

# Plan stratégique 2018-2022

Document approuvé par le conseil d'administration du 23 août 2018

## NOTRE MISSION

**Offrir des logements de qualité et sécuritaires aux personnes à faible revenu, en favorisant la participation des partenaires.**

L'OMHS a pour mission de gérer, de développer et d'offrir des logements sécuritaires et de qualité aux ménages à revenu faible ou modique.

Avec l'implication du comité consultatif des résidants, des partenaires et des organismes du milieu, il voit à mettre en œuvre des activités pour favoriser le mieux-être de la clientèle, assurer un milieu de vie de qualité et encourager la participation des locataires.

## NOTRE VISION

**Offrir des services de qualité et adaptés aux besoins, en privilégiant une approche de collaboration.**

Dans un souci d'offrir des services de qualité et adaptés aux besoins, nous privilégions une approche de collaboration.

La vision partagée par les membres du conseil d'administration, les locataires et les employés, est axée sur l'écoute, la concertation, la participation, l'engagement envers des objectifs communs, et ce, en valorisant le « vivre ensemble ».

## NOS VALEURS

Parmi les valeurs qui sous-tendent notre vision, QUATRE d'entre elles occupent une place privilégiée et guident la prise de décision et les comportements des personnes qui représentent l'OMHS :

**C**ommunication

**R**espect

**É**quité

**E**ngagement



### COMMUNICATION

- Libre circulation de l'information entre les équipes et entre les paliers
- Communications interpersonnelles efficaces
- Transparence dans la gestion quotidienne
- Confiance dans l'éthique de confidentialité
- Utilisation d'un langage simple et clair

### RESPECT

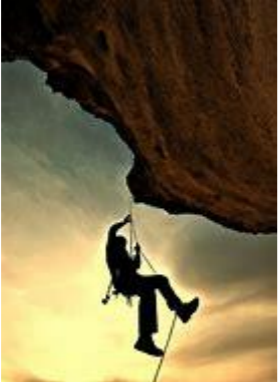
- Traitement avec égard et considération de toute personne, quels que soient sa provenance, ses différences ou ses rôles;
- Discrétion, courtoisie, écoute, ouverture aux différences et reconnaissance de la valeur des autres.


### ÉQUITÉ

- Impartialité (rester objectif);
- Intégrité (rester honnête, entier);
- Justice (appliquer les mêmes règles à tout le monde, de la même façon).

### ENGAGEMENT

- Engagement des employés et des membres du conseil d'administration envers la mission
- Implication des locataires dans le maintien et l'amélioration de leur milieu de vie.

<b>NOS ENJEUX</b>	<b>ENVIRONNEMENT EXTERNE</b>	
<p>Parmi les enjeux auxquels l'organisation doit faire face, QUATRE nécessiteront une attention particulière de la part de toutes les équipes.</p>  <p>Au niveau de l'environnement externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins évolutifs de la clientèle</li> <li>• L'intégration dans la communauté</li> </ul>	<p><b>Les besoins évolutifs de la clientèle</b></p> <p><i>Pauvreté</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À Sherbrooke, près de 13 800 ménages locataires qui consacrent plus de 30% de leur revenu pour se loger ;</li> </ul> <p><i>Autres vulnérabilités</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévalence élevée de troubles mentaux (15% à Sherbrooke, plus en HLM) ;</li> <li>• Isolement : 27% des aînés à faible revenu au Québec ne participent à aucune activité sociale ; le tiers de nos locataires sont des personnes seules souvent isolées ;</li> <li>• Ville d'accueil de réfugiés aux besoins spécifiques : grandes familles peu scolarisées et souvent allophones, ayant survécu à des conflits armés et vécu en camps de réfugiés ;</li> <li>• Personnes aînées en perte d'autonomie.</li> </ul> <p><i>Liste d'attente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 1 000 ménages sur listes d'attente ;</li> <li>• Surtout des personnes seules et des grandes familles ;</li> </ul>	<p><b>L'intégration du logement social dans la communauté</b></p> <p><i>Préjugés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les nouvelles habitations suscitent des craintes dans le voisinage ;</li> <li>• Alors que certaines problématiques sont répandues dans tout le parc locatif, les médias attirent davantage l'attention sur les problèmes en parc HLM (tels que les gros rebus ou la vermine) ;</li> <li>• On a géré des poignées de portes plus de 30 ans, il subsiste une méfiance dans le milieu communautaire ;</li> <li>• Les résidants sont souvent stigmatisés ou marginalisés parce qu'ils vivent en HLM.</li> </ul>

