

OPTIMISER LE RÉSEAU DES OH

POUR LE MIEUX-ÊTRE DE L'ENSEMBLE DES CITOYENS!

Rencontres régionales 2023



Votre
gouvernement

Société
d'habitation

Québec



{ ORDRE DU JOUR }

1. Mot de bienvenue et présentation des intervenants
2. Mot de la ministre responsable de l'Habitation
3. Une démarche de mobilisation
4. Objectifs et défis stratégiques
5. Un rappel : les OH, mandataires de la SHQ et agents de la municipalité
6. Le réseau des OH : une structure en évolution
7. Pourquoi optimiser?
8. Portrait des OH de la région
9. En résumé : une démarche simplifiée
10. Période d'échange
11. Soutien et références
12. Mot de la fin



Mot de bienvenue



Mot de la ministre responsable de l'Habitation

4



Madame France-Élaine Duranceau,
députée de la circonscription de Bertrand
et ministre responsable de l'Habitation

Consultez la [vidéo de la ministre](#).

{ Une démarche de mobilisation }

Des constats partagés avec nos partenaires :

- *Nécessité de s'appuyer sur un réseau performant, **constitué d'organisations mieux structurées** et disposant des ressources appropriées pour la réalisation de leur mandat.*
- *Constitution d'un parc **de logements suffisamment important pour garantir une offre de services optimale** sur l'ensemble du territoire à servir.*
- *Priorité accordée à la **poursuite du projet de restructuration et de consolidation** du réseau des OH pour répondre aux besoins grandissants en habitation.*

Pour le mieux-être de l'ensemble des citoyens!

Une démarche de mobilisation



Impliquant des partenaires :

- 2 réunions du comité conjoint de la démarche mobilisatrice d'optimisation du réseau des OH
- Table de concertation sur le HLM public
- Résolutions de l'AGA du ROHQ (congrès 2023)

En continuité avec la restructuration amorcée en 2016 :

- Rapport d'étape à la ministre sur l'état d'avancement et les enjeux de la restructuration du réseau des OH
- Objectif 2.1 du plan stratégique de la SHQ :
 - Augmenter la performance des mandataires dans la mise en œuvre des programmes de la Société



Une démarche de mobilisation

Les étapes de la démarche

7



{ Objectifs et défis stratégiques }



- ❑ Professionnaliser **les opérations des OH**
 - Structurer des pôles d'expertise.
 - Augmenter les capacités du réseau à recruter et à maintenir de la main-d'œuvre qualifiée.
 - Assurer la transition des programmes de logement social public (HLM 2.0).

- ❑ Améliorer les services **aux locataires et demandeurs de logements**
 - Assurer l'exploitation équitable des HLM en fonction de l'évolution des besoins des clientèles.
 - Faciliter les liens avec les réseaux de soutien au maintien en logement.
 - Simplifier l'inscription des demandeurs pour l'ensemble de l'offre de logements subventionnés et abordables.

- ❑ Améliorer **le parc immobilier social et abordable**
 - Maintenir et rénover le parc de HLM (Entente Canada-Québec sur le logement).
 - Investir 3,3 G\$ en habitation sociale et abordable dans les 5 prochaines années.
 - Accroître la capacité de développement de nouveaux logements des OH.

{ Un rappel : les OH, mandataires et agents }



{ Le réseau des OH : une structure en évolution }

Évolution de la structure des OH						
Période	1969-1990		1991-2015		2016-2023...	
Caractéristique	Création d'OH		Consolidation par les villes fusionnées		Restructuration volontaire	
Mandat	Gérance d'immeubles		Gestion immobilière sociale		Pôle d'expertise	
Taille OH	N ^{bre} OH	% log. HLM	N ^{bre} OH	% log. HLM	N ^{bre} OH	% log. HLM
1000 HLM +	8	48 %	9	63 %	9	63 %
300 à 999 HLM	25	18 %	16	11 %	28	20 %
100 à 299 HLM	62	16 %	43	11 %	57	14 %
Moins de 100 HLM	554	18 %	470	15 %	55	3 %
Total	649	100 %	538 ¹	100 %	149 ²	100 %

