



PLAN STRATÉGIQUE 2015-2020 DE L'OMHQ

**Le logement
un investissement
dans le bâti, l'humain
et la communauté**





MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU PRÉSIDENT

C'est animé d'un fort enthousiasme et d'une grande fierté que nous vous présentons le Plan stratégique 2015-2020 de l'Office municipal d'habitation de Québec. Ce plan est le résultat d'un important travail de réflexion mené auprès de nos partenaires, de notre clientèle et de notre personnel. Il incarne le phare qui guidera nos actions et qui nous accompagnera dans nos choix jusqu'à la fin de la présente décennie. Dans le sillon de la dernière planification stratégique 2005-2008, il présente une vision actualisée, stimulante et rassembleuse de nos ambitions.

Offrir des logements convenables et sécuritaires à notre clientèle représente son lot de défis. Le faire dans un souci constant d'équité et de durabilité, en assurant une cohésion sociale et une vie de quartier valorisante revêt aussi sa part d'enjeux cruciaux. C'est pourtant ce qui nous inspire à l'Office et ce qui nous conduit à promouvoir, avec nos précieux partenaires, un modèle responsable du logement à Québec, devenu incontournable dans le contexte des restrictions qui caractérisent notre époque. Cette stratégie 2015-2020 répond à ces aspirations et les affirme par des orientations claires et des objectifs précis.

Nous tenons à remercier toutes celles et ceux qui se sont investis de près ou de loin dans la réalisation de ce plan stratégique. La réussite de la mise en œuvre de ce plan relève maintenant de l'engagement, de la rigueur et de l'apport de chaque employé de l'Office, grâce à qui de meilleures conditions de vie pour plusieurs sont possibles. Nous en profitons enfin pour réaffirmer notre confiance envers notre formidable équipe, dont le dévouement et la passion sont dignes de mention.

Claude Foster

Gilles Leduc



L'OMHQ

L'Office municipal d'habitation de Québec (OMHQ) fête en 2015 ses 45 ans. Fort d'un passé de riches transformations, il agit aujourd'hui à titre d'organisme para municipal désigné par la Société d'habitation du Québec pour assurer la gestion du parc de logements HLM et du programme de supplément au loyer (PSL) sur le territoire de la Ville de Québec, élargi depuis les fusions de 2002. L'Office a également le mandat de gérer le parc d'habitations abordables de la Société municipale d'habitation Champlain (SOMHAC) ainsi que de développer de nouvelles unités de logement pour sa clientèle. En tant que centre de services, il offre enfin un soutien technique à 27 offices d'habitation et organismes des environs, et ce, dans le respect de l'autonomie locale de chacun.

L'OMHQ, incluant son devoir de gestionnaire de la SOMHAC et du PSL, gère ainsi plus de 10 000 unités de logement réparties au sein de plus de 200 milieux de vie. Plus de 15 000 personnes bénéficient directement de ses services. Un peu moins de la moitié (46%) de celles-ci sont des personnes âgées. Le cinquième de ses locataires est constitué de familles avec enfants (20%) alors que plus de 15% proviennent de l'immigration. Sa liste d'attente est composée de près de 2 000 ménages, dont plus des trois quart (76%) sont des personnes seules.

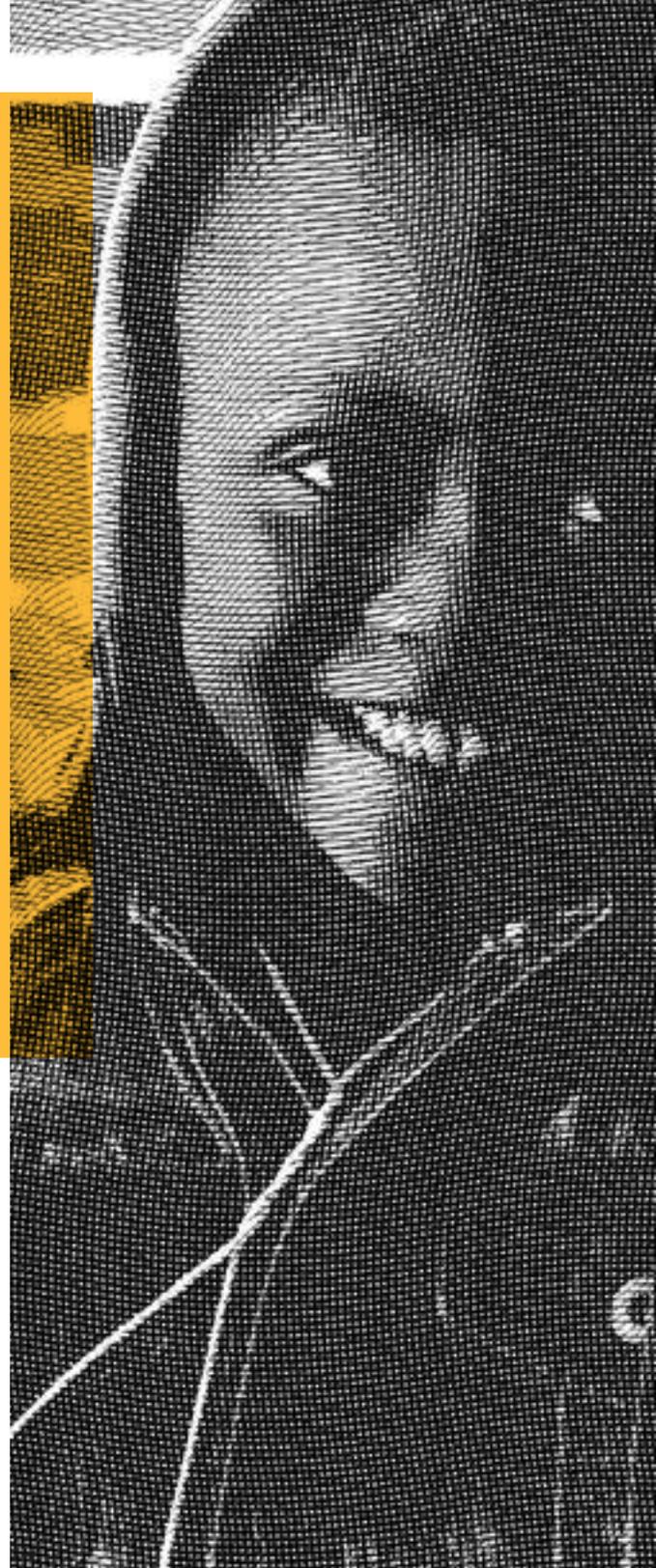
C'est grâce à une équipe multidisciplinaire et compétente de quelques 170 employés, et appuyée par de nombreux partenaires de confiance sur le terrain, que l'Office remplit chaque jour sa mission avec brio. Une approche intersectorielle basée sur le partenariat s'avère être le moteur de ses interventions, poussée par l'ardent désir d'améliorer la société, via le logement et son influence indéniable sur les conditions de vie de sa clientèle.