NOS ENJEUX	ENVIRONNEMENT INTERNE	
<p>Au niveau de l'environnement interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un parc immobilier peu adapté</li> <li>• La résistance au changement</li> </ul> 	<p><b>Un parc immobilier peu adapté</b></p> <p><i>Des emplacements peu enviables</i></p> <p>Les résidants sont stigmatisés par l'environnement HLM. En effet, certains ensembles immobiliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ont été construits loin des services et des transports en commun ;</li> <li>• sont sur des terrains inondables, en pente abrupte ou en cul de sac ;</li> <li>• ont un aspect distinctif peu intégré au milieu urbain</li> </ul> <p><i>Des normes de modestie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les HLM ne répondent plus aux besoins modernes (par exemple, pas d'entrées laveuse-sécheuse)</li> <li>• Les HLM possèdent peu d'équipements collectifs ou récréatifs ou des équipements désuets (dépense non admissible) ;</li> </ul>	<p><b>La résistance au changement</b></p> <p><i>Un environnement normé</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les normes de la Société d'habitation du Québec quant à la gestion des programmes posent un défi pour la gestion du changement et l'innovation.</li> <li>• La convention collective représente également un ensemble de normes qui peuvent être assez rigides si les relations de travail ne sont pas fondées sur le partenariat.</li> </ul> <p><i>Un personnel engagé</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 84% du personnel croit et adhère à la mission de l'OMHS ; c'est un atout.</li> <li>• Des mesures favorisant l'adaptation au changement sont essentielles, telles que de bonnes communications et un accompagnement soutenu.</li> </ul>

## QUATRE AXES D'INTERVENTION

A. Des services adaptés aux besoins

B. Un patrimoine bâti de qualité et durable

C. Un milieu de vie inspirant et inclusif

D. Une organisation performante

Axes	Objectifs stratégiques
A. Des services adaptés aux besoins de la clientèle	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer nos connaissances sur les besoins des requérants et locataires</li> <li>2. Accroître l'offre de logements abordables qui répondent aux besoins</li> <li>3. Innover dans l'offre de services aux requérants et locataires</li> <li>4. Adapter les services à la clientèle aux besoins et en fonction de nos valeurs</li> </ol>
B. Un patrimoine bâti de qualité et durable	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Réaliser le programme d'entretien préventif</li> <li>6. Maintenir la qualité de l'entretien et des réparations mineures</li> <li>7. Optimiser les investissements de remplacement, améliorations et modernisation</li> <li>8. Améliorer l'intégration des HLM dans le milieu</li> </ol>
C. Un milieu de vie inspirant et inclusif	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Développer une approche communautaire</li> <li>10. Développer les partenariats intersectoriels</li> <li>11. Offrir le soutien aux personnes</li> </ol>
D. Une organisation performante	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Maintenir une gouvernance stratégique</li> <li>13. Améliorer les communications externes et internes</li> <li>14. Accroître notre efficience</li> <li>15. Améliorer le climat de travail / gestion de ressources humaines</li> </ol>