75 % des OH administrent 17 % du parc

37 % des OH

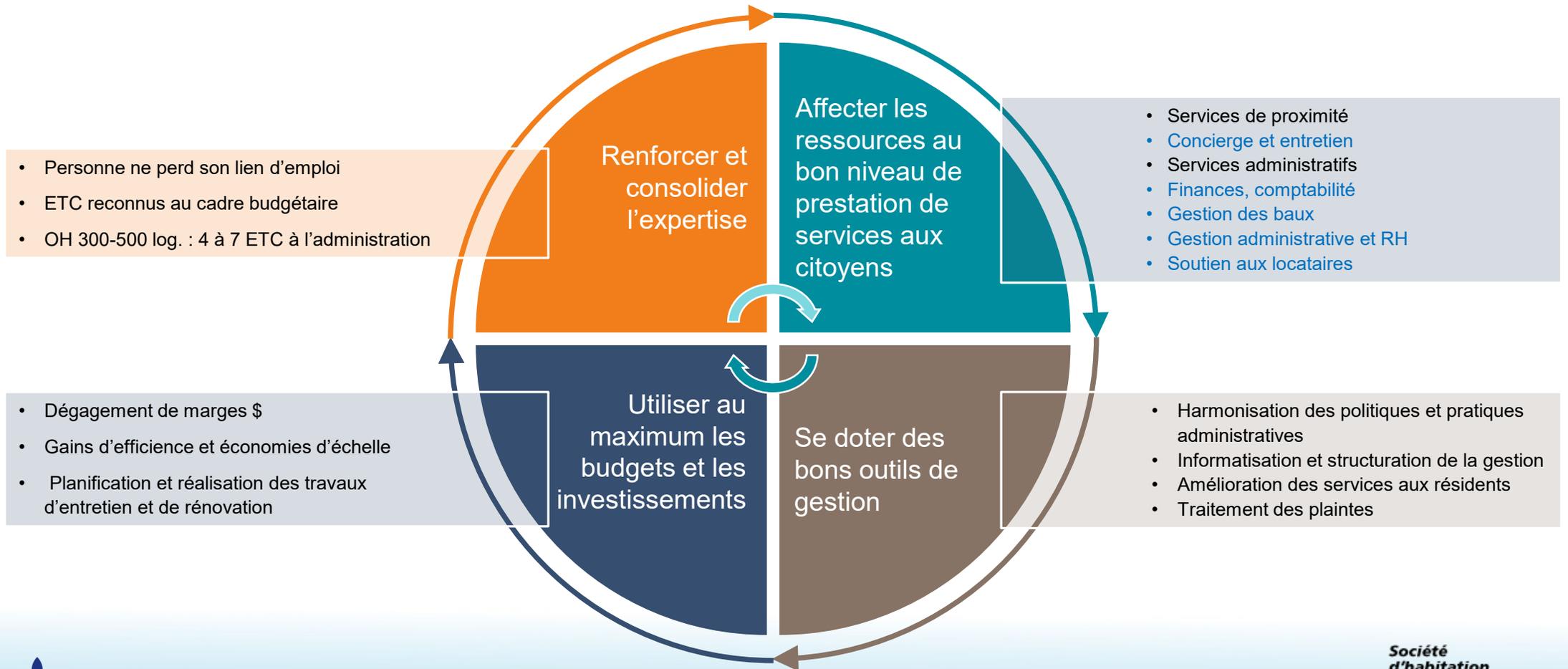
1: La réduction importante du nombre d'OH résulte des fusions municipales découlant de l'entrée en vigueur des lois sur la réforme des organisations territoriales municipales adoptées en 2000.

2: Données au 1^{er} janvier 2023.

{ Pourquoi optimiser? }

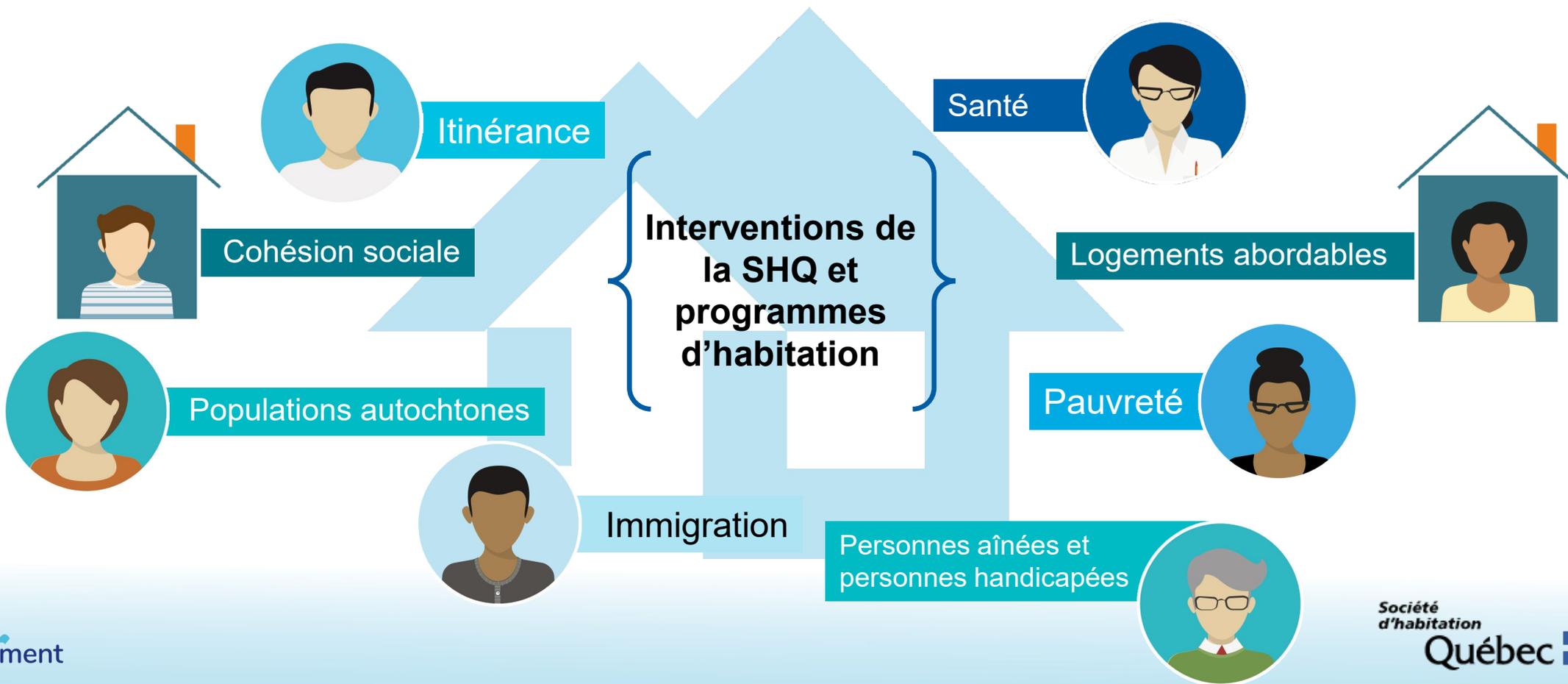
Optimiser, déf. : Donner les meilleures conditions de fonctionnement à un système.

11



Pourquoi optimiser?

Des retombées sociales au-delà de la « *poignée de porte* » et de la « *poignée de main* » !



Pourquoi optimiser?

Des retombées économiques

13

Même si l'OH est un agent de plusieurs municipalités,
la majorité des dépenses d'exploitation sont effectuées **localement!**

- **1 \$** versé par la SHQ = **2,30 \$** dans l'économie
- **1** emploi en logement social = **3,6** emplois dans l'activité économique régionale
- **70 %** des biens et services consommés par un OH sont fournis par la structure économique régionale
- **75 %** des dépenses pour les activités de première ligne d'un OH sont faites dans l'économie locale

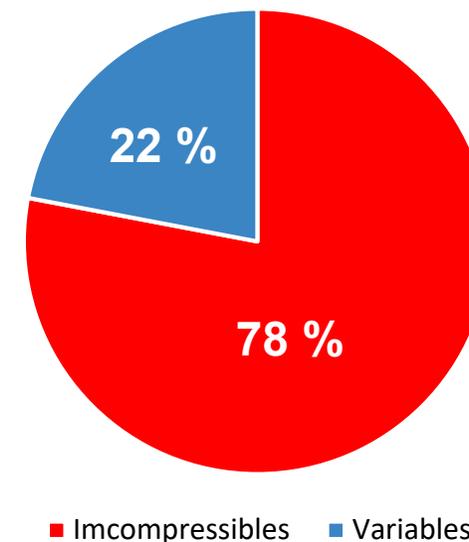
Sources : Études d'impacts des activités de la SHQ, Aecom et Étude des retombées économiques des 19 plus grands OMH, Thibodeau-ROHQ.

Pourquoi optimiser?

Quelques notions budgétaires en HLM

- Budget OH = dépenses **incompressibles** et **variables**
 - « **incompressibles** » : hypothèque, énergie, taxes, etc.
 - « **variables** » : RH, frais d'administration, ressources matérielles, certains types de contrats.
- Dépenses variables = enveloppe administration, conciergerie et entretien (ACE)
 - L'importance de l'enveloppe ACE détermine l'**autonomie de gestion** des OH.
 - Généralement, plus un OH est gros, plus l'enveloppe est importante = plus de **marge de manœuvre**.

Dépenses HLM



Pourquoi optimiser?

Composer avec un déficit d'exploitation

15

En HLM, le déficit d'exploitation :
≠ mauvaise performance
= mode de financement du logement social

- Loyers perçus = principale source de revenus autonomes des OH
 - Loyers = 25 % des revenus des ménages locataires
 - Revenus perçus en HLM = 48 % des dépenses d'exploitation des immeubles
- Dépenses de fonctionnement des OH = supérieures aux revenus
= déficit d'exploitation (DX)

• En 2021, déficit d'exploitation de 309 M\$:

Revenus 2021 :	287 740 433,00 \$
-----------------------	--------------------------

Dépenses 2021 :	596 950 624,00 \$
------------------------	--------------------------

DX 2021 :	(309 210 191,00) \$
------------------	----------------------------

Pourquoi optimiser?

Obtenir des gains d'efficacité

Postes budgétaires	OH moins de 100 HLM	OH 400 HLM	OH 500 HLM
Professionnaliser les ressources			
ETC à l'administration			
Dégager des marges de manœuvre			
Frais administratifs/log.	376,54 \$	164,92 \$	166,33 \$
Frais de C .A./log.	10,23 \$	2,26 \$	1,24 \$
Frais d'audit/log.	170,89 \$	36,34 \$	20,67 \$
Utiliser les budgets au maximum!			
Soutien à la clientèle/log. *	21,39 \$	75,86 \$	120,21 \$

* Les normes budgétaires établissent à 63\$/logement le total des sommes accordées à un OH pour le soutien à la clientèle (postes 66916, 66921, 66923).
Source : états financiers des OH, 2021.

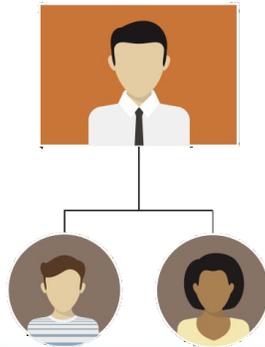
Pourquoi optimiser?

Des capacités à géométrie variable

OH de 200 à 300 logements

- **Niveaux 2 à 4 : structure comportant un à trois postes**

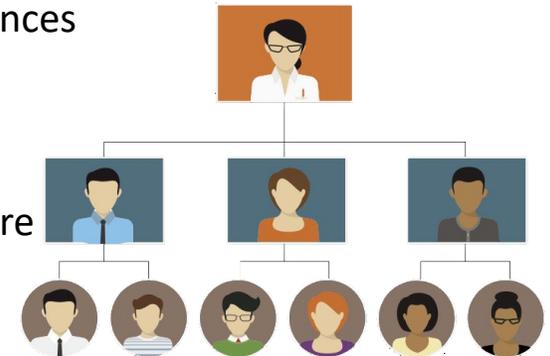
- Directeur de l'OH
- Agent de bureau principal
- Technicien en sélection/location ou en comptabilité



OH de 500 à 1000 logements

- **Niveaux 5 et 6 : structure comportant sept à dix postes**

- Directeur général de l'OH
- Directeur du Service aux immeubles
- Directeur du Service à la clientèle
- Directeur du Service des finances
- Agent de bureau principal
- Agent de bureau
- Secrétaire
- Agent de bureau intermédiaire
- Agent de bureau
- Contremaître



Pourquoi optimiser?

Se donner de la perspective!

Retombées + de la restructuration :

- **Valeur ajoutée** dans la livraison des services
- **Expertise** dans toutes les sphères du logement social
- **Valorisation** des emplois
- Mise en place de **comités consultatifs** de résidents (CCR) conformément à la loi
- 95 % des OH de + de 300 logements impliqués dans des **projets** AccèsLogis

Défis d'amélioration :

- **Ressources limitées** pour accomplir les mandats dans les OH de moins de 300 logements
- **Faibles concertation et action de soutien aux locataires**
- Multiplicité et complexité des tâches administratives, **recrutement et rétention difficiles** des directeurs sans équipe
- Lacunes et **retards dans l'administration et la reddition de comptes** (gouvernance, budgétisation, planification et états financiers)

Pourquoi optimiser?

