

SOCIÉTÉ
D'HABITATION
DU QUÉBEC

PLAN
D'ACTION
2011-2012



PLAN D'ACTION 2011-2012



LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC

En 2011, la Société d'habitation du Québec (SHQ) se donne une vision actualisée et mobilisatrice des forces du milieu de l'habitation. Cette vision est issue d'une vaste réflexion et de la participation de ses partenaires, de ses clientèles et de son personnel. Pour se conformer à sa nouvelle planification stratégique et aux saines pratiques de gestion, la SHQ a élaboré un plan d'action qui précise ses priorités organisationnelles pour l'année à venir.

Au cours de l'année 2011-2012, la SHQ continuera sa transformation organisationnelle et intensifiera son rôle de soutien et d'accompagnement auprès de ses partenaires dans l'administration des programmes et des services.

En outre, elle poursuivra la livraison de logements communautaires et abordables, l'amélioration et la modernisation des logements sociaux, l'adaptation de domicile pour les personnes ayant des incapacités physiques, la rénovation de logements privés et le développement du Nord.

Toutes ses activités seront réalisées en accord avec les lois et règlements, notamment la Loi sur la Société d'habitation du Québec et la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, les plus récentes politiques publiques et les principes auxquels elle adhère, comme le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015: *Le Québec mobilisé contre la pauvreté*, le Plan d'action interministériel en itinérance 2010-2013, la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 et le principe d'accessibilité universelle.

SA MISSION

Depuis 1967, la SHQ travaille à l'amélioration des conditions d'habitation de la population québécoise en soutenant des projets de construction, de rénovation et d'adaptation résidentielles, tout en offrant une aide financière aux ménages à faible revenu pour le paiement de leur loyer. Elle a notamment la responsabilité d'aviser le ministre des besoins, des priorités et des objectifs à atteindre dans tous les secteurs de l'habitation au Québec et de stimuler l'émergence d'initiatives publiques et privées ainsi que la concertation dans les milieux de l'habitation.

De cette façon, les interventions de la SHQ s'arriment à sa mission, qui consiste à « **favoriser l'accès des citoyens à des conditions adéquates de logement** ».

SA VISION

La vision de la SHQ tient compte du patrimoine de l'organisme, tout en étant résolument tournée vers l'avenir.

ÊTRE UN BÂTISSEUR DE MIEUX-VIVRE EN HABITATION

Organisation novatrice, agile et performante, la SHQ est le chef de file de l'amélioration des conditions d'habitation des citoyens du Québec.

Elle est particulièrement reconnue pour la qualité et la pertinence de ses services et de ses programmes qui sont mis en œuvre localement par ses partenaires sur tout le territoire du Québec.

Elle contribue au développement du domaine de l'habitation et à la diffusion des connaissances en la matière.

Ses interventions correspondent aux besoins changeants de la société québécoise, notamment ceux des ménages vulnérables.

La SHQ contribue activement au développement durable du Québec dans ses dimensions économique, sociale et environnementale.



LES PRIORITÉS D'INTERVENTION POUR 2011-2012

1 | Poursuivre la transformation de l'organisation

Résolument engagée dans l'amélioration continue de ses façons de faire, la SHQ a entrepris depuis quelques années une révision de ses processus de gestion et de livraison de programmes. Cette révision a pour but de simplifier l'administration des programmes d'habitation et d'en assurer la cohérence, tout en allégeant leurs normes. Elle a aussi pour but de rapprocher les services des citoyens et de renforcer le réseau des partenaires de l'habitation.

La transformation organisationnelle repose sur la vision d'avenir de la SHQ et sur un modèle d'affaires composé de trois principaux éléments, soit :

- ➔ la délégation de fonctions à des partenaires du réseau;
- ➔ le rehaussement de certaines fonctions stratégiques sous la responsabilité de la SHQ;
- ➔ le renforcement des complémentarités et de la concertation de la SHQ avec ses réseaux.

Jusqu'à maintenant, les cibles retenues pour intégrer ce modèle d'affaires aux pratiques de gestion de la SHQ s'adressaient davantage aux partenaires. En 2011, tout en consolidant les travaux entrepris avec ces derniers, la SHQ mettra l'accent sur des cibles d'amélioration qui touchent davantage les rôles et les tâches de son personnel.

Afin d'identifier les besoins de transformation organisationnelle, une tournée des directions a récemment été effectuée. Elle a permis de dresser un diagnostic des pratiques et de définir une piste d'amélioration ayant un impact tangible et positif sur le personnel. Un plan d'action qui précise les priorités et l'ordre dans lequel les pistes seront suivies en 2011-2012 découle de cette tournée.

Les cibles d'amélioration définies par chaque unité administrative ont notamment pour but de clarifier les rôles et les responsabilités à l'intérieur d'une direction, de favoriser les liens entre des directions associées dans un même processus et d'optimiser les processus, tout en mettant l'accent sur les activités à valeur ajoutée dans un contexte de gestion par résultats et de gestion du risque. Les travaux d'amélioration amorcés préalablement seront poursuivis, et intégrés le cas échéant, dans les chantiers de travail mis en place dans les unités administratives concernées.

2 | Renforcer le positionnement stratégique de la SHQ auprès des partenaires, des entreprises, des médias et du public

La SHQ se positionne comme un partenaire de premier plan et une référence québécoise en matière d'habitation. Au cours des prochains mois, elle entend mettre en œuvre son plan de communication stratégique qui balise clairement ses interventions et lui permettra d'atteindre les objectifs ambitieux qu'elle s'est fixés. Elle entend également développer une stratégie axée sur la valorisation de l'expertise québécoise en habitation et souhaite approfondir ses connaissances du marché américain dans ce domaine et les partager avec ses partenaires de l'industrie. Enfin, la SHQ compte utiliser les moyens les plus efficaces pour diffuser ses connaissances.

3 | Maintenir une main-d'œuvre mobilisée et qualifiée

Pour remplir ses mandats, la SHQ compte évidemment sur des ressources compétentes, mais aussi sur la qualité de la gestion de ses équipes de travail. Pour ce faire, elle entend mettre en œuvre un programme de formation à l'intention du personnel d'encadrement, en plus d'instaurer des activités de mentorat et d'accompagnement pour ses nouveaux gestionnaires.

Les transformations en cours à la SHQ et les mouvements de personnel au sein de l'organisation amènent celle-ci à proposer des mécanismes de transmission du savoir-faire et de partage des connaissances. Elle poursuit également ses travaux de révision des activités d'accueil et d'intégration à la tâche.

4 | Développer et améliorer les échanges avec les partenaires

La SHQ constitue le pivot d'un réseau de partenaires qui viennent de différents horizons, notamment ceux de l'habitation sociale et communautaire. En 2011-2012, elle souhaite bonifier les mécanismes de concertation avec le milieu. Une amélioration qui pourrait par exemple passer par l'attribution d'un rôle plus stratégique à la Table de concertation sur les HLM publics.

Au moment où le gouvernement du Québec accorde une plus grande latitude aux régions, il est important que la SHQ soit plus présente dans les conférences administratives régionales afin de permettre à l'ensemble du réseau de l'habitation de profiter des initiatives qui y sont entreprises. Enfin, la SHQ souhaite aussi intensifier la collaboration interministérielle sur les plans national (affaires intergouvernementales), gouvernemental et québécois, toujours dans l'objectif d'accroître l'efficacité de ses interventions.

Afin de satisfaire aux obligations de la reddition de comptes, il est prévu d'évaluer et de proposer des moyens pour faciliter l'intégration de l'approche client auprès des organismes partenaires dans la gestion des programmes de la SHQ. Cette action s'inscrit dans le cadre de la consolidation du modèle d'affaires pour des programmes actualisés en fonction des besoins de la clientèle et livrés par les partenaires de la SHQ. L'approche client et la qualité des services visent à minimiser les risques de gestion inégale. À cet égard, la SHQ étudiera les possibilités d'une attestation de qualité pour elle-même et ses partenaires.

5 | Poursuivre le développement de l'amélioration de l'habitat

Les programmes d'amélioration de l'habitat (PAH) couvrent deux grands volets, soit l'adaptation de domicile pour les personnes ayant des incapacités physiques et la rénovation de logements privés, notamment pour les ménages à faible revenu.

Afin d'optimiser les interventions, les travaux en cours se poursuivront, notamment en ajustant certains des programmes, en révisant les modalités de gestion et en développant des outils plus performants. Ces travaux qui visent à développer et à bonifier les programmes d'amélioration de l'habitat ont pour but de mieux répondre aux besoins des citoyens.

Par exemple, il y aura une mise à jour des modalités de gestion du programme Rénovation Québec afin de les simplifier. À la suite d'une consultation des municipalités participantes sur les principales modifications envisagées, le document sur les modalités sera révisé et diffusé.

Par ailleurs, la SHQ poursuivra ses travaux en collaboration avec les villes, les municipalités régionales de comté et le ministère de la Santé et des Services sociaux afin de réduire le temps total requis pour la réalisation des adaptations de domicile.

Finalement, différentes actions seront entreprises afin d'améliorer les outils mis à la disposition du personnel et des partenaires de la SHQ. Des améliorations seront apportées à l'application Web PAH afin de l'optimiser. La poursuite des améliorations de cette application permettra une meilleure efficacité dans la livraison et la gestion des programmes d'amélioration de l'habitat.

6 | Maintenir et améliorer le parc de logements sociaux

Élaboré en 2010, le Cadre de gestion des investissements pour le maintien et l'amélioration du parc de HLM présente une vue globale des objectifs, des stratégies et des moyens concrets mis en place par la SHQ pour affecter des fonds publics au maintien du parc de logements à loyer modique (HLM) et pour en assurer le suivi efficacement. Ce cadre sera appliqué à partir de 2011.

Parmi les résultats attendus dans la prochaine année, notons, entre autres, le bilan de santé complet des immeubles, la mise en place de l'indice de vétusté physique (IVP) des immeubles ainsi que le développement du bilan énergétique du parc HLM.

7 | Accélérer la réalisation de projets de logements communautaires et abordables

Accroître l'offre de logements abordables demeure une priorité pour la SHQ. Pour cette raison, au cours de l'exercice 2011-2012, elle compte poursuivre ses efforts afin d'accélérer la réalisation de projets de logements communautaires et abordables dans le cadre du programme AccèsLogis Québec. En effet, en misant sur l'engagement de ses partenaires, la SHQ a pour objectif la livraison de 2 500 unités de logement en 2011-2012.

Afin d'accélérer cette livraison, la SHQ effectuera un suivi rigoureux de l'avancement des projets, en partenariat avec l'Association des groupes de ressources techniques du Québec et les villes mandataires de Montréal, Québec et Gatineau. Plusieurs travaux d'amélioration toucheront également certains processus ciblés, tels que la fermeture des dossiers de construction en vue du transfert aux gestionnaires pour l'exploitation.

Enfin, un processus de reconnaissance et d'évaluation des groupes de ressources techniques est en cours à la SHQ. Il a pour objectif d'accroître la performance de ces groupes et d'améliorer ainsi l'efficacité administrative liée à la livraison des projets.

8 | Intensifier les discussions avec le gouvernement fédéral

La fin des ententes avec le gouvernement fédéral, notamment la fin des conventions du parc conjoint, signifie le retrait du financement fédéral pour les logements de type HLM et pour ceux qui sont subventionnés dans le cadre du Programme de supplément au loyer. Au cours de la dernière année, un portrait de la situation a été dressé afin de mesurer les impacts de ce retrait financier. La SHQ doit maintenant évaluer les diverses options et entreprendre des consultations auprès de ses principaux partenaires, notamment la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).

La SCHL et la SHQ ont entrepris des négociations à l'automne 2010 pour la mise à jour du cadre de référence pour le logement abordable ainsi que pour le renouvellement de l'entente concernant l'investissement dans le logement abordable 2011-2014, laquelle inclut l'Initiative en matière de logement abordable (ILA) et le Programme d'aide à la remise en état des logements (PAREL).

La SHQ poursuit également ses discussions avec la SCHL afin d'obtenir un financement supplémentaire pour répondre aux besoins de rénovations et effectuer les travaux qui sont nécessaires au maintien de la santé du parc de HLM. Des représentations ont eu lieu auprès de la SCHL, notamment sur le bilan de santé.

La SHQ poursuivra ses représentations auprès du gouvernement fédéral afin de le convaincre de contribuer à court terme à la réalisation de logements additionnels au Nunavik, dans le but de remédier à la pénurie de logements qui sévit dans cette région.

9 | Contribuer au développement du Nord

L'amélioration des conditions de logement au Nunavik demeure une préoccupation pour la SHQ, et ce, tout spécialement dans le contexte de la pénurie de logements qui subsiste. L'année 2011-2012 verra donc le lancement du volet « habitation au Nunavik » du Plan Nord, dont la pierre angulaire sera la réalisation de logements additionnels.

Plus précisément, 300 logements à loyer modique seront réalisés d'ici cinq ans et 200 autres pourraient l'être grâce à la mise sur pied d'un programme qui favorisera l'accession à la propriété résidentielle et la réalisation de logements coopératifs. De plus, les travaux de rénovation des logements à loyer modique se poursuivront de même que les réflexions concernant la création d'un Secrétariat du logement nordique. Ce dernier devrait jouer un rôle de coordination interministérielle pour la réalisation de logements résidentiels dans la région.

10 | Accentuer les activités de recherche et les mettre en valeur auprès du personnel, des partenaires, des entreprises et du public

L'efficacité et l'efficience des interventions de la SHQ requièrent une connaissance approfondie de ses programmes et de leurs effets, ainsi que des clientèles. La SHQ entend accorder encore plus d'importance au secteur stratégique de la recherche et, surtout, d'en diffuser davantage les résultats.

Ainsi, les monographies sur les diverses clientèles, comme le Portrait des ménages et du logement dans le secteur Moyen-Nord du Plan Nord du gouvernement du Québec, sont presque terminées. Elles seront publiées et largement diffusées auprès des personnes intéressées.

La SHQ entend réaliser une étude sur les impacts socioéconomiques des programmes de logements sociaux et communautaires. Elle poursuivra par ailleurs une analyse globale de ses programmes, tout en étudiant l'évolution du parc de logements locatifs privés au cours des dernières décennies.

Le Service de documentation et d'information en habitation (SDIH) a pour mission d'enrichir la base de connaissances en habitation en favorisant une approche collaborative et participative ainsi que le réseautage des acteurs. Par là, la SHQ affirme son expertise et son leadership auprès du gouvernement, de son réseau de partenaires et du public. Pour ce faire, en 2010, le SDIH a mis en œuvre un plan de développement triennal.

Ce plan vise à faciliter l'accès à la documentation de référence, de même que la diffusion de celle-ci et de l'information stratégique en habitation, ce qui inclut la distribution des publications de la SHQ. Le développement de la convivialité de son catalogue LOGIS accessible sur le Web, l'ajout de 500 documents numérisés à sa bibliothèque virtuelle et d'une collection de documents administratifs de référence pour le personnel de la SHQ font partie des nombreux projets planifiés pour 2011-2012.

Le Centre d'expertise en habitation du Québec, une initiative de la SHQ, sera dans sa phase de développement en 2011-2012. Ses principaux objectifs sont de devenir un carrefour de l'information technique en habitation, de stimuler la collaboration entre les intervenants du secteur de l'habitation, d'encourager le développement de la technologie et des meilleures pratiques et d'agir comme lieu de sensibilisation aux problématiques actuelles.

11 | Mettre en œuvre le cadre de gestion environnementale

L'adoption d'un cadre de gestion environnementale est une activité incontournable du Plan d'action de développement durable de la SHQ. Celui-ci permettra d'intégrer la gestion environnementale à l'ensemble des processus administratifs et de développement des programmes de la SHQ.

À cet effet, deux grandes catégories d'activités ont été retenues, soit celles de nature administrative qui concernent l'acquisition de matériel, les rencontres professionnelles, les déplacements, etc., et celles liées aux programmes et aux services de construction, de rénovation et d'exploitation de logements.

Pour la prochaine année, en ce qui concerne le volet administratif, la SHQ s'engage à sensibiliser et à former le personnel à la tenue d'événements écoresponsables (réunions de direction, colloques, etc.). D'autre part, pour le volet construction, rénovation et exploitation de logements, la SHQ intégrera des principes de développement durable au *Guide de construction AccèsLogis*.

12 | Développer des outils afin que la SHQ puisse exercer son rôle d'encadrement, de soutien et de suivi des résultats

Afin de garder le contrôle sur ses opérations et de faire une reddition de comptes qui reflète fidèlement non seulement ses propres activités et celles qu'elle a confiées à ses mandataires et à ses partenaires, mais encore celles qui découlent des nouvelles exigences des ententes fédérales-provinciales, la SHQ doit se donner des outils performants. Ceux-ci lui permettront d'exercer ses responsabilités de façon efficace et efficiente dans un contexte où la rareté des ressources et les contraintes budgétaires sont de plus en plus présentes.

Ainsi, des actions seront posées pour automatiser les opérations découlant du Plan québécois des infrastructures – *Des fondations pour réussir*, volet remplacement, amélioration et modernisation (PQI-RAM) et des nouvelles exigences des ententes fédérales-provinciales (existantes et en cours de négociation). Afin de faire un meilleur suivi des résultats, des tableaux de bord seront élaborés et accompagnés d'un contrôle rigoureux des frais d'administration. Le Plan stratégique quinquennal des technologies de l'information sera également mis en œuvre en 2011-2012.

La SHQ améliorera et mesurera les services qu'elle offre à sa clientèle afin d'en assurer la qualité et la pertinence. Le Plan d'amélioration de la qualité des services à la clientèle de la SHQ vise précisément ce but. Un nouvel outil évaluera la satisfaction de ses clients (citoyens et bénéficiaires), de ses partenaires et de son personnel en ce qui concerne la qualité des services donnés et reçus.

En 2010, la SHQ a réalisé des travaux portant sur l'élaboration d'un Plan de vérification axé sur les risques. Une banque de projets de vérification a été proposée et les autorités ont notamment retenu, pour 2011-2012, celui portant sur l'évaluation de l'efficience du modèle de vérification.



TABLEAU SYNTHÈSE

LES PRIORITÉS D'INTERVENTION POUR 2011-2012

MISSION : FAVORISER L'ACCÈS DES CITOYENS À DES CONDITIONS ADÉQUATES DE LOGEMENT

PRIORITÉ D'INTERVENTION		OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2011-2016
1	Poursuivre la transformation de l'organisation	Optimiser les processus
2	Renforcer le positionnement stratégique de la SHQ auprès des partenaires, des entreprises, des médias et du public	Renforcer la complémentarité des activités de la SHQ et de ses partenaires
		Mettre en valeur l'expertise et les meilleures pratiques
3	Maintenir une main-d'œuvre mobilisée et qualifiée	Disposer d'une main-d'œuvre mobilisée
4	Développer et améliorer les échanges avec les partenaires	Améliorer l'offre de service d'accompagnement social
		Renforcer la complémentarité des activités de la SHQ et de ses partenaires
		Intensifier la collaboration interministérielle
5	Poursuivre le développement de l'amélioration de l'habitat	Améliorer l'état des logements sociaux et abordables
		Adapter les logements aux besoins physiques
		Rapprocher les services des citoyens
6	Maintenir et améliorer le parc de logements sociaux	Améliorer l'état des logements sociaux et abordables
		Rapprocher les services des citoyens

VISION : ÊTRE UN BÂTISSSEUR DE MIEUX-VIVRE EN HABITATION

PRIORITÉ D'INTERVENTION		OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2011-2016
7	Accélérer la réalisation de projets de logements communautaires et abordables	Accroître l'offre de logements abordables
		Soutenir financièrement les ménages à faible revenu
		Contribuer à revitaliser les milieux de vie
		Accroître l'effet levier des investissements gouvernementaux
8	Intensifier les discussions avec le gouvernement fédéral	Accroître l'offre de logements abordables
		Améliorer l'état des logements sociaux et abordables
9	Contribuer au développement du Nord	Accroître l'offre de logements abordables
10	Accentuer les activités de recherche et les mettre en valeur auprès du personnel, des partenaires, des entreprises et du public	Approfondir les connaissances socioéconomiques et techniques en matière d'habitation
		Mettre en valeur l'expertise et les meilleures pratiques
11	Mettre en œuvre le cadre de gestion environnementale	Intégrer les principes de développement durable dans les choix stratégiques
12	Développer des outils afin que la SHQ puisse exercer son rôle d'encadrement, de soutien et de suivi des résultats	Optimiser les processus

Le Plan d'action 2011-2012 peut être consulté sur le site Web de la Société d'habitation du Québec à l'adresse : www.habitation.gouv.qc.ca

COORDINATION DU CONTENU
Direction de la planification, de la recherche et du développement

COORDINATION DE L'ÉDITION
Direction des communications

CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE
Force-G communication

PHOTOGRAPHIE
Xavier Dachez
En page couverture, « Le Karyne-O'Cain », un HLM de 6 unités de logement destiné à des femmes vivant seules. Certifié LEED platine, l'immeuble est situé à Trois-Rivières.

DÉPÔT LÉGAL
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011
Bibliothèque et Archives Canada, 2011
ISBN : 978-2-550-62520-9 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-62521-6 (version PDF)

La Société d'habitation du Québec souscrit aux principes de développement durable et à la sauvegarde de l'environnement.

C'est pourquoi, la présente publication est imprimée en quantité très limitée et sur du papier Enviro100, 100 % recyclé.

Pour les mêmes raisons, la mise en page a été optimisée dans les principes de développement durable :

- élimination des marges perdues; des importantes masses d'encre et des grands espaces libres;
- texte en noir, tramé à 80 % afin de consommer moins d'encre;
- réduction du nombre de couleurs;
- diminution de l'interligne et des caractères.





**BÂTISSONS
ENSEMBLE
DU MIEUX-VIVRE**
www.habitation.gouv.qc.ca