## A. Des services adaptés aux besoins de la clientèle

Objectif 1 : Améliorer nos connaissances sur les besoins des requérants et locataires	Objectif 2 : Accroître l'offre de logements qui répondent aux besoins	Objectif 3 : Innover dans l'offre de services aux requérants et locataires	Objectif 4 : Adapter nos services aux besoins et en fonction de nos valeurs
<p>Exemples d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être à l'écoute des locataires, des requérants et des propriétaires</li> <li>• Évaluer périodiquement si nos services répondent aux besoins</li> <li>• Évaluer plus souvent la satisfaction des locataires (sondages plus légers, plus souvent, par échantillonnage, après un passage à la réception, etc.)</li> <li>• Instaurer une veille sur l'évolution des besoins en logement social (par exemple, % ménages qui paient plus de 30% de leur revenu pour se loger)</li> </ul>	<p>Exemples d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire ou rénover 50 nouvelles unités par année avec le programme AccèsLogis – Volet 1 (ACL)</li> <li>• Adapter des logements pour personnes handicapées avec le programme pour l'adaptation de logements (PAD)</li> <li>• Développer des partenariats avec des propriétaires privés dans le cadre du programme de supplément au loyer (PSL) pour mieux répondre aux besoins des locataires et des propriétaires (conseils, rencontres, etc.)</li> </ul>	<p>Exemples de services aux requérants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer un service de gestion centralisée des demandes de logement subventionné en partenariat avec les coopératives et OBNL</li> <li>• Augmenter le référencement des requérants vers les organismes répondant à leurs besoins</li> <li>• Offrir des services à la clientèle directement dans certains organismes communautaires (par ex. le SANC, Accueil Poirier, Partage St-François, etc.)</li> </ul> <p>Exemples de services aux requérants et locataires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir davantage de services en ligne, par courriel (Facebook ?)</li> </ul>	<p>Exemples d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Former notre personnel sur la clientèle difficile et agressive (dans le cadre de la SST mais aussi vers une meilleure écoute)</li> <li>• Créer ou maintenir les comités de travail interservices pour adapter nos façons de faire</li> <li>• Travailler en partenariat avec un comité du CCR pour améliorer le système de plaintes</li> <li>• Voir au respect du Règlement d'immeuble de façon constructive et non punitive</li> <li>• Simplifier nos correspondances en utilisant un « langage clair »</li> <li>• Offrir des services en plusieurs langues (interprètes au besoin et favoriser l'embauche de personnes qui parlent anglais, espagnol ou arabe).</li> </ul>

## B. Un patrimoine bâti de qualité et durable

Objectif 5 : Réaliser le programme d'entretien préventif	Objectif 6 : Maintenir la qualité de l'entretien et des réparations mineures	Objectif 7 : Optimiser les investissements de remplacement, améliorations et modernisation	Objectif 8 : Améliorer l'intégration des HLM dans le milieu
<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspections annuelles de tous les bâtiments (85)</li> <li>• Inspections de 750 logements par année (sur 1 600)</li> <li>• Inspections du Bilan Santé Immeuble (BSI), logements et bâtiments : 20 % par an</li> <li>• Inspections annuelles des systèmes et des ascenseurs</li> <li>• Objectifs annuels répartis dans un calendrier mensuel</li> <li>• Cartable des tâches préventives avec un descriptif dans chacun des immeubles</li> </ul>	<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des tâches standardisée à exécuter pour la remise en état d'un logement</li> <li>• Liste des tâches standardisées à exécuter pour l'entretien ménager des bâtiments</li> <li>• Faire le suivi et le contrôle des délais des appels de service avec le « Tableau de bord »</li> <li>• Visite de tous les logements remis à neuf pour valider la conformité et filmer (environ 200 par an)</li> <li>• Visite des ensembles immobiliers pour inspecter la propreté (5 par semaine)</li> </ul>	<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements qui produisent une image plus positive, développent la fierté</li> <li>• Consultation des locataires, particulièrement pour les aménagements des aires communes (au moins une / an)</li> <li>• Choix environnementaux durables et innovants</li> <li>• Modernisation des composants intérieurs</li> <li>• Amélioration des cours et des stationnements (réduction des îlots de chaleur)</li> <li>• Respect des ratios capitalisable/ non capitalisable (SHQ) et utilisation optimale des fonds alloués (98% à 102%)</li> </ul>	<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Désenclaver là où c'est possible</li> <li>• Favoriser le développement d'une image plus positive</li> <li>• Développer une meilleure collaboration avec les services municipaux ; par exemple             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Journée famille avec pompiers et policiers</li> <li>○ Communiqués conjoints avec services de salubrité et cueillette d'ordures</li> <li>○ Visite annuelle des pompiers pour pratiques d'évacuation et sensibilisation</li> </ul> </li> <li>• Aménagement des espaces familles désuets</li> </ul>



## C. Un milieu de vie inspirant et inclusif

<b>Objectif 9 : Développer une approche communautaire</b>	<b>Objectif 10 : Offrir le soutien aux personnes</b>	<b>Objectif 11 : Développer les partenariats intersectoriels</b>	
<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien aux associations de locataires</li> <li>• Participation des locataires à des activités sociales et communautaires : par exemple, jardins communautaires, cuisines collectives, etc.</li> <li>• Communiquer notre mission et les besoins de nos locataires dans le milieu</li> <li>• Mise en place et réalisation de projets de soutien communautaire</li> <li>• Animation auprès des jeunes : standardisation des pratiques</li> </ul>	<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guichet d'accompagnement pour les interventions individuelles</li> <li>• Intervention familiale</li> <li>• Standardisation des pratiques d'intervention</li> <li>• Collaboration avec les autres services à la résolution des plaintes de voisinage, médiations, problèmes de salubrité, etc.</li> <li>• Développement d'expertise interne sur les enjeux spécifiques des clientèles               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personnes âgées,</li> <li>○ familles / familles immigrantes</li> <li>○ personnes seules / santé mentale</li> </ul> </li> </ul>	<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement et maintien des partenariats afin que les organismes offrent des services dans nos milieux               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Santé et services sociaux</li> <li>○ Éducation</li> <li>○ Services municipaux</li> <li>○ Organismes communautaires</li> <li>○ Privé</li> </ul> </li> <li>• Implication dans le milieu : tables de concertation, participation à des journées thématiques, etc.</li> <li>• Recherche de partenaires pour l'animation auprès des 6-11 ans et des 12-18 ans.</li> </ul>	

## D. Une organisation performante

Objectif 12 : Maintenir une gouvernance stratégique axée sur la collaboration	Objectif 13 : Améliorer les communications internes et externes	Objectif 14 : Améliorer notre efficience	Objectif 15 : Améliorer le climat de travail
<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership de la direction générale</li> <li>• CA informé et engagé</li> <li>• Gestionnaires engagés</li> <li>• Plans et objectifs communiqués et suivis</li> <li>• Ressources optimisées / respect des budgets</li> <li>• Participation dynamique aux tables de partage et de concertation et activités publiques</li> </ul>	<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer un plan de communication externe qui comprendra, par exemple :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'utilisation d'un langage simple et clair</li> <li>○ l'utilisation des réseaux sociaux</li> <li>○ publication du rapport annuel</li> <li>○ présence aux forums publics</li> </ul> </li> <li>• Développer un plan de communications internes qui comprendra les mécanismes de partage d'informations               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De la direction générale</li> <li>○ Dans son équipe</li> <li>○ Entre équipes</li> <li>○ Entre employé-es</li> <li>○ Comités interservices</li> </ul> </li> </ul>	<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités interservices pour une amélioration continue des processus</li> <li>• Mieux s'adapter aux besoins en évolution,</li> <li>• Mieux collaborer et mieux partager l'information</li> <li>• Aller vers une organisation sans papier</li> <li>• Intégrer rapidement les nouveaux employés</li> </ul>	<p>Exemple d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de reconnaissance</li> <li>• Activités sociales</li> <li>• Relations de partenariat avec le syndicat</li> <li>• Activités de consolidation d'équipes</li> <li>• Formation, développement, plan de relève</li> <li>• Consolidation des bonnes pratiques,</li> <li>• Participation à l'amélioration continue,</li> <li>• Attraction et rétention des talents,</li> <li>• Appréciation / évaluation du rendement</li> </ul>