NOTRE MISSION

Offrir à notre clientèle des logements convenables, intégrés au tissu urbain, afin d'améliorer les conditions de vie des citoyens.

En nous donnant pour mission d'influencer positivement les conditions de vie des citoyens, nous souhaitons agir pour le mieux-être de toute la société. Nous gérons beaucoup plus que de simples bâtiments, nous offrons un milieu de vie structuré et réfléchi pour valoriser et intégrer nos locataires tout en leur assurant, par le logement, une réponse abordable à un besoin de base. Les bénéfices

de cette approche se répercutent sur l'ensemble du tissu social et urbain de la Ville de Québec. C'est ainsi que la qualité de vie de tous les citoyens se voit améliorée par notre action. Enfin, grâce à notre offre de logements convenables, nous croyons être en mesure de répondre aux besoins de notre clientèle par des habitations adéquates et de qualité dans les limites des budgets publics qui nous sont octroyés.





NOTRE VISION

Être la
référence dans
le déploiement
d'une approche
concertée,
durable et
responsable
du logement à
Québec.

L'exercice de planification stratégique a permis de dégager et de confirmer les éléments de notre vision. Elle exprime le devenir de l'organisation en 2020, soit d'être reconnu comme un acteur incontournable à Québec pour que le logement social y soit perçu et compris comme un investissement dans le bâti d'abord, puis dans l'humain et la communauté. Grâce à notre stratégie immobilière globale, qui rallie tous les intervenants et considère les dimensions tant sociale, économique qu'environnementale de nos interventions, nous souhaitons influencer de façon positive une gestion et un développement intelligents du logement offert aux plus démunis sur notre territoire. Nous sommes convaincus que notre savoir-faire et nos expériences dans ce domaine peuvent contribuer à faire ensemble une société plus juste et plus équitable.

NOS VALEURS

L'intégrité

L'équité

La loyauté

Le courage

Nos valeurs transcendent chacune de nos actions, elles guident nos décisions et nous orientent dans notre façon d'intervenir auprès de notre clientèle et de nos partenaires. Nous attendons de tous les employés de l'Office qu'ils adhèrent à ces valeurs et qu'ils les partagent dans leur quotidien. Ces quatre valeurs se retrouvent également dans la valorisation de notre mission et de notre vision.

Par **intégrité**, nous entendons l'honnêteté de communiquer avec franchise et de se conformer à la loi, aux règles et à nos engagements.

L'**équité** est marquée par la cohérence et le respect objectif et impartial de ce qui est dû à chacun. C'est aussi l'équité au sein de la société que nous mettons en valeur, par une gestion juste, appropriée et respectueuse pour nos clients actuels et potentiels.

La **loyauté** s'exprime envers notre mission et envers notre organisation. Nous devons nous engager à défendre notre raison d'être et notre vision en partageant les mêmes objectifs et en collaborant efficacement avec nos partenaires.

Le **courage** fait référence au courage d'agir, à celui d'appliquer les règles avec discernement, et de prendre des risques soutenus par la confiance envers les personnes, l'organisation et nos partenaires.





- Intégrité 
- Équité 
- Loyauté 
- Courage 

**Le logement
un investissement
dans le bâti, l'humain
et la communauté**

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2020 DE L'OMHQ

NOS PRINCIPