, qui est le moteur qui amène les personnes à s'investir dans leur milieu de vie, dans les associations et les instances, ainsi que dans leur quartier. Ce travail se fait en partenariat et en concertation avec les associations de locataires, les acteurs institutionnels et les organismes communautaires.

Le développement durable vise à améliorer la qualité de vie des générations actuelles et futures. Il y a trois dimensions indissociables à la qualité de vie, soit le milieu de vie (dimension environnementale), le mode de vie (dimension sociale) et le niveau de vie (dimension économique). Par conséquent,

en misant sur l'amélioration de la qualité de vie des locataires et en développant une vie démocratique participative, l'OMHM souhaite bâtir des milieux de vie durable pour les générations actuelles et futures.

L'approche de l'action communautaire s'inscrit parfaitement dans les principes de développement durable, d'équité et de solidarité sociale, de partenariat et de coopération, de participation et d'engagement, de santé et de qualité de vie, d'accès au savoir, de prévention et de précaution.

**L'ACTION COMMUNAUTAIRE
DANS LES MILIEUX DE VIE**

**Qualité des
milieux
de vie**

**6. Développer
une vie
démocratique
participante et
dynamique**

6.1 Améliorer la participation citoyenne de nos locataires

- modes de participation des locataires revus et améliorés
- participation accrue des jeunes et familles aux décisions

2010 2011 2012 2013 2014

• •

• • • •

**7. Favoriser une
saine
cohabitation
dans les
milieux**

7.1 Outiller les locataires et les employés pour mieux prévenir et résoudre les tensions

- modes de résolution des tensions en place
- outils de communication développés

• • • • •

• • • • •

**8. Contribuer aux
stratégies
montréalaises de
lutte à la pauvreté**

8.1 Susciter des interventions contribuant à combler les besoins de base des résidents autre que le logement en priorisant l'aide alimentaire et l'employabilité

- interventions implantées

• • • • •

LE PATRIMOINE BÂTI

Patrimoine bâti de qualité

9. Poursuivre l'amélioration du parc immobilier

9.1 Réduire l'indice de vétusté

- indice de vétusté réduit à 4,25 % (actuel: 6,1 %)

9.2 Maintenir à jour le bilan de santé

- bilan à jour

9.3 Accroître la durée de vie des composants des bâtiments

- choix de matériaux révisés
- modes de certification de qualité de travaux en place
- plan d'entretien préventif élaboré et suivi

10. Accroître la contribution des locataires à la qualité des lieux

10.1 Poursuivre nos consultations lors de travaux majeurs

- consultations tenues avant les travaux
- locataires impliqués dans le processus de contrôle de la qualité des travaux

10.2 Développer et implanter des mesures incitant les locataires à participer plus activement à la qualité de leur lieu de résidence

- mesures élaborées et implantées

10.3 Susciter et soutenir les initiatives des milieux contribuant à l'amélioration de l'habitat

- initiatives suscitées
- initiatives soutenues

2010 2011 2012 2013 2014

•

• • • • •

•

•

•

• • • • •

•

•

•

• • • • •



Travaux majeurs aux habitations Saint-Firmin



Stéphanie Augy, directrice de projet, à droite sur la photo, explique les travaux de ventilation réalisés aux habitations De Mentana

Le patrimoine bâti

Grâce au Plan québécois des infrastructures, avec l'appui de la Société d'habitation du Québec, de la Ville de Montréal et de la CMM, l'OMHM réalise une refonte majeure de ses immeubles et de ses logements qui devrait s'étendre jusqu'en 2012. C'est ainsi que quelque 400 M\$ seront investis pour assurer aux locataires des immeubles et des logements modernes, sécuritaires et qui répondent à leurs besoins. Est-ce que tout sera réglé en 2012? Non. Mais de grands pas auront été faits dans la bonne direction. Il faut s'assurer que les bons choix de projets sont faits, que nous continuons de garder à jour le bilan de santé de nos immeubles et que tous les moyens sont pris pour que les locataires collaborent à la préservation des lieux.

Deux orientations ont donc été retenues : poursuivre l'amélioration du parc immobilier et accroître la contribution des locataires à la qualité des lieux.

9. Poursuivre l'amélioration du parc immobilier

L'OMHM devrait bénéficier, pour les années 2010, 2011 et 2012, de fonds additionnels provenant du Plan québécois des infrastructures. La poursuite de l'amélioration du parc immobilier continuera de mobiliser l'équipe du Service des immeubles et les secteurs de même que les unités administratives en soutien à ces groupes.

9.1 Réduire l'indice de vétusté

Le bilan de l'état de santé du parc établissait le taux de vétusté des immeubles à 6,1 % en septembre 2009. Ce taux représente le rapport entre les besoins d'investissement pour assurer le maintien en bon état du parc est évalué à 120 687 000 \$, et le coût de remplacement actuel du parc s'élève à 1 988 923 000 \$.

L'OMHM souhaite que ce taux soit réduit à 4,25 % en 2014.

9.2 Maintenir à jour le bilan de santé

L'OMHM maintiendra à jour le portrait de l'état de son parc immobilier afin d'être en mesure d'investir aux bons endroits, aux bons moments et de faire les représentations nécessaires auprès de ses mandants, lorsque la situation l'exige.

9.3 Accroître la durée de vie des composants des bâtiments

Les cibles retenues à ce sujet : bon choix de matériau, modes de certification de qualité de travaux en place et plan d'entretien préventif élaboré et suivi.

10. Accroître la contribution des locataires à la qualité des lieux

Les locataires doivent devenir des partenaires à part entière du plan de mise à niveau et de modernisation des immeubles. Environ 40 000 personnes habitent les immeubles de l'OMHM. Le travail quotidien de quelque 200 employés d'entretien ne peut suffire à assurer un état impeccable des immeubles sans la collaboration des personnes qui y résident.

De leur côté, les locataires doivent avoir leur mot à dire sur les transformations qui concernent leur milieu de vie. Leur participation à ces décisions entraîne un intérêt accru pour les améliorations apportées et une attention plus grande à les préserver. En parallèle à ces consultations et aux améliorations apportées, l'OMHM choisit d'implanter des programmes de sensibilisation visant les locataires afin que ceux-ci mesurent les conséquences de leurs actions sur le bâti. Il soutiendra aussi les initiatives des locataires qui vont dans ce sens.



Corvée d'embellissement aux habitations de l'Église



Travaux majeurs aux habitations Saint-Firmin

10.1 *Poursuivre nos consultations au moment de travaux majeurs*

Une équipe de trois personnes se consacre exclusivement aux consultations, appuyée par un chargé de communication. Tous les projets de rénovations majeures font l'objet de rencontres d'information et de consultation avec les locataires.

10.2 *Développer et implanter des mesures incitant les locataires à participer plus activement à la qualité de leur lieu de résidence*

Découvrir les facteurs qui freinent l'engagement des locataires dans le maintien de la propreté des lieux, expliquer les conséquences des comportements inappropriés, développer des campagnes de propreté et revoir le règlement d'immeuble seront des activités à l'ordre du jour dans les cinq prochaines années.

10.3 *Susciter et soutenir les initiatives des milieux contribuant à l'amélioration de l'habitat*

Depuis plusieurs années déjà, des locataires, des regroupements de locataires et des organismes communautaires collaborent à l'entretien des immeubles ou à l'embellissement de leur environnement. Par exemple, près de 500 personnes ont participé au concours Les pouces verts des HLM en 2009, une vingtaine d'organismes s'associent à l'OMHM dans des corvées annuelles d'embellissement. L'OMHM

suscitera de nouvelles activités dans ce sens et soutiendra davantage les initiatives des milieux.

Les axes transversaux dans la gestion du patrimoine bâti

Concilier les besoins des locataires et une saine gestion du patrimoine bâti requiert une approche fondée sur l'écoute et le respect mutuels. La capacité de joindre l'expertise de la connaissance et l'expertise de l'usage permettra de bâtir un environnement adapté aux réalités des locataires et ainsi développer leur sentiment d'appartenance. Afin d'atteindre cet objectif, l'OMHM maintient son équipe affectée à la consultation des locataires pour l'ensemble des rénovations et travaux majeurs. L'OMHM entend aussi mobiliser ses résidents pour l'aménagement extérieur et le maintien de la qualité du milieu de vie. De nouvelles façons de faire seront développées, aptes à favoriser ou à renforcer l'engagement de tous au maintien de la qualité du bâti.

Les améliorations majeures seront faites avec un objectif de gestion écologique du parc immobilier en intégrant l'efficacité énergétique, en optant pour des énergies propres et renouvelables, avec une meilleure gestion des matières résiduelles et en choisissant des matériaux sains et écologiques.

De plus, en misant sur le maintien en bon état du parc immobilier avec une approche préventive plutôt que curative, avec des rénovations plutôt que des démolitions et des reconstructions, l'OMHM veut réduire l'empreinte écologique de son parc immobilier en minimisant sa consommation de ressources naturelles. De plus, la consultation et la contribution des locataires pour l'élaboration de ces travaux rejoignent les principes de prévention, de participation et d'engagement, d'accès au savoir, d'équité et de solidarité sociale.



Pierre Chabot, préposé aux relations avec les locataires, Marie Laliberté, directrice des services aux locataires, et Christian Coallier, agent de location, fiers des résultats obtenus par le Secteur Nord-Ouest lors du dévoilement des résultats du sondage CROP 2008 auprès des locataires de HLM



Des préposés à la sécurité lors d'une réunion de travail

La gestion de l'organisation

L'OMHM bénéficie de fonds publics. Il est redevable devant l'ensemble des contribuables de la performance de sa gestion. Pour assurer une performance qui atteint les plus hauts standards de rigueur et d'intégrité, il a déterminé quatre orientations : optimiser la gestion des fonds, renforcer son leadership en développement durable, développer une philosophie de gestion axée sur le développement social et renforcer la reconnaissance publique de l'organisation.

11. Optimiser notre gestion des fonds publics

Comme entreprise publique, l'Office a la responsabilité d'assurer la meilleure utilisation possible des fonds qui lui sont alloués. Quatre des objectifs retenus à ce chapitre concernent l'organisation interne du travail : revoir les règles de gouvernance, améliorer l'utilisation des nouvelles technologies, développer la cohésion interne et repenser la localisation et l'organisation du siège social. Par ailleurs, l'OMHM souhaite jouir d'une plus grande autonomie dans la réalisation de sa mission et développera de nouveaux partenariats tant au niveau international que local.

11.1 Poursuivre l'amélioration de nos règles de gouvernance

Un travail important de réflexion sur les politiques d'approvisionnement a été réalisé en 2009 et un plan d'action a été mis en œuvre. Avec ce nouveau plan stratégique, l'OMHM souhaite réaliser un programme annuel de vérification interne, implanter des indicateurs de performance de qualité et mettre en place un plan des mesures d'urgence. De plus, il s'efforcera d'obtenir une reconnaissance d'un organisme externe quant à la qualité de ses processus budgétaires. C'est la certification de la Government Finance Officers Association qui a été retenue¹⁴.

11.2 Moderniser les services des technologies de l'information et des télécommunications

Un plan directeur devra être adopté, et ses stratégies, réalisées. De même, SIGLS¹⁵ devra avoir été implanté.

11.3 Accroître les collaborations entre les différentes unités administratives

Cet objectif vise à optimiser l'efficacité et l'efficience de l'organisation par une gestion serrée du travail d'équipe et du réseautage interne. Pour ce faire, des ententes de services pourront être mises en place et les réunions, rencontres et activités regroupant plus d'une unité administrative seront favorisées de façon à mieux intégrer les différentes facettes du travail.

11.4 Se doter d'un siège social qui maximise l'organisation du travail

Le bail actuel du siège social se termine en 2014. Avec l'accroissement des effectifs, l'OMHM a dû localiser certaines équipes centralisées à l'extérieur du siège social. La direction reverra la pertinence des localisations actuelles pour assurer l'organisation la plus efficace possible.

11.5 Accroître l'autonomie et les ressources de l'Office dans la réalisation de sa mission

De concert avec le Regroupement des offices d'habitation du Québec, l'OMHM revendique une marge de manœuvre accrue dans l'application de la réglementation gouvernementale, pour tenir compte des spécificités locales, et un financement adéquat des activités liées au développement social et communautaire. De plus, il souhaite assurer la pérennité d'un financement adéquat des rénovations majeures du parc immobilier.

11.6 Développer des partenariats locaux, nationaux et internationaux

L'OMHM bénéficie déjà d'un réseautage important tant national et international que local. Les activités d'échange avec les partenaires de ces réseaux se développeront dans les prochaines années. Elles sont essentielles à l'approfondissement des meilleures pratiques et elles favorisent une coordination accrue des interventions.

¹⁴ Cette certification garantit la qualité de l'ensemble du processus d'élaboration budgétaire d'une organisation. Elle est déjà détenue par quelques villes canadiennes, dont la Ville de Montréal, et par plusieurs gestionnaires d'immeubles publics aux États-Unis.

¹⁵ Programme informatique implanté dans les autres offices d'habitation du Québec à la demande de la SHQ et qui offre un système intégré de gestion de la location et de l'entretien.



Les habitations Aubry



Délégation chinoise en visite à la Résidence Saint-Eugène

12. Renforcer notre leadership en développement durable

Le conseil d'administration de l'OMHM a adopté une politique de développement durable en 2008. Cette politique doit imprégner l'ensemble des activités de l'organisation. C'est pourquoi on retrouve les orientations générales de développement durable dans chacun des domaines clés présentés précédemment.

12.1 Intégrer dans nos opérations les principes du développement durable

Un plan d'action quinquennal sera élaboré et réalisé. Ce plan tiendra compte des orientations gouvernementales et des orientations présentées dans chacun des domaines clés. Au terme du plan quinquennal, l'organisation aura modifié ses pratiques et chaque employé aura traduit ces orientations dans son champ d'action.

12.2 Améliorer notre performance énergétique

L'OMHM veut continuer à améliorer les résultats dans ce secteur : la consommation énergétique sera réduite de 5 %, et l'émission de gaz à effet de serre (GES), de 7 %.

13. Développer une philosophie de gestion axée sur le développement social

Un gestionnaire de logements sociaux qui adopte une philosophie de développement social reconnaît qu'il gère d'abord des milieux de vie. L'ensemble de ses interventions doit être imprégné d'une volonté de favoriser la prise en charge et le développement des personnes.

13.1 Intégrer dans notre gestion au quotidien les principes du développement social

Un plan d'action sera élaboré et réalisé afin d'assurer le rayonnement des principes du développement social dans toutes les sphères d'activité de l'OMHM. Ce plan reprendra les orientations présentées dans chacun des domaines clés du présent document.

14. Renforcer la reconnaissance publique de notre organisation

L'OMHM regroupe un personnel compétent, expérimenté et engagé. Son expertise rayonne au-delà de son secteur d'intervention. Toutefois, l'image publique de l'organisation ne reflète pas ce rayonnement. De plus, pendant plusieurs années, les HLM ont représenté le seul type de logement géré par les offices d'habitation sur l'île de Montréal. Or, depuis quelques années, les types de logements se sont diversifiés, jusqu'à former un regroupement distinct, par exemple le réseau de résidences ENHARMONIE.

14.1 Développer une image de marque représentative.

Pour ce faire, un plan de communication sera élaboré et réalisé.

Les axes transversaux dans la gestion de l'organisation

Au cœur de ce domaine, on retrouve la question de la conciliation entre les impératifs de la gestion immobilière et ceux de la gestion sociale. La participation des locataires à la gouvernance est un axe majeur de cette conciliation.

Le développement durable se définit comme une démarche dotée d'une vision à long terme et prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. Avec l'objectif d'intégrer les aspects des sphères environnementales, sociales et économiques dans la prise de décision, il sera nécessaire d'accroître les collaborations entre les différentes unités administratives pour parvenir à intégrer tous les aspects d'une problématique avant de prendre des décisions qui auront un effet durable. Cette approche optimisera l'efficacité et l'efficience de l'organisation et sera régulièrement revue pour viser une amélioration continue de notre gestion.

11. Optimiser notre
gestion des
fonds publics

11.1 Poursuivre l'amélioration de nos règles de gouvernance

- programme annuel de vérification interne réalisé
- indicateurs de performance de qualité implantée
- plan des mesures d'urgence en place
- certification GFOA obtenue

2010	2011	2012	2013	2014
•	•	•	•	•
			•	•
			•	•
	•	•	•	•

11.2 Moderniser les services des technologies de l'information et des télécommunications

- plan directeur adopté et stratégies réalisées
- SIGLS implanté

2010	2011	2012	2013	2014
	•	•	•	•

11.3 Accroître les collaborations entre les différentes unités administratives

- ententes de service en place
- connaissance accrue de chacune des unités administratives

2010	2011	2012	2013	2014
	•			
	•	•	•	•

11.4 Se doter d'un siège social qui maximise l'organisation du travail

- siège social aménagé

2010	2011	2012	2013	2014
				•

11.5 Accroître l'autonomie et les ressources de l'Office dans la réalisation de sa mission

- marge de manœuvre accrue
- budget consacré au développement social augmenté
- pérennité du financement adéquat des rénovations majeures

2010	2011	2012	2013	2014
			•	
			•	
			•	•

11.6 Développer des partenariats locaux, nationaux et internationaux

- partenariats en vigueur

2010	2011	2012	2013	2014
•	•	•	•	•

12. Renforcer notre
leadership en
développement durable

12.1 Intégrer dans nos opérations les principes du développement durable

- plan d'action quinquennal élaboré et réalisé

2010	2011	2012	2013	2014
				•

12.2 Améliorer notre performance énergétique

- consommation d'énergie réduite de 5 %
- émission de GES réduite de 7 %

2010	2011	2012	2013	2014
				•
				•

13. Développer une
philosophie de gestion
axée sur le
développement social

13.1 Intégrer dans notre gestion au quotidien les principes du développement social

- plan d'action élaboré et réalisé

2010	2011	2012	2013	2014
				•

14. Renforcer la
reconnaissance publique
de notre organisation

14.1 Développer une image de marque représentative

- plan de communication élaboré et réalisé

2010	2011	2012	2013	2014
				•



Comité de direction, décembre 2008: Philippe St-Jacques, directeur du Service de l'administration et des finances, Michel Perreault, directeur général adjoint à l'exploitation, Céline Mercier, directrice du Service des ressources humaines et Fabien Cournoyer, directeur général. Nicolas Joly, directeur du développement durable, s'est ajouté à l'équipe en avril 2009

3. La mise en œuvre et le suivi

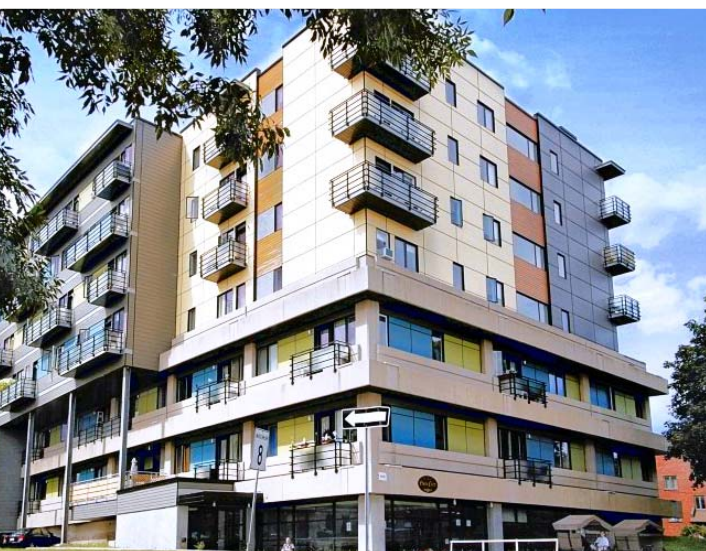
Une fois adopté, ce plan sera présenté à l'ensemble du personnel. Un suivi sera fait auprès de toutes les unités administratives dans le cadre de l'élaboration des objectifs annuels et en cours d'année, à l'occasion du suivi des objectifs. Les résultats seront rendus publics dans les rapports annuels de l'OMHM.

En développant des outils de communication bidirectionnels, l'OMHM souhaite être en mesure de connaître les commentaires de ses employés et de ses clients en temps réel, pour répondre aux questions qui surgissent et ajuster les éléments qui doivent l'être. Où serons-nous dans cinq ans? Là où un personnel expérimenté, compétent et engagé aura su réaliser la mission de notre organisme, dans une perspective de développement social et de développement durable.

Annexe I : Le profil de l'Office municipal d'habitation de Montréal



Les habitations Îlots Saint-Martin



La Résidence Piero-Corti

La mission

Améliorer les conditions de vie de personnes et de familles à faible revenu ou à revenu modéré en leur procurant des logements subventionnés de qualité et en favorisant leur pouvoir d'influence et d'action dans leur milieu.

La vision

L'Office est un chef de file en matière d'administration publique. Il gère avec efficacité, transparence et créativité le parc résidentiel le plus important au Québec. Il est reconnu pour le dynamisme des collectivités qui y logent, pour les relations de partenariat instaurées avec ses employés et le milieu ainsi que pour son apport au développement social de ses locataires et de la collectivité.

Les valeurs

L'Office met l'accent sur les valeurs qui guident la prise de décision de sa gestion ainsi que les attitudes et les comportements de son personnel. Ce sont :

- la satisfaction du client;
- la transparence;
- la recherche de l'excellence;
- le respect;
- l'intégrité;
- la loyauté.

Les membres du conseil d'administration et les dirigeants de l'OMHM sont régis par le Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants de l'OMHM, document adopté par le conseil d'administration et mis en vigueur en avril 2007.

Le code d'éthique régissant le personnel est entré en vigueur en décembre 2008.

Les produits et services

Le programme Habitations à loyer modique (HLM)

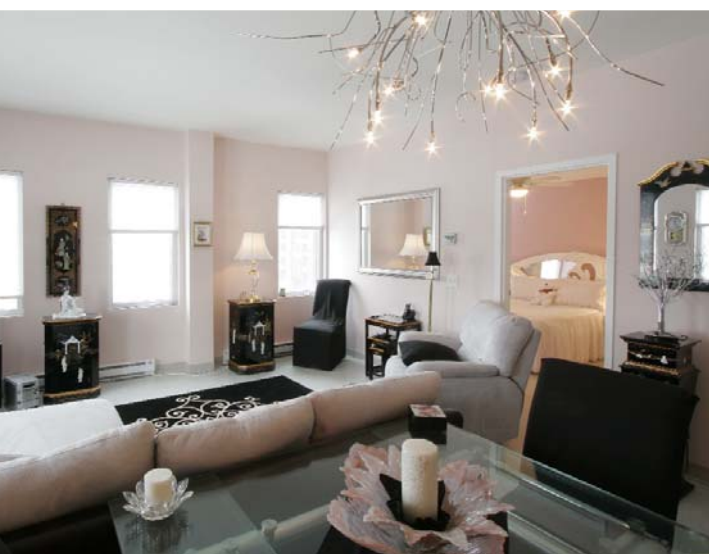
Les logements à loyer modique permettent aux locataires de payer un loyer correspondant à 25 % de leur revenu, plus certains frais pour l'électricité auxquels s'ajoutent des montants pour l'utilisation d'un stationnement ou d'un climatiseur, s'il y a lieu. Le déficit d'exploitation de ces logements est financé par les gouvernements fédéral (55 %) et provincial (35 %) de même que par la Communauté métropolitaine de Montréal (10 %).

Le parc HLM comprend 20 382 logements. Un peu moins de la moitié (9 898) de ces logements est destinée à des personnes de 60 ans et plus. L'autre partie est réservée aux familles ou à des personnes seules de moins de 60 ans.

Ces logements ont été construits ou achetés et rénovés à partir de 1969, alors que le gouvernement du Québec mettait en place le programme Habitations à loyer modique et que 15 villes de l'île de Montréal acceptaient d'y participer. Il n'y a plus de construction HLM au Québec depuis le 1^{er} janvier 1994, date à laquelle le gouvernement fédéral mettait fin à l'entente-cadre Canada-Québec sur le logement social. En 2009, les HLM de Montréal ont en moyenne 29 ans d'âge.



Les habitations Plateau Mont-Royal



Intérieur d'un logement à la Résidence Alfredo-Gagliardi

Les programmes de supplément au loyer (PSL)

La gestion des logements dans le cadre de programmes de supplément au loyer (PSL) a débuté à la fin des années 1970. Toutefois, c'est à partir du milieu des années 1980 que ce type d'intervention est utilisé plus systématiquement par les gouvernements pour répondre à des besoins d'aide au logement sur le territoire de l'île de Montréal. Les programmes permettent à l'OMHM de réserver des logements sur le marché, à un coût égal ou inférieur au loyer moyen du marché. En 2009, l'OMHM réserve 7 638 logements dans le cadre de ce programme.

Trois types de programmes de supplément au loyer ont été mis en place. La première version du programme permet de réserver principalement des logements sur le marché privé. Vient ensuite un programme de supplément au loyer qui s'adresse aux coopératives et aux organismes à but non lucratif bénéficiant de subventions du programme Accès Logis. Enfin, un troisième programme a été mis en place pour répondre aux situations d'urgence créées par la pénurie de logements dans certaines villes québécoises. Toutefois, le gouvernement se retire progressivement de ce programme en permettant aux ménages qui en bénéficient un accès aux HLM.

Pour tous ces programmes, le loyer correspond à 25 % des revenus du ménage. L'OMHM comble la différence entre ce montant et le coût du loyer qu'il reconnaît, à partir des montants qu'il reçoit.

Le programme de Logement abordable Québec (LAQ)

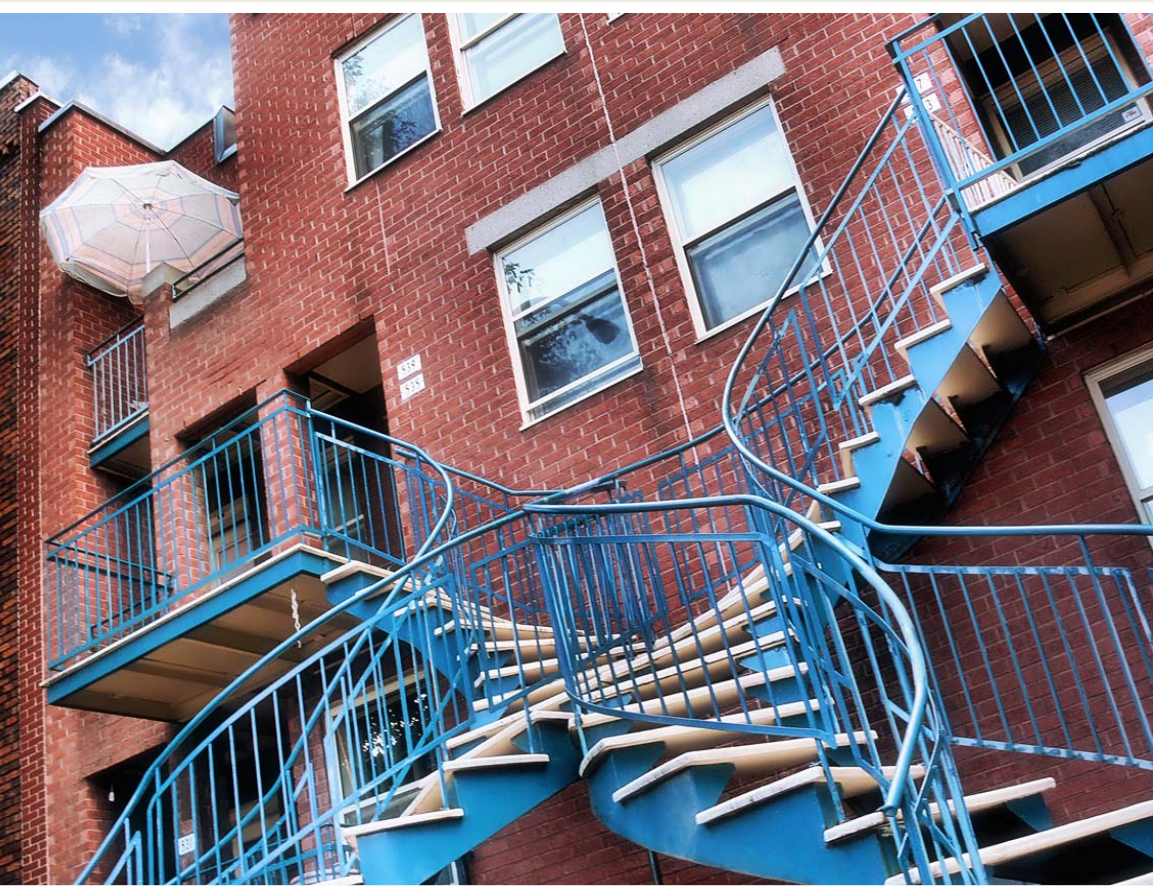
En 2002, l'Office municipal d'habitation de Montréal a commencé la construction de 1 200 logements dans la phase I de l'opération Solidarité 5 000 logements de la Ville de Montréal et il a continué dans le cadre de l'Opération 15 000 logements. La construction de ces logements bénéficie de subventions du programme Logement abordable Québec – volet social et communautaire (LAQ), créé par le gouvernement du Québec à la suite d'une entente avec le gouvernement fédéral. Les immeubles construits sont la propriété de l'OMHM. Le nombre de logements abordables gérés par l'OMHM atteint 1 608 logements en 2009.

L'OMHM construit deux catégories de logements dans le cadre du programme Logement abordable Québec. Une partie, environ 22 % des logements, est destinée à des familles ou personnes seules autonomes. Les autres répondent aux besoins des personnes âgées en légère perte d'autonomie. Le loyer de ces logements est fixé de façon à ce qu'il soit plus bas que le loyer du marché. Les gouvernements fédéral et provincial de même que la Ville et la CMM

subventionnent environ 70 % de la construction des projets d'habitation. Une fois les logements construits, l'ensemble d'habitations doit s'autofinancer.

Les immeubles Benny Farm

L'OMHM s'est porté acquéreur de 4 immeubles regroupant 237 logements sur le site de Benny Farm. Ces bâtiments ont été construits par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) et par la Société immobilière du Canada (SIC) en 1997 et en 2000, pour offrir des logements modernes accessibles aux anciens combattants et aux autres locataires des immeubles qui dataient de l'après-guerre. L'OMHM bénéficie de subventions du programme de supplément au loyer pour réserver une partie des logements de ces immeubles à des personnes à faible revenu.



Les habitations Notre-Dame

Accès aux programmes de logements de l'Office

La gestion des programmes de logements de l'Office implique la tenue de quelque 200 listes d'attente selon la catégorie de logement recherchée, sa typologie ou l'arrondissement dans lequel les gens souhaitent vivre, et selon le type de logement désiré (HLM ou logement abordable). Depuis la création de la CMM, le 1^{er} janvier 2001, tous les résidents de la CMM qui répondent aux critères d'admissibilité définis par le gouvernement du Québec peuvent faire une demande de logement social à l'OMHM.

Les personnes qui obtiennent un logement HLM doivent répondre aux critères d'admissibilité définis par le gouvernement du Québec dans le Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique (L.R.Q., c. S -*, r.1.1.1). Les conditions de location des HLM sont aussi définies par le gouvernement du Québec dans le Règlement sur les conditions de location des logements à loyer modique (L.R.Q., c. S-8, r.1.3.1).

Le Service de référence

Depuis le 1^{er} janvier 2005, l'OMHM gère le Service de référence pour les ménages locataires qui se retrouvent à la rue à cause de la pénurie de logements à coût modéré que connaît Montréal. Le personnel du service accompagne les ménages sans logis ou en voie de le devenir dans leurs

recherches de logement et s'assure de les diriger vers les ressources appropriées. Ce service a été mis sur pied à la demande de la Ville de Montréal en 2003 et il est entièrement financé par la Ville. Ce service assure aussi l'accompagnement et l'hébergement temporaire des personnes sinistrées en complément à l'intervention de la Croix Rouge.

Les logements avec soutien communautaire

L'OMHM s'est associé à des organismes communautaires pour offrir des logements du parc HLM et des services de soutien et d'encadrement à des personnes ayant des besoins spécifiques : démarches d'insertion sociale, toxicomanie, déficience intellectuelle par exemple. Quelque 600 résidents, regroupés dans 46 immeubles différents, bénéficient de ces services.

Annexe II : Bilan du plan stratégique 2004-2009

De 2004 à 2009, l'Office municipal d'habitation de Montréal a mis en œuvre son premier plan stratégique. Pendant cette période, l'organisation a connu une phase de développement quantitative mais aussi qualitative. Les chiffres dans les tableaux plus bas montrent l'évolution quantitative. Ce qu'ils ne disent pas, c'est que des façons de faire ont évolué. À la fin de 2009, l'Office gère différents types de logements, avec subvention et sans subvention. Il intervient dans de nombreux domaines d'activité, comme le montre le centre de coordination de la sécurité. Il gère les travaux majeurs de rénovation de son parc et s'est doté d'une analyse exhaustive de l'état des immeubles et des logements ainsi que des budgets adéquats. Par l'intermédiaire du Service de référence, il accompagne les ménages à la rue tout au long de l'année.

Ce premier plan stratégique dégagait quatre domaines clés : le service à la clientèle, la gestion immobilière, le développement social et la gestion de l'organisation. Pour chacun de ces domaines, le plan fixait des objectifs quinquennaux. Cinq ans plus tard, il faut reconnaître que non seulement l'organisation s'est développée, mais aussi que des percées majeures ont été réalisées dans les domaines clés et que plusieurs objectifs sont atteints.

Sur le plan des services à la clientèle, l'organisation a réalisé un plan ambitieux d'amélioration de l'entretien, de réduction des délais de réparation et d'amélioration de la sécurité de même que du sentiment de sécurité dans ses immeubles HLM. Afin de financer les nouveaux services de sécurité, une vaste consultation a mené à une réorganisation qui a permis de diminuer certaines dépenses administratives pour dégager des ressources à affecter à la sécurité.

Parallèlement à ce plan d'amélioration des services à la clientèle, l'OMHM développait un réseau de résidences avec services grâce au programme de Logement abordable du gouvernement du Québec (LAQ) et il y mettait en œuvre de nouveaux standards. De plus, un plan d'action a été adopté afin d'améliorer la gestion des activités liées au programme PSL en regroupant ses activités.

Deux sondages téléphoniques, réalisés fin 2007 et fin 2008, par la firme CROP auprès des locataires des résidences et des locataires de HLM permettent d'évaluer la perception des locataires quant à la qualité des services reçus. Le chemin parcouru est remarquable bien qu'il reste encore du travail à faire pour consolider le niveau de satisfaction de la clientèle.

ÉVOLUTION DE L'OMHM EN QUELQUES CHIFFRES

	2004	2009
Logements gérés par l'OMHM	20 455	22 227
Logements ententes PSL	5 600	7 638
Ménages sur les listes d'attente	17 000	22 000
Budget global	180 M\$	284 M\$
Nombre d'employés	496	603

	Résidences 2007	HLM 2005	HLM 2008
Satisfaction globale	8,6	7,4	7,4
Entretien	8,4	6,7 ¹⁶	6,8
Réparation	8,2	7,3	7,4
Sécurité	8,3	6,2	7,0

¹⁶ En 2005, le sondage évaluait séparément la satisfaction envers l'entretien intérieur des immeubles et l'entretien extérieur. Ce chiffre réfère à l'entretien intérieur.

Fabien Cournoyer, directeur général et Michel Perreault, directeur général adjoint à l'exploitation, lors du lancement du programme de reconnaissance de l'OMHM



Du côté de la **gestion immobilière**, les représentations pour augmenter le budget de rénovations majeures des HLM ont porté fruit. Alors qu'en 2004 l'organisation disposait de 14,7 M\$ pour rénover un parc qui atteignait 24 ans d'âge, il reçoit plus de 80 M\$ en 2009. Cette augmentation, liée à la mise en place du Plan québécois des infrastructures, n'aurait pas été possible sans le travail de l'équipe de l'état du parc, qui a développé logiciels et expertise afin de faire un bilan exhaustif de l'état de santé du parc montréalais de HLM. Notons aussi la remise à neuf des 400 logements de Place Lachine, qui a nécessité le relogement de 900 personnes et qui s'est déroulée dans la rigueur et la sérénité avec la collaboration des unités administratives concernées et des organismes du milieu.

social, c'est-à-dire la volonté de renforcer l'action citoyenne des locataires, imprégner l'ensemble des actions de l'OMHM.

Quant à la **gestion de l'organisation**, la réorganisation d'octobre 2007 ainsi que les consultations qui l'ont précédée ont été parmi les événements majeurs des cinq dernières années. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, le sondage Watson Wyatt a permis de dresser un premier portrait de l'engagement des employés. Le plan d'action qui a suivi et l'analyse sur le positionnement du Service des ressources humaines sont porteurs de changements qui ne sont pas encore complètement implantés. Le slogan, *L'humain au cœur de nos préoccupations*, illustre l'orientation adoptée. Enfin l'OMHM a entrepris de mettre en place les conditions pour être accrédité par le programme GFOA et pourrait soumettre sa candidature en 2010.

Dans le domaine du développement social, les instances de consultation, comité consultatif des résidents et comités de secteur, ont pris leur envol. Le programme Habité la mixité, qui favorise l'intégration de personnes issues de différents groupes culturels, a rejoint plusieurs centaines d'individus, particulièrement des femmes. L'engagement des locataires a été soutenu par un programme de formation annuel. De nouveaux liens se sont établis entre l'Agence de services sociaux et de santé de Montréal et l'OMHM pour favoriser l'accès aux services des locataires. Au-delà de ces activités, une volonté a émergé : celle de voir l'orientation à la base du développement



Trois directeurs de résidence, Marcel Langlois, Carole Richard et Jean Salvador, heureux de recevoir la confirmation de la certification de leur résidence par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

L'OMHM en action, **l'employé, pivot de notre réussite**

Mission

L'OMHM a pour mission d'améliorer les conditions de vie de personnes et de familles à faible revenu ou à revenu modéré en leur procurant des logements subventionnés de qualité et en favorisant leur pouvoir d'influence et d'action dans leur milieu.

Vision

En tant que chef de file en matière d'administration publique, l'OMHM gère avec efficacité, transparence et créativité le parc résidentiel le plus important au Québec. Il est reconnu pour le dynamisme des collectivités qui y logent, pour le partenariat tissé avec ses employés et le milieu ainsi que pour son apport au développement social de ses locataires et de la collectivité.

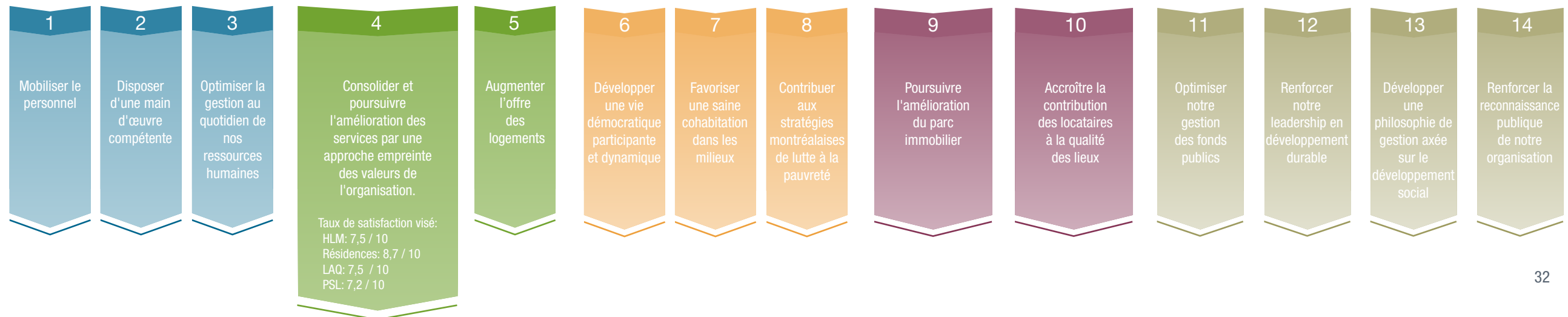
Valeurs

Les valeurs suivantes guident la prise de décision des gestionnaires de l'OMHM ainsi que l'attitude et le comportement de son personnel : la satisfaction du client, la transparence, la recherche de l'excellence, le respect, l'intégrité et la loyauté.

Enjeux



Orientations



Objectifs et cibles

1	2010	2011	2012	2013	2014
1.1 Développer une philosophie d'employeur de choix					
<ul style="list-style-type: none"> 75 % des standards d'une entreprise en santé atteint nouvelles mesures implantées favorisant le mieux-être en milieu de travail contrats de travail innovateurs mis en place taux d'engagement des employés de 75 % 					
1.2 Poursuivre l'amélioration de nos communications internes					
<ul style="list-style-type: none"> canaux de communication bidirectionnels en place et utilisés les bons coups des employés et des comités sont connus et reconnus dans l'organisation les décisions clés de la direction sont diffusées à l'ensemble des employés 					
2					
2.1 Développer les compétences de nos employés					
<ul style="list-style-type: none"> plan de développement des ressources humaines (PDRH) élaboré et réalisé à 60 % plan de formation annuel réalisé 					
2.2 Assurer une relève adéquate					
<ul style="list-style-type: none"> plan de relève implanté 100 % des postes clés sont comblés 					
3					
3.1 Donner à nos gestionnaires les pouvoirs et outils nécessaires à une bonne gestion des ressources humaines					
<ul style="list-style-type: none"> décisions et activités décentralisées gestionnaires formés 					

4	2010	2011	2012	2013	2014
4.1 Faciliter l'accès à nos services					
<ul style="list-style-type: none"> services en ligne améliorés taux de réponse téléphonique: 85 % 					
4.2 Optimiser nos façons de faire					
<ul style="list-style-type: none"> bilan de la gestion des plaintes et recommandations implantées personnel porteur des valeurs de l'organisation standards de service actualisés, connus et appliqués bilan de notre lutte aux punaises, plan d'action élaboré et réalisé offre de services alimentaires révisé dans les résidences 					
4.3 Améliorer les délais de réparations					
<ul style="list-style-type: none"> réparations effectuées dans les 7 jours: 80 % réparations préventives effectuées dans les 90 jours: 90 % 					
4.4 Poursuivre l'amélioration de la sécurité					
<ul style="list-style-type: none"> bilan du plan de sécurité réalisé et recommandations implantées 					
4.5 Adapter nos services aux besoins spécifiques des clientèles plus vulnérables					
<ul style="list-style-type: none"> besoins identifiés, orientations adoptées et plan d'action réalisé politique de changements de logement révisée 					
5					
5.1 Accroître le parc résidentiel de l'office					
<ul style="list-style-type: none"> 1000 logements réalisés 					
5.2 Examiner la possibilité d'acquérir sur le marché privé des immeubles locatifs existants					
<ul style="list-style-type: none"> analyse de faisabilité complétée 					

6	2010	2011	2012	2013	2014
6.1 Améliorer la participation citoyenne de nos locataires					
<ul style="list-style-type: none"> modes de participation des locataires revus et améliorés participation accrue des jeunes et familles aux décisions 					
7					
7.1 Outiller les locataires et les employés pour mieux prévenir et résoudre les tensions					
<ul style="list-style-type: none"> modes de résolution des tensions en place outils de communication développés 					
8					
8.1 Susciter des interventions contribuant à combler les besoins de base des résidents autre que le logement en priorisant l'aide alimentaire et l'employabilité					
<ul style="list-style-type: none"> interventions implantées 					

9	2010	2011	2012	2013	2014
9.1 Réduire l'indice de vétusté					
<ul style="list-style-type: none"> indice de vétusté réduit à 4,25 % (actuel: 6,1 %) 					
9.2 Maintenir à jour le bilan de santé					
<ul style="list-style-type: none"> bilan à jour 					
9.3 Accroître la durée de vie des composants des bâtiments					
<ul style="list-style-type: none"> choix de matériaux révisés modes de certification de qualité de travaux en place plan d'entretien préventif élaboré et suivi 					
10					
10.1 Poursuivre nos consultations lors de travaux majeurs					
<ul style="list-style-type: none"> consultations tenues avant les travaux locataires impliqués dans le processus de contrôle de la qualité des travaux 					
10.2 Développer et implanter des mesures incitant les locataires à participer plus activement à la qualité de leur lieu de résidence					
<ul style="list-style-type: none"> mesures élaborées et implantées 					
10.3 Susciter et soutenir les initiatives des milieux contribuant à l'amélioration de l'habitat					
<ul style="list-style-type: none"> initiatives suscitées initiatives soutenues 					

11	2010	2011	2012	2013	2014
11.1 Poursuivre l'amélioration de nos règles de gouvernance					
<ul style="list-style-type: none"> programme annuel de vérification interne réalisé indicateurs de performance de qualité implantés plan des mesures d'urgence en place certification GFOA obtenue 					
11.2 Moderniser les services des technologies de l'information et des télécommunications					
<ul style="list-style-type: none"> plan directeur adopté et stratégies réalisées SIGLS implanté 					
11.3 Accroître les collaborations entre les différentes unités administratives					
<ul style="list-style-type: none"> ententes de service en place connaissance accrue de chacune des unités administratives 					
11.4 Se doter d'un siège social qui maximise l'organisation du travail					
<ul style="list-style-type: none"> siège social aménagé 					
11.5 Accroître l'autonomie et les ressources de l'Office dans la réalisation de sa mission					
<ul style="list-style-type: none"> marge de manœuvre accrue budget consacré au développement social augmenté pérennité du financement adéquat des rénovations majeures 					
11.6 Développer des partenariats locaux, nationaux et internationaux					
<ul style="list-style-type: none"> partenariats en vigueur 					
12					
12.1 Intégrer dans nos opérations les principes du développement durable					
<ul style="list-style-type: none"> plan d'action quinquennal élaboré et réalisé 					
12.2 Améliorer notre performance énergétique					
<ul style="list-style-type: none"> consommation d'énergie réduite de 5 % émission de GES réduite de 7 % 					
13					
13.1 Intégrer dans notre gestion au quotidien les principes du développement social					
<ul style="list-style-type: none"> plan d'action élaboré et réalisé 					
14					
14.1 Développer une image de marque représentative					
<ul style="list-style-type: none"> plan de communication élaboré et réalisé 					



Office municipal
d'habitation
de Montréal