



Plan stratégique



2
0
1
7
-
2
0
2
0





Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
1045, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de déposer le Plan stratégique 2017-2020 de la Régie du logement.

Ce plan répond aux orientations et attentes gouvernementales, de même qu'aux préoccupations du gouvernement en matière d'habitation.

La Régie du logement a placé l'accroissement de sa performance au cœur de ses objectifs, ce à quoi je suis fière de souscrire. Je suis persuadée que les actions inscrites dans ce plan permettront à la Régie de poursuivre les efforts de modernisation et d'amélioration dans lesquels elle s'est déjà engagée.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

La ministre responsable de la Protection des consommateurs et de l'Habitation

A handwritten signature in blue ink, which reads "Lise Thériault". The signature is fluid and cursive.

Lise Thériault
Québec, février 2018



LE MOT DU PRÉSIDENT

La Régie du logement a amorcé en 2008 d'importants travaux de modernisation qui ont notamment mené à la révision des processus d'affaires, à la numérisation des dossiers judiciaires et au remplacement du système informatique qui soutient toutes les étapes de traitement d'une demande au tribunal.

Un autre chapitre de cette modernisation entreprise en 2008 a été écrit en décembre 2016 avec la refonte intégrale du site Web et la mise en place d'une gamme complète de services en ligne : dépôt électronique de demandes, consultation du dossier judiciaire numérique, transmission électronique de documents.

Tous ces chantiers n'avaient pas nécessairement pour but de diminuer les délais de traitement d'une demande, mais bien d'amener le tribunal à l'ère moderne. La Régie peut désormais être fière de ses avancées en matière d'intégration des technologies de l'information dans ses opérations judiciaires.

La question des délais pour traiter une demande au tribunal demeure cependant préoccupante, comme en fait foi le rapport du Vérificateur général du Québec rendu public le 25 mai 2016. La Régie du logement a pris acte des recommandations contenues dans ce rapport et y a répondu en élaborant un important plan d'action qui inspire en très grande partie le présent plan stratégique.

L'introduction de nouvelles technologies ne peut à elle seule permettre l'amélioration des délais de traitement. Les régisseurs et tout le personnel qui soutient les étapes de traitement d'une demande au tribunal demeurent au cœur des solutions. C'est pourquoi les efforts des trois prochaines années seront principalement concentrés sur l'amélioration des façons de faire avant, pendant et après la tenue des audiences.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'P' followed by a horizontal line that ends in a small hook.

M^e Patrick Simard
Président
Montréal, février 2018

TABLE DES MATIÈRES

LA MISSION	5
LA VISION	5
LE CONTEXTE ET L'ENJEU	6
LE CONTEXTE EXTERNE	6
Le marché locatif	6
La prise en compte des orientations gouvernementales	7
La gestion rigoureuse des dépenses publiques	7
La qualité des services aux citoyens	7
Les changements démographiques	8
Le développement durable	8
Le Vérificateur général du Québec	9
En bref	9
LE CONTEXTE INTERNE	10
L'ENJEU	13
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, OBJECTIFS, INDICATEURS ET RÉSULTATS ATTENDUS	13

LA MISSION

La Régie du logement est un tribunal qui exerce une compétence exclusive en matière de bail résidentiel.

Sa mission consiste à :

- décider des demandes qui lui sont soumises;
- renseigner les locateurs et les locataires sur leurs droits et obligations;
- favoriser la conciliation entre locateurs et locataires;
- faire des études et établir des statistiques sur la situation du logement;
- publier périodiquement un recueil de décisions rendues par les régisseurs.

LA VISION

Être reconnus pour notre efficacité
et le niveau de confiance qu'on peut nous témoigner.

LE CONTEXTE ET L'ENJEU

LE CONTEXTE EXTERNE

Le marché locatif

Le parc de logements au Québec compte un peu plus de 1 300 000 unités. Plus de 38 % des ménages québécois sont locataires, comparativement à 28 % pour le reste du Canada¹. Le parc de logements locatifs privés participe à l'équilibre du marché de l'habitation. Il répond notamment à certains besoins : ménages qui n'ont pas les moyens financiers d'accéder à la propriété, migrants qui doivent trouver rapidement à se loger, ou encore, personnes qui changent de statut, tels les jeunes qui quittent la demeure familiale.

La Régie du logement a peu de prise sur la composition et l'évolution du marché locatif, encore moins sur les tendances sociodémographiques. À titre d'exemple, lors du resserrement du marché du logement locatif au début des années 2000, le nombre de demandes de fixation de loyer a crû vertigineusement, passant de quelque 3 500 demandes en 1999-2000 à plus de 16 000 en 2003-2004.

Les ressources humaines et techniques de la Régie du logement, ainsi que ses processus opérationnels, doivent permettre à l'organisation de répondre adéquatement à d'éventuels soubresauts. L'établissement des objectifs et des cibles doit évidemment tenir compte de la réalité du parc de logements locatifs et des besoins de leurs acteurs, mais aussi des ressources de l'organisation, lesquelles doivent demeurer optimales pour que la Régie du logement puisse répondre adéquatement à sa mission.



¹ L'habitation en bref 2016 – Société d'habitation du Québec

La prise en compte des orientations gouvernementales

La gestion rigoureuse des dépenses publiques

La Régie a démontré au cours des dernières années son important engagement à l'égard de cet enjeu majeur, notamment en recherchant des partenariats en mesure de permettre une rationalisation de ses dépenses. Le cas le plus éloquent est l'implantation du nouveau système informatique en 2013, lequel a été développé en partenariat avec le Tribunal administratif du travail (anciennement la Commission des lésions professionnelles) et la Commission d'accès à l'information.

Dans le cadre du plan stratégique 2017-2020, la Régie entend poursuivre la gestion rigoureuse de ses dépenses, notamment en optimisant ses façons de faire (ex. : objectif 1.5.1).

La qualité des services aux citoyens

La Régie du logement est directement interpellée en matière de qualité de services aux citoyens. Il s'agit en fait d'une préoccupation majeure de la Régie, comme en témoignent les orientations et objectifs inscrits dans le présent plan stratégique :

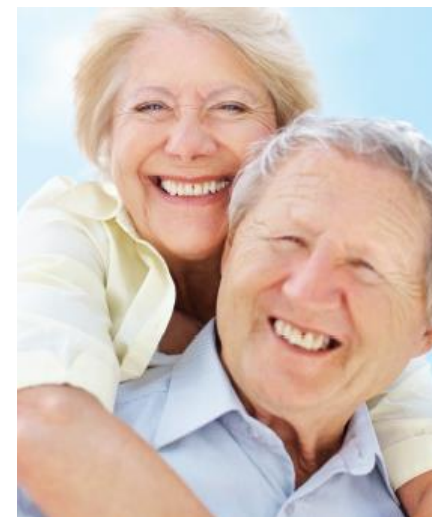
- maintenir les délais d'attente à des seuils optimaux;
- améliorer la gestion de l'inventaire des demandes en attente;
- expédier les avis de convocation à l'intérieur d'un délai optimal;
- utiliser de façon optimale la durée planifiée des rôles d'audiences;
- accroître l'utilisation du service de conciliation;
- améliorer le déroulement des audiences en visioconférence;
- améliorer la qualité de traitement des demandes.

Les changements démographiques

Parmi les changements démographiques que vit présentement le Québec, le vieillissement de la population est sans conteste celui qui revêt le plus d'importance, notamment sur le plan des services que doit dispenser l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux. En matière de logement, cette réalité est particulièrement frappante. Entre 1981 et 2006, le taux de locataires dans la catégorie des personnes âgées est passé de 45 à 63 pour cent dans les régions métropolitaines de recensement du Québec².

La Régie du logement collaborera avec le Secrétariat aux aînés à la production et à la diffusion d'un guide à l'intention des locataires de résidences privées pour aînés et de leurs propriétaires, expliquant aux uns et aux autres leurs droits et obligations pour signer, modifier ou résilier un bail et exercer leurs recours en cas de litige.

Par ailleurs, dans le cadre du plan stratégique 2017-2020, la Régie du logement suivra de façon particulière le délai moyen pour obtenir une première audience dans les dossiers visant la reprise de logement ou l'éviction d'un locataire âgé.



Le développement durable

La Régie du logement a rendu public en 2016 son troisième Plan d'action de développement durable qui couvre la période 2016-2020. La taille de la Régie du logement fait en sorte qu'à l'échelle gouvernementale, l'impact des mesures mises de l'avant demeure modeste. Cependant, les efforts de la Régie demeurent importants.

La contribution la plus significative est sans conteste la numérisation des dossiers judiciaires qui permet d'éliminer le dossier judiciaire en format papier. Dans le cadre du plan stratégique 2017-2020, la Régie du logement met notamment l'accent sur l'amélioration du déroulement des audiences en visioconférence.

² Source : Statistique Canada, recensements 1981 et 2006, compilation spéciale pour le compte de la SHQ

Le Vérificateur général du Québec

Une équipe du Vérificateur général du Québec a réalisé entre les mois d'août 2015 et avril 2016 un mandat de vérification visant l'optimisation des ressources, lequel a porté sur le traitement des demandes. Le rapport a été rendu public le 25 mai 2016.

La Régie du logement a pris acte des analyses, des constats et des recommandations du Vérificateur général du Québec contenus dans ce rapport. La Régie y a vu des opportunités et des pistes de solution pertinentes pour poursuivre les travaux de révision et d'amélioration de ses processus déjà amorcés dans le cadre des plans stratégiques 2009-2013 et 2014-2017.

En réponse à ces recommandations, la Régie du logement a élaboré un plan d'action échelonné jusqu'au 31 décembre 2018. De nouveaux indicateurs de gestion ont été intégrés dans le présent plan stratégique afin de permettre le suivi de ces actions.

En bref

La Régie du logement a peu de prise sur la composition et l'évolution du marché locatif. Ses ressources et ses processus doivent cependant demeurer optimaux pour tenir compte de la réalité du parc de logements, d'où l'enjeu d'accroître la performance. Par ailleurs, les travaux liés au rapport du Vérificateur général du Québec déposé en mai 2016 se sont traduits en opportunités d'amélioration, dont plusieurs sont prises en compte dans les orientations et objectifs du plan stratégique 2017-2020 (ex. : objectifs 1.2.1, 1.3.1, 1.3.2, 1.4.1 et 1.5.1).

LE CONTEXTE INTERNE

Malgré une diminution du nombre de demandes introduites à la Régie du logement à compter de 2012, les délais moyens pour l'obtention d'une première audience n'ont pas connu d'amélioration significative depuis les cinq dernières années.

Tableau : Demandes introduites à la Régie du logement de 2006 à 2016 par catégorie de causes

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Fixation et révision	9 206	7 337	7 231	7 616	6 845	6 409	5 364	5 135	5 664	5 456
Non-paiement	44 534	45 697	46 818	46 315	45 585	47 049	45 618	43 645	40 905	41 027
Causes civiles	24 492	23 107	23 167	23 061	24 155	25 010	22 742	21 223	20 167	20 713
Causes relancées								2 482	2 635	
TOTAL	78 232	76 141	77 216	76 992	76 585	78 468	73 724	72 485	69 371	67 196

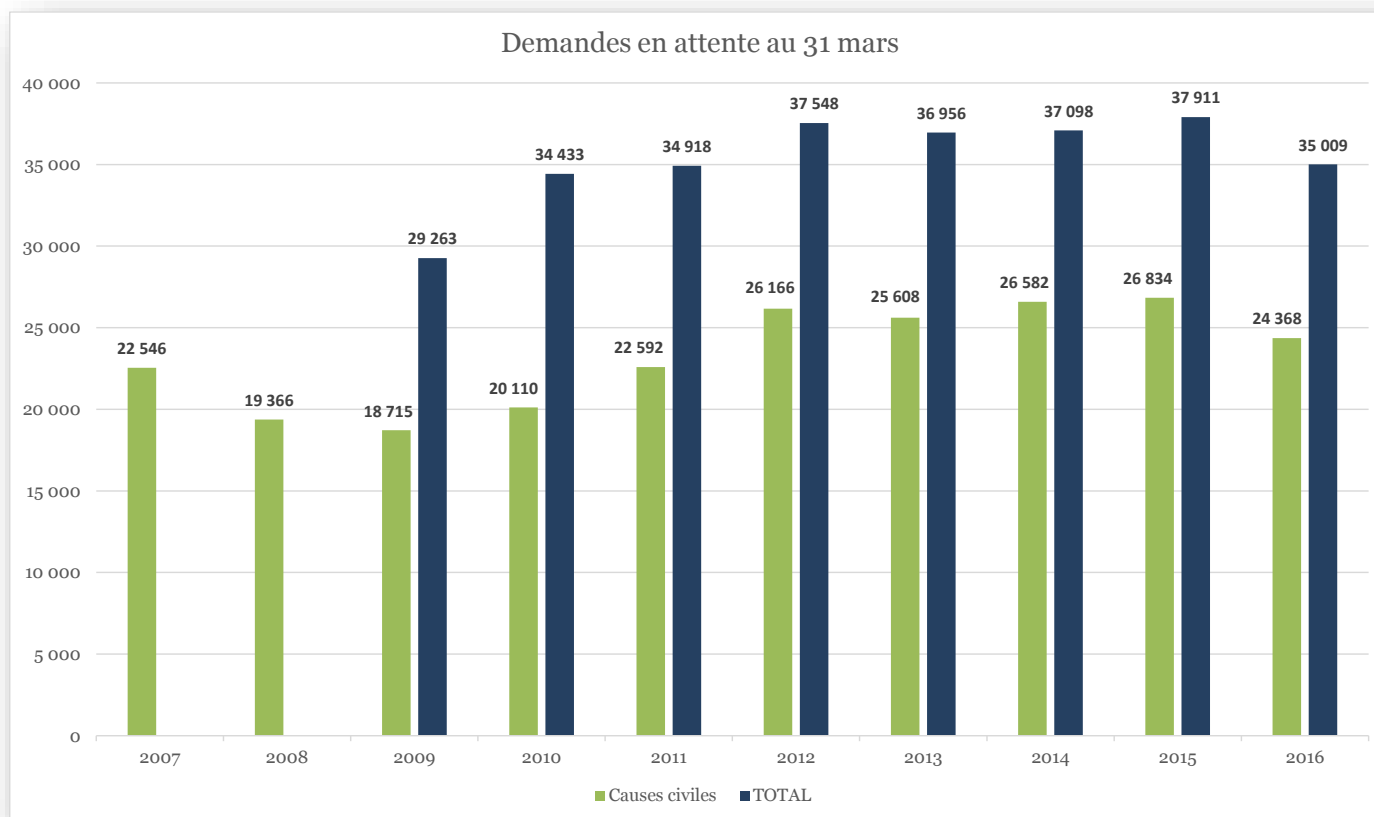
Note : On entend par « causes relancées » les demandes rayées ou techniquement fermées qui ont été réinscrites ou encore les demandes ayant fait l'objet d'une demande de rétractation qui a été accordée. En 2013-2014 et en 2014-2015, les causes relancées ont été calculées séparément, alors que pour les autres exercices financiers, elles se retrouvent dans le volume de demandes introduites dans chacune des catégories.

Tableau : Délais moyens pour l'obtention d'une première audience par catégorie de causes de 2006 à 2016 (en mois)

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Non-paiement de loyer	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,4	1,4
Fixation et révision	7,4	7,0	6,8	7,5	9,8	6,7	6,0	5,3	6,6	6,9
Causes civiles urgentes	1,6	1,6	1,4	1,4	1,4	1,8	1,9	2,1	2,2	1,8
Causes civiles prioritaires	9,4	8,5	6,7	8,6	10,0	14,7	14,9	14,9	16,6	16,4
Causes civiles générales	17,2	18,4	15,9	17,3	15,1	20,3	20,7	21,0	20,3	20,9

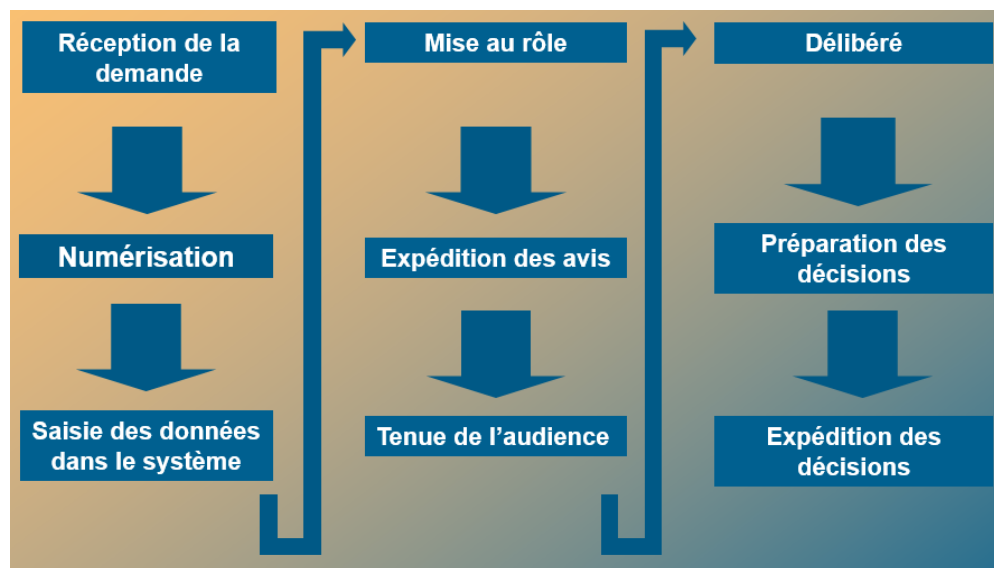
Parallèlement, le nombre de demandes en attente à la Régie du logement a enregistré des augmentations à compter de 2012. Les hausses ont toutefois été freinées au cours de l'exercice financier 2015-2016.

Graphique : Nombre de demandes en attente de 2007 à 2016 (en mois)



On pouvait lire dans le rapport annuel de gestion de la Régie du logement de 2012-2013 que l'ajout de huit nouveaux régisseurs, assermentés le 28 mars 2012, n'a pas eu les impacts escomptés sur les délais. L'ajout de ces régisseurs portait leur nombre à quarante-deux sur une base permanente. Dans les faits, la Régie n'a pu compter que sur l'équivalent de 38,7 régisseurs en 2012-2013 en raison de départs à la retraite et d'absences pour maladie. Dans le rapport annuel de gestion 2015-2016, on pouvait également lire que pour cet exercice financier le tribunal ne comptait que 40 régisseurs en raison de départs à la retraite qui n'ont pu être comblés, et qu'en plus, la Régie avait perdu l'équivalent de 2,04 régisseurs en raison d'absence pour maladie.

Le nombre réel de régisseurs disponibles pour entendre des causes a une incidence directe sur la performance du tribunal en matière de traitement des demandes. Mais au-delà de cette réalité incontournable, il importe d'améliorer l'efficacité du tribunal afin d'optimiser le temps d'audience disponible et de minimiser les effets de remise d'audience, comme le soulignait à juste titre le Vérificateur général du Québec dans son rapport publié en 2016. Tout gain à cet égard est susceptible d'avoir des effets positifs sur les délais de traitement. Des mesures sont donc intégrées dans le présent plan stratégique, notamment pour rendre plus efficaces les mécanismes de mise au rôle et de tenue d'audience.



Les efforts qui doivent être déployés interpellent cependant tous les employés de la Régie du logement impliqués dans les différentes étapes de traitement d'une demande au tribunal, à partir de la réception de la demande jusqu'à l'expédition de la décision.

À cet égard, le plan stratégique 2017-2020 compte parmi les orientations poursuivies l'amélioration du traitement des demandes au tribunal et l'accroissement de la formation et du perfectionnement des employés.

L'ENJEU

La préoccupation principale des citoyens à l'égard de la Régie du logement concerne les délais pour obtenir une audience, et ultimement une décision, de même que l'efficacité pour obtenir un renseignement. La Régie doit atteindre des résultats optimaux à ces égards, avec les ressources humaines, techniques et financières dont elle dispose actuellement.

En somme, l'enjeu demeure l'accroissement de la performance de la Régie du logement.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, OBJECTIFS, INDICATEURS ET RÉSULTATS ATTENDUS

L'enjeu : l'accroissement de la performance

Dans le cadre de son plan stratégique 2017-2020, la Régie du logement poursuit plusieurs objectifs afin d'améliorer le traitement des demandes au tribunal.

- Maintenir les délais d'attente à des seuils optimaux
 - La Régie conserve des cibles en ce qui a trait aux délais moyens pour l'obtention d'une première audience, en fixant toutefois une amélioration progressive des délais pour les causes civiles prioritaires et générales pour les trois années du plan stratégique.
 - La Régie ajoute un nouvel indicateur qui permettra de calculer le délai moyen total d'un dossier au tribunal, soit le temps écoulé entre l'ouverture et la fermeture des dossiers, répondant ainsi à une recommandation du Vérificateur général du Québec.
- Améliorer la gestion de l'inventaire des demandes en attente
 - La Régie introduit un nouvel indicateur, soit le calcul du pourcentage de traitement de l'inventaire (*(demandes fermées durant l'exercice financier / demandes introduites durant l'exercice financier) x 100*). Un résultat supérieur à 100 % signifiera que la Régie aura réussi à diminuer le nombre de demandes en attente au début de l'exercice financier tout en traitant un nombre suffisant de nouvelles demandes au cours de cet exercice.

- Expédier les avis d’audition à l’intérieur d’un délai optimal
 - La Régie introduit également un nouvel indicateur en calculant le délai moyen d’expédition des avis d’audition. En fixant une cible minimale de 60 jours, la Régie se donne ainsi une marge de manœuvre pour rentabiliser la planification des rôles d’audience dans le cas de désistement ou d’entente avant audience. Les espaces ainsi créés peuvent être comblés par d’autres dossiers. Un délai d’expédition plus court ne permet pas cette flexibilité. Évidemment, en raison des cibles de traitement déjà très serrées pour les demandes de non-paiement de loyer et les demandes de nature civile urgentes (1,3 mois), la cible ne s’appliquera pas pour ces catégories de cause.
- Utiliser de façon optimale la durée planifiée des rôles d’audiences
 - Un rôle est une période (généralement une demi-journée) durant laquelle un nombre déterminé de dossiers est assigné, à un régisseur ou un greffier spécial, pour être entendu en audience. Plusieurs mesures sont prévues pour faire en sorte que la durée planifiée des rôles soit utilisée au maximum. Le remplacement en temps opportun des causes faisant l’objet d’entente ou de désistement en est une, tout comme le resserrement de certaines procédures qui entraînent des remises ou des causes rayées. La Régie mesurera sa performance à cet égard en introduisant un nouvel indicateur, soit le pourcentage d’utilisation du temps planifié ($(\text{durée réelle d'un rôle} / \text{durée planifiée}) \times 100$).
- Accroître l’utilisation du service de conciliation
 - La conciliation est actuellement peu utilisée à la Régie du logement. Un cadre opérationnel sera établi afin de favoriser une plus grande utilisation de cette approche qui permet aux parties d’éviter de se rendre en audience. Lorsque les conditions s’y prêtent, la conciliation permet de régler un différend tout en créant un climat propice à l’entente dans les relations ultérieures entre le locateur et le locataire. Le cadre opérationnel permettra d’établir un taux d’utilisation souhaité du service de conciliation.
- Améliorer le déroulement des audiences en visioconférence
 - La Régie utilise déjà les technologies de visioconférence pour la tenue d’audiences. Cette façon de faire peut permettre d’économiser du temps de déplacement de régisseurs qui doivent autrement parcourir de longues distances pour siéger en région. Dans certaines circonstances, l’utilisation de la visioconférence peut permettre également aux parties de minimiser des déplacements. De plus, le recours à la visioconférence permet d’entendre plus rapidement certaines catégories de cause. Il s’agit donc d’une avenue très pertinente dans une perspective d’accès à la justice. Plusieurs améliorations doivent cependant être apportées pour rendre plus efficace et conviviale la tenue des audiences en visioconférence, autant sur les plans technologiques que procéduraux (ex. : gestion des preuves). Une analyse d’optimisation sera réalisée. Par ailleurs, une cible qualitative est en développement concernant un indice de réussite de la visioconférence.

- Améliorer la qualité de traitement des demandes
 - Au cours de la dernière décennie, la Régie du logement a entrepris d'importants chantiers pour moderniser ses façons de faire, principalement sur le plan technologique : refonte complète du système informatique qui supporte les opérations du tribunal, numérisation des dossiers judiciaires, automatisation de l'expédition de la correspondance et plus récemment, en décembre 2016, refonte complète du site Web avec l'introduction d'importants services en ligne.

Derrière ces avancées technologiques, le travail des membres du personnel de la Régie du logement demeure essentiel et primordial à toutes les étapes de traitement d'une demande au tribunal : ouverture d'une demande, numérisation, saisie des données dans le système informatique, mise au rôle, expédition des avis, tenue de l'audience, délibéré, préparation et expédition des décisions.

L'amélioration de la qualité de traitement des demandes débute par une connaissance de l'état des lieux. C'est pourquoi la Régie du logement entend établir et suivre annuellement un taux de conformité. Le taux de conformité est établi à partir d'un échantillon statistique des demandes introduites au tribunal. Les étapes de traitement de chaque demande de l'échantillon sont analysées afin de vérifier si des erreurs de traitement ont été commises. Le taux de conformité correspond au nombre de demandes dans lesquelles des erreurs ont été observées divisé par le nombre total de demandes de l'échantillon. Chaque erreur observée est documentée (étape de traitement, nature de l'erreur, fréquence de l'erreur, bureau ou employé concernés) dans le but d'apporter les correctifs requis (ex. : ajustement de méthode de travail, formation, monitorat).

La Régie du logement réalisera également une révision en profondeur des méthodes de travail et les transposera dans un manuel de processus opérationnels, soit un important outil d'aide à la tâche entièrement Web qui sera déployé dans l'intranet réservé aux employés.

- Élaborer une vision intégrée du développement des employés
 - Parallèlement à la révision des méthodes de travail, la Régie réalisera de façon intégrée un plan de formation et un plan de développement des compétences afin d'accroître les niveaux de compétence et d'expertise de ses employés, ce qui est susceptible d'entraîner des retombées positives sur la mobilisation et la rétention de son personnel.

Orientation 1 Améliorer le traitement des demandes au tribunal					
Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Résultats attendus		
1.1 Délais d'attente	1.1.1 Maintenir les délais d'attente à des seuils optimaux	Délai moyen pour obtenir une première audience	Non-paiement de loyer	1,3 mois	
			Fixation et révision	6 mois	
			Causes civiles urgentes	1,3 mois	
			Causes civiles prioritaires	2017-2018	11 mois
				2018-2019	10 mois
				2019-2020	9 mois
			Causes civiles générales	2017-2018	18 mois
2018-2019	17 mois				
2019-2020	16 mois				
1.2 Traitement de l'inventaire	1.2.1 Améliorer la gestion de l'inventaire des demandes en attente	Délai moyen pour obtenir une première audience dans les dossiers visant la reprise de logement ou l'éviction d'un locataire âgé	1,3 mois		
			Délai moyen de traitement entre l'ouverture et la fermeture d'un dossier, toutes catégories de causes confondues	8 mois	
		Pourcentage de rotation de l'inventaire des demandes	100 % ou plus		

Orientation 1
Améliorer le traitement des demandes au tribunal

Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Résultats attendus
1.3 Mise au rôle	1.3.1 Expédier les avis d'audition à l'intérieur d'un délai optimal	Délai moyen d'expédition des avis d'audition	Minimum de 60 jours à l'exception des causes de non-paiement de loyer et les causes civiles urgentes
	1.3.2 Utiliser de façon optimale la durée planifiée des rôles d'audiences	Pourcentage d'utilisation du temps planifié	Minimum de 80 % du temps planifié
1.4 Conciliation	1.4.1 Accroître l'utilisation du service de conciliation	Cadre opérationnel pour le service de conciliation	31 décembre 2017
		Taux d'utilisation du service de conciliation	Détermination de la cible au 31 décembre 2017 Mesure annuelle de l'atteinte de la cible à compter du 1 ^{er} avril 2018

Orientation 1
Améliorer le traitement des demandes au tribunal

Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Résultats attendus
1.5 Visioconférence	1.5.1 Améliorer le déroulement des audiences en visioconférence	Analyse d'optimisation réalisée	31 décembre 2017

Orientation 2
Accroître la formation et le perfectionnement des employés

Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Résultats attendus
2.1 Gestion de l'expertise et des compétences	2.1.1 Améliorer la qualité de traitement des demandes	Taux de conformité	Cible de départ fixée au 1 ^{er} avril 2018
			Amélioration annuelle de la conformité à compter du 1 ^{er} avril 2018
		Méthodes de travail révisées	Réalisé au 31 mars 2018
		Manuel de processus opérationnels mis en ligne dans l'intranet	Réalisé au 31 mars 2019
	2.1.2 Élaborer une vision intégrée du développement des employés	Plan de formation	Réalisé au 30 septembre 2018
		Plan de développement des compétences	Réalisé au 30 septembre 2018

Ce document est disponible sur le site Web de la Régie du logement à l'adresse suivante : www.rdl.gouv.qc.ca

Note : Le générique masculin est utilisé dans le présent rapport sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation de la Régie du logement.