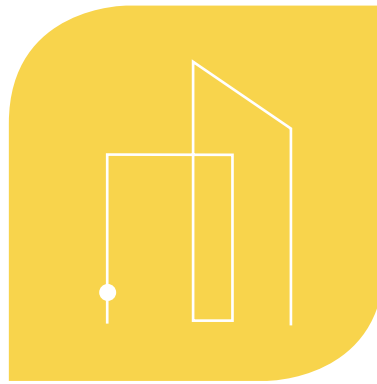


OSER FAIRE AUTREMENT



Plan stratégique 2020-2025



Office municipal
d'habitation
de Montréal

Mot du président et de la directrice générale



OSER FAIRE AUTREMENT

L'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) a fêté ses 50 ans en 2019. Fort de ses réalisations passées et résolument tourné vers l'avenir, l'OMHM présente son plan stratégique 2020-2025, intitulé *Oser faire autrement*. Les défis actuels et à venir, notamment la rénovation de notre parc HLM et le développement de nouveaux logements, demandent en effet d'explorer de nouvelles façons de faire. Et de faire mieux, toujours mieux. Étant le plus important gestionnaire de logements sociaux au Québec, l'Office souhaite être un modèle et un leader en matière d'offre de logements assurant dignité, sécurité et stabilité.

L'OMHM fait face à des défis importants. Son parc immobilier HLM est vieillissant et les budgets octroyés ne suffisent pas à remettre en bon état les immeubles, que ce soit à court ou même à moyen terme. La réalisation de travaux majeurs et le développement de nouveaux logements sont rendus particulièrement difficiles, notamment en raison de la surchauffe des coûts de construction observée ces dernières années au Québec. L'Office compose avec une offre de logements sociaux encore bien en deçà des besoins, une clientèle parfois très vulnérable pouvant éprouver de graves problèmes de santé physique ou mentale, des situations d'insalubrité, d'insécurité et de cohabitation difficile dans certains milieux de vie, sans compter une pénurie de main-d'œuvre, amplifiée par de nombreux départs à la retraite, et un écosystème légal complexe. Voilà les principaux enjeux auxquels s'attaque le plan stratégique 2020-2025 *Oser faire autrement*.

Ce plan stratégique est le fruit d'une démarche collective. Nous remercions sincèrement toutes les personnes qui y ont participé. L'Office municipal d'habitation de Montréal possède une histoire riche et solide. À nous maintenant de bâtir ensemble son avenir et d'en écrire, avec audace, passion et énergie, les nouveaux chapitres.

Christian Champagne,
président du conseil d'administration

Danielle Cécile,
directrice générale

Le **groupe** des

50

Pour *Oser faire autrement*, la démarche de planification stratégique se voulait originale et mobilisatrice. Son élément clé a été la mise sur pied d'un groupe de 50 personnes,

dont faisaient partie des membres du conseil d'administration et de la haute direction, des gestionnaires, des employés cols blancs et cols bleus, des résidents et des partenaires.

Afin de créer un plan à la mesure des besoins et des attentes de tous ceux et celles qui composent notre grande organisation, les participants au *Groupe des 50* ont été invités à consulter leurs collègues et leur entourage en

prévision des séances de travail auxquelles ils ont participé. Les deux premières séances ont permis de porter un regard sur les réalisations découlant du dernier plan stratégique, les défis, les apprentissages, les besoins et la situation de l'OMHM dans l'environnement montréalais. Lors de la troisième rencontre, les axes prioritaires, les objectifs généraux et les grandes stratégies du plan stratégique ont été déterminés. En parallèle, un comité consultatif restreint a été formé et s'est rencontré à plusieurs reprises pour valider le contenu du plan stratégique en développement et valider les engagements qu'ils sous-entendent. Le conseil d'administration et les instances de consultation des résidents ont également été appelés à participer à des moments cruciaux.



Le Groupe des 50 a été soutenu et accompagné par la firme Hors-Piste, reconnue pour ses méthodes d'animation créatives et rassembleuses.



AUTREMENT

PLAN STRATÉGIQUE

2020-2025

Le plan contient quatre axes prioritaires:

- État des immeubles et des logements
- Offre de logements
- Développement social
- Fondements organisationnels

Les trois premiers axes se veulent l'incarnation au quotidien de la mission de l'Office, alors que le quatrième représente les assises de la maison sur lesquelles on prend appui. Chacun de ces axes comprend des piliers stratégiques qui, à leur tour, incluent des objectifs précis et mesurables. *Oser faire autrement* est un plan ambitieux, mais tout à fait concret et réalisable.

Sur le plan opérationnel, le plan stratégique se déclinera dans un plan de mise en œuvre qui fera état des principales actions ou des grands projets qui permettront d'atteindre les objectifs. On y retrouvera, entre autres, les cibles ou les marqueurs de progrès, les responsables des actions, les échéanciers, les mécanismes et les outils de suivi. C'est le plan de mise en œuvre qui jouera le rôle de connecteur entre le plan stratégique et les opérations de l'organisation.



L'agilité, l'audace, la créativité, la qualité, la concertation et la bienveillance sont tous des termes qu'il faut lire entre les lignes de ce plan stratégique. Ils ont émergé des discussions qui ont mené à cette planification stratégique dont l'approche originale a été de réunir à trois reprises 50 personnes issues de différentes sphères de l'organisation. Inspiré par cette démarche, l'Office est convaincu de pouvoir déployer des stratégies innovantes, de nouer des partenariats fructueux, entre autres avec les résidants et résidentes, de communiquer avec plus de fluidité, de prendre des risques calculés. Plus encore, le plan stratégique 2020-2025 se veut évolutif, dans une organisation qui accepte d'essayer et d'apprendre, en faisant de l'amélioration continue son fer de lance.

Misant sur la force de la participation de ses locataires, sur la compétence de son personnel dévoué et sur des collaborateurs engagés, l'OMHM veut se positionner comme une organisation exemplaire dans le secteur du logement social public. Une organisation du 21^e siècle, soucieuse des principes incontournables du développement durable. Enfin, l'OMHM souhaite être un partenaire de premier plan pour les gouvernements et les autres promoteurs de logement social, afin que les Montréalais puissent se loger convenablement, vivre dans un environnement harmonieux et prendre en main leur destinée.



NOTRE MISSION

Améliorer les conditions de vie de familles et personnes à faible revenu en offrant des logements et des services de qualité, tout en favorisant leur pouvoir d'influence et d'action



NOTRE VISION

L'OMHM est un bâtisseur social connu et reconnu. Il mise sur la force de la participation de ses locataires et sur le dynamisme de ses employés pour renouveler son offre de solutions diversifiées et créatives aux ménages qu'il dessert. Acteur du développement social et urbain, l'OMHM construit, avec ses partenaires de l'habitation, une vision concertée du logement social sur l'île de Montréal.



NOS CONVICTIONS

L'Office municipal d'habitation de Montréal s'engage à orienter ses choix et ses actions selon les convictions suivantes :

- ↗ le maintien d'un haut niveau de **satisfaction du client**, en offrant des logements et des services de qualité qui répondent aux besoins des locataires par des gestes et des décisions économiquement efficaces s'appuyant sur le **développement durable**;
- ↗ la poursuite de l'**amélioration continue** de ses services par laquelle passe la satisfaction de ses locataires et partenaires. À cet effet, l'organisation a le réflexe de se remettre en question et de favoriser la créativité, le sens de l'innovation et la **recherche de l'excellence** par l'ensemble de son personnel;
- ↗ une **collaboration** étroite entre les équipes et le **partenariat** établi avec les résidents, les organismes communautaires et institutionnels jouent un rôle déterminant dans la réussite de ses actions;
- ↗ la promotion des valeurs **d'intégrité et de respect** permet à l'OMHM de se positionner comme une organisation bienveillante envers sa clientèle, ses employés et ses partenaires.



AXE 1

État des immeubles
et des logements

OBJECTIF GÉNÉRAL

Offrir à nos ménages résidents des immeubles et des logements en bon état, salubres et adaptés à leurs besoins

L'OMHM vise à offrir à ses locataires des immeubles et des logements en bon état, salubres et adaptés à leurs besoins. Le défi principal est de pouvoir poser les gestes requis pour atteindre cet objectif, avec rapidité et intensité, en visant un haut niveau de qualité. Comme les ressources financières sont limitées, c'est en trouvant des stratégies de financement alternatives, en appliquant des méthodes de travail efficaces et en misant sur la collaboration étroite entre les équipes, de même qu'avec les locataires, qu'il sera possible d'y arriver.

L'axe 1 s'articule autour de trois piliers stratégiques :

1. RÉNOVATIONS MAJEURES

Poursuivre les rénovations majeures requises par l'état du parc immobilier :

- Investir au moins 98 % des budgets disponibles, afin de remettre ou de maintenir en état (cote d'état C) nos immeubles et nos logements;
- Effectuer, selon les budgets disponibles, les travaux majeurs qui tiennent compte à la fois des besoins des ménages résidents, des besoins d'amélioration des aménagements et de la performance des équipements, dans une perspective de développement durable, en continu;
- Adopter un plan de maintien des actifs du parc de logements abordables (familles et aînés), d'ici février 2021.



OSCEP



2. ENTRETIEN ET RÉPARATIONS

Améliorer la qualité de l'entretien dans les immeubles :

- ⤴ Obtenir des résultats d'au moins 90 % dans les audits d'entretien dans l'ensemble du parc immobilier, d'ici décembre 2025;
- ⤴ Améliorer le contrôle de la qualité des réparations dans les immeubles et les logements, d'ici décembre 2022;
- ⤴ Préciser, réduire au besoin et communiquer les délais d'intervention en matière de réparations, d'ici décembre 2022;
- ⤴ En partenariat avec les associations de locataires et leurs représentants, sensibiliser les résidents à l'importance de contribuer au maintien de la propreté ainsi qu'au maintien du bon état des immeubles et des logements, d'ici décembre 2025.



3. SALUBRITÉ

Offrir à nos locataires des logements sains et salubres :

- ⤴ Réduire le taux de prévalence de la vermine de 10 à 20 % dans nos immeubles, selon le type de vermine, d'ici décembre 2025.





AXE 2

Offre de logements

OBJECTIF GÉNÉRAL

Augmenter et diversifier notre offre de logements

Selon les statistiques du dernier recensement (2016), 21 % des personnes à Montréal vivent sous le seuil de faible revenu et 30 % des ménages de la métropole consacrent plus de 30 % de leurs revenus aux dépenses de logement. Par ailleurs, le nombre de ménages en attente d'un logement HLM ou subventionné dépasse les 23 000 sur les listes d'attente de l'OMHM. Dans ce contexte, l'augmentation de l'offre de logements est une priorité pour l'Office. L'OMHM s'engage à mettre à profit tous les investissements gouvernementaux afin de répondre aux besoins de la population montréalaise plus défavorisée économiquement, que ce soit par le biais des programmes de développement de nouveaux logements ou de Supplément au loyer, par le réaménagement de ses sites ainsi que par sa capacité à louer rapidement ses logements devenus vacants.

L'axe 2 s'articule autour de trois piliers stratégiques :

1. DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE LOGEMENTS DE L'OMHM

Augmenter l'offre de logements :

- Obtenir l'approbation préliminaire des bailleurs de fonds pour le développement de 380 nouveaux logements sociaux et abordables par année à partir des programmes disponibles et de stratégies novatrices;
- S'assurer que 100 % des unités PSL allouées à l'OMHM annuellement font l'objet d'ententes signées entre l'Office et des propriétaires privés ou communautaires, dans les délais prescrits par les programmes.



FAIRE

2. OFFRE DE LOGEMENTS DIVERSIFIÉE

Répondre aux besoins de divers types de ménages en matière de logement :

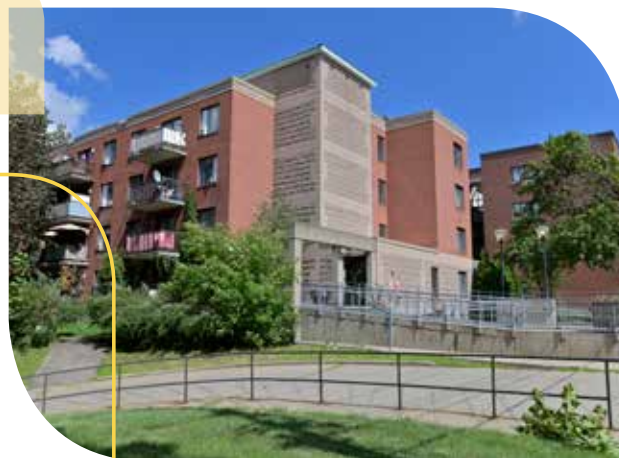
- ↗ Assurer la diversité de notre offre de logements afin de mieux répondre aux besoins de différentes clientèles, selon les *Cibles de développement 2019-2028*;
- ↗ Veiller à ce que les unités PSL faisant l'objet d'ententes entre l'OMHM et les parties prenantes répondent aux principes directeurs établis par l'organisation, en continu;
- ↗ Déployer annuellement les activités du Service de référence, en collaboration avec la Ville de Montréal et les autres partenaires, dans le but de répondre aux ménages dans le besoin dans le cadre de l'Opération 1^{er} juillet.



3. LOCATION DES LOGEMENTS

Optimiser l'offre du parc immobilier existant pour répondre aux besoins :

- ↗ Maintenir en continu ou réduire d'ici le 31 décembre 2021, selon les programmes, les délais de location des logements vacants, remis en état et prêts à être loués, en fonction des budgets disponibles.





AXE 3

Développement social

OBJECTIF GÉNÉRAL

Contribuer à améliorer la qualité et les conditions de vie de nos ménages résidents en favorisant davantage leur pouvoir d'agir

Mettre en place les conditions requises, puis appuyer les résidents afin qu'ils puissent accroître et exercer leur pouvoir d'agir sont des défis considérables, mais qui constituent la base de la philosophie de l'Office à l'égard de sa clientèle. L'amélioration de la qualité et des conditions de vie des individus passe d'abord et avant tout par le contrôle de leur propre destinée. Ainsi, toutes les actions que l'organisation peut réaliser à cet effet sont essentielles et doivent être en constante évolution et amélioration. Toutefois, certaines personnes ont, pour diverses raisons, besoin d'un accompagnement et d'un soutien plus importants. Un soutien qui peut s'avérer très porteur pour l'OMHM quand il s'agit de prévenir les évictions de ménages en difficulté, de veiller à l'harmonie dans les milieux de vie ou de s'assurer de la salubrité des logements. L'organisation souhaite donc que ses ressources puissent offrir l'accompagnement et le soutien nécessaires autour de ces éléments. L'OMHM compte sur des partenariats, notamment avec le milieu communautaire et celui de la santé, pour répondre aux besoins de certains de ses résidents.

Pour composer avec les enjeux qui peuvent surgir dans la relation au quotidien avec des milliers de locataires, de tous âges et de toutes conditions, l'Office doit s'assurer que son personnel est outillé et guidé en vue de pouvoir intervenir et interagir en tout temps, dans le respect des personnes.



L'axe 3 s'articule autour de trois piliers stratégiques :

1. POUVOIR D'INFLUENCE ET D'ACTION

Favoriser le pouvoir d'influence et d'action des ménages résidant dans le parc immobilier de l'OMHM :

- Mettre en place graduellement, d'ici décembre 2025, des conditions favorables à une plus grande participation des ménages résidants à la vie collective dans les milieux de vie et à l'OMHM en général, entre autres, par la création d'associations de locataires;
- Améliorer, en continu, les liens de collaboration entre l'OMHM et les représentants des locataires par des processus de consultation établis dans un climat de confiance réciproque et de partenariat.



2. ACCOMPAGNEMENT ET SOUTIEN

Contribuer à répondre à certains besoins d'accompagnement et de soutien aux ménages résidants :

- Offrir, en continu, un accompagnement et un soutien aux ménages résidants en HLM dans le besoin, autour de trois objectifs principaux :
 - la prévention des évictions;
 - l'harmonie et la sécurité des milieux de vie;
 - la salubrité des logements;
- Soutenir les milieux de vie dans le contexte des mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19, en continu;
- Renouveler ou établir des partenariats externes qui pourront répondre aux besoins particuliers d'accompagnement et de soutien des ménages résidants, en continu.

3. DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

Soutenir le personnel en matière de développement social, en continu :

- Veiller à ce que tout le personnel soit bien outillé relativement aux réalités vécues par les ménages résidants et à la mission de l'OMHM;
- Augmenter les habiletés du personnel en matière d'intervention auprès des ménages plus vulnérables;
- Développer les compétences des gestionnaires en matière de consultation et de partenariat.





AXE 4

Fondements organisationnels

OBJECTIF GÉNÉRAL

Miser sur nos forces et nos acquis pour évoluer vers une organisation plus agile et créative

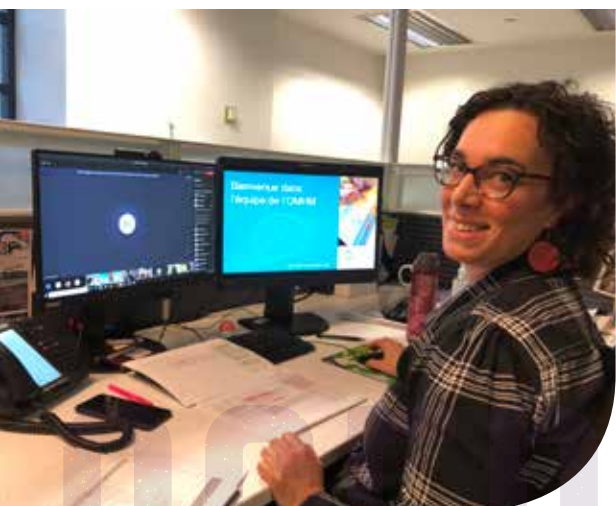
Le quatrième axe du plan stratégique traite des bases sur lesquelles l'organisation s'appuie pour accomplir sa mission. Plusieurs aspects sont ainsi considérés, comme avoir une main-d'œuvre qualifiée, mobilisée, agile et reconnue; assouplir et décentraliser les processus administratifs; actualiser les technologies de l'information et les télécommunications pour qu'elles soient adaptées aux nouvelles réalités, tant internes qu'externes. Il faut aussi songer à d'autres perspectives, comme gérer les budgets rigoureusement et être à l'affût des occasions de financement; déterminer les services que nous sommes en mesure de fournir afin d'offrir une expérience client positive et satisfaisante, communiquer clairement, simplement et régulièrement; nouer des partenariats gagnants. Tous ces éléments sont des maillons essentiels de la chaîne d'intervention de l'Office.

L'axe 4 s'articule autour de six piliers stratégiques :

1. OFFRE DE SERVICE

Mettre en place les engagements pris par l'organisation en matière d'organisation du travail et d'offre de service aux ménages résidents :

- ^ Clarifier et diffuser notre offre de service pour les ménages résidant en HLM et dans les résidences ENHARMONIE, d'ici décembre 2022;
- ^ Améliorer les processus d'accueil et d'intégration des futurs ménages résidant en HLM, d'ici décembre 2021;
- ^ Mettre en place une porte d'entrée unique pour les demandes des locataires vivant en HLM, d'ici décembre 2022;
- ^ Améliorer les processus de suivi des demandes des ménages résidents, d'ici décembre 2023;
- ^ Adapter les services de l'organisation aux mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19 émises, notamment, par la Direction régionale de santé publique.



2. MAIN-D'ŒUVRE

Assurer la mobilisation et la formation de la main-d'œuvre requises pour soutenir l'offre de service et l'amélioration continue des pratiques :

- ^ Mener à terme, en collaboration avec le personnel, les principales opérations de redéploiement de services et de réorganisation du travail, d'ici le 31 décembre 2020;
- ^ Réduire le temps de comblement des postes, d'ici décembre 2021;
- ^ Favoriser la mobilité du personnel, notamment par la mise en place des outils technologiques requis et par l'adoption de politiques d'encadrement de leur usage, d'ici septembre 2022;
- ^ Soutenir le personnel et assurer la formation requise à l'égard de la gestion du changement et de l'utilisation des outils technologiques, en continu;
- ^ Accroître l'attractivité de l'OMHM en tant qu'employeur, en continu;
- ^ Augmenter les taux de mobilisation et de rétention du personnel, en continu.



3. EFFICACITÉ ET INTELLIGENCE D'AFFAIRES

Améliorer l'efficacité de l'organisation en donnant aux gestionnaires et au personnel les outils et la latitude leur permettant d'atteindre les résultats attendus :

- ^ Réaliser une transition harmonieuse des opérations touchées vers le nouveau centre administratif de l'Îlot Rosemont, d'ici décembre 2022;
- ^ Réviser les encadrements gouvernant les activités d'approvisionnement (politique d'approvisionnement, règlement sur la gestion contractuelle, délégation de pouvoirs, etc.), d'ici le 30 juin 2021;
- ^ Augmenter la pertinence, la fiabilité et la cohérence de nos données, d'ici le 31 décembre 2023;
- ^ Compléter la mise en place de LOGIC.NET, d'ici le 31 décembre 2022;
- ^ Mettre en place des outils d'aide à la gestion/décision (intelligence d'affaires), d'ici le 31 décembre 2024;
- ^ Amorcer la transformation numérique de l'organisation, notamment par l'intégration de la numérisation dans les opérations, d'ici septembre 2022;
- ^ Assurer la sécurité de nos réseaux informatiques et la protection des renseignements personnels contenus dans nos différentes bases de données, d'ici le 31 décembre 2021;
- ^ Mesurer les résultats et rendre des comptes aux parties prenantes, en continu.





4. COMMUNICATIONS

Mettre en œuvre les engagements émergeant du Chantier sur les communications :

- ^ Simplifier, diversifier et adapter nos communications avec les ménages résidents, en continu;
- ^ Mettre sur pied de meilleures pratiques de circulation multidirectionnelle de l'information dans l'ensemble de l'organisation, en continu.

5. FINANCEMENT

Assurer le financement nécessaire à la réalisation des objectifs stratégiques de l'OMHM et à l'intégrité de ses opérations :

- ^ Déployer des stratégies visant à obtenir le rehaussement des budgets pour les travaux majeurs dans le parc HLM, afin de remettre ou de maintenir en état (cote d'état C) nos immeubles et nos logements, en continu;
- ^ Mettre en place une stratégie de financement du maintien des actifs du logement abordable, d'ici le 31 décembre 2021;
- ^ Mettre en place une politique d'utilisation des fonds propres de l'OMHM pouvant être utilisés aux fins du développement immobilier, d'ici décembre 2021;
- ^ Développer un plan d'action permettant de maintenir l'équilibre des budgets d'exploitation à long terme, d'ici décembre 2021.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Renouveler l'engagement de l'OMHM en matière de développement durable et mettre en valeur ses réalisations auprès des locataires, des employés, des bailleurs de fonds et du public, en continu.





Ce document est publié par le Service des communications.

Coordination
Marie Bouchard

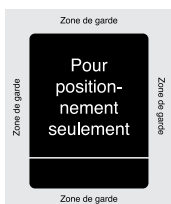
Révision linguistique
Marie-Rose Basque, rév. a., Linguitech

Rédaction
Nathalie Fortin, en collaboration avec
Rouzier Metellus et Mathieu Vachon

Photographies
Alarie Photo, Olivier Bousquet,
Benoît Demers, OMHM, La Fondation
des Canadiens pour l'enfance,
Marie-Ève Lapointe (Projet Harmonie)

Office municipal d'habitation de Montréal
415, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 202
Montréal (Québec)
H2Z 1H8
514 872-6442
www.omhm.qc.ca

2^e trimestre 2021
Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 978-2-921999-57-1





Plan stratégique 2020-2025



Office municipal
d'habitation
de Montréal
omhm.qc.ca