Le monde du travail a évolué :

- Traitement administratif informatisé via plateforme Web (SIGLS)
- Télétravail
- Renouvellement et signature électronique des baux
- Site transactionnel (demande de logement, PPA pour paiement du loyer)
- Distinction entre première et deuxième ligne de services
 - Mise en place d'un camion ambulatoire d'entretien
 - Maintien de bureaux satellites
 - Standards d'entretien uniformisés pour des contrats de services locaux



{ Portrait des OH de la région }

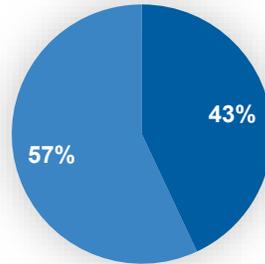
Région XX – Nom de la région



Profil du parc de logements

Type	Nombre	%
Pers. âgées		%
Familles		%
HLM total:		%
PSL		

■ Pers. âgées
■ Famille



Profil du parc immobilier

Type	Nombre
Ensembles immobiliers (E.I.)	
Immeubles	
Bâtiments	

Taille des OH

Catégorie OH	Nombre OH	%	Nombre HLM	%
1000 et plus				
500 à 999				
300 à 499				
100 à 299				
0 à 99				
Total:				

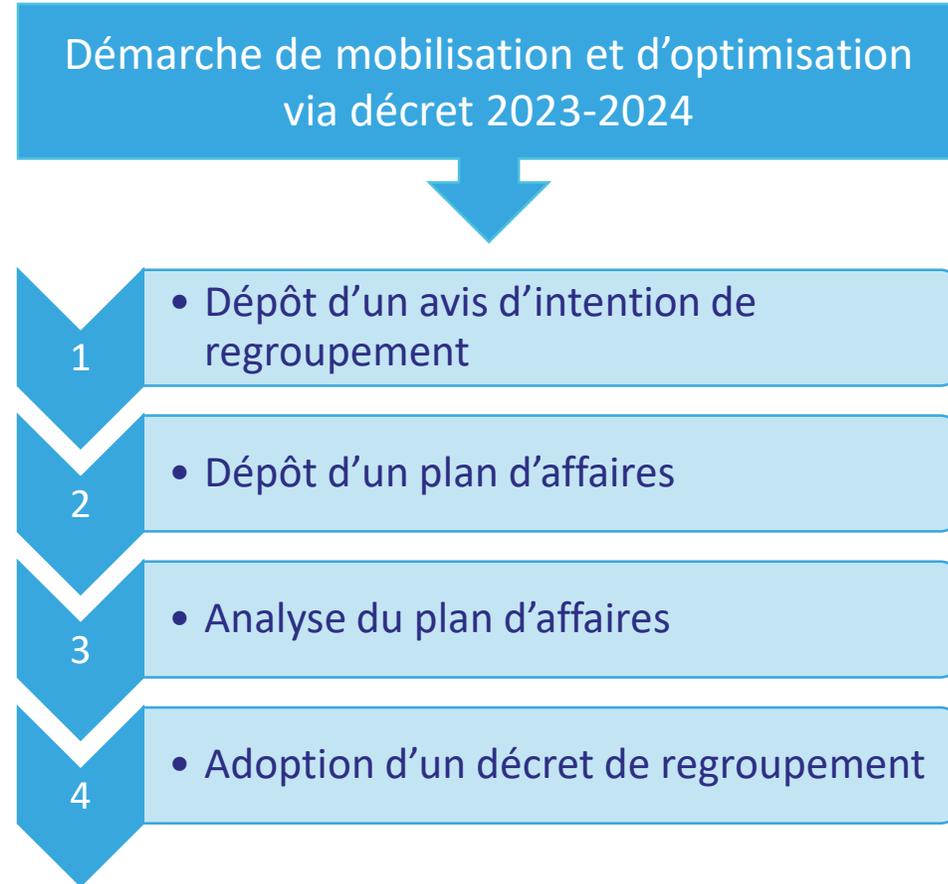
Portrait global

	OH	HLM	%
Office d'habitation 1			
Office d'habitation 2			
Office d'habitation 3			
Office d'habitation ...			
Total:			

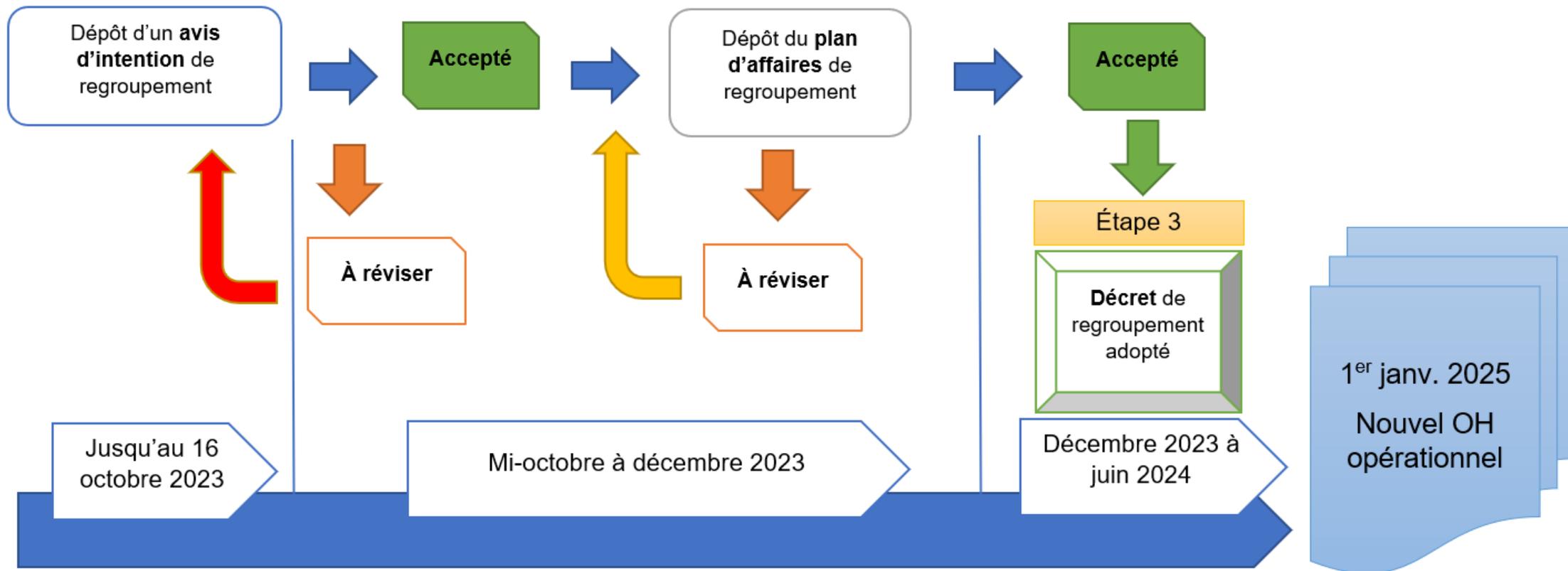
Taux d'inoccupation

Centre urbain +10 000 hab.	Taux
Municipalité 1	
Municipalité 2	
Municipalité 3	

{ En résumé : une démarche simplifiée }



En résumé : une démarche simplifiée



Période d'échange



{ Soutien et références }

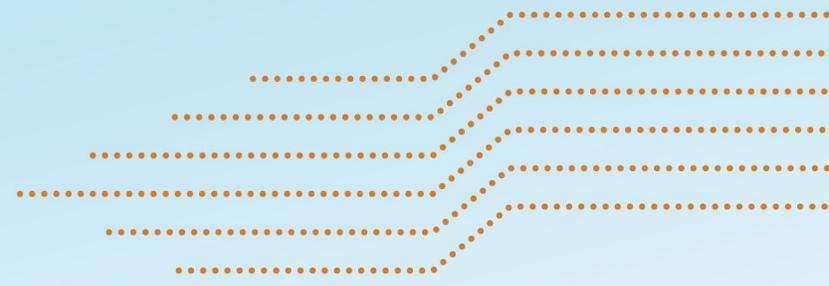
- **Votre lien** : votre conseiller(-ère) en gestion à la Direction de l'habitation sociale.

- **Des références** : sur le site de la SHQ, dans l'Espace partenaires.

http://www.habitation.gouv.qc.ca/optimisation_du_reseau_des_offices_dhabitation.html

Proposition d'intention à soumettre avant le **16 octobre 2023** à
OptimisationOH2023@shq.gouv.qc.ca





Pour le mieux-être de l'ensemble des citoyens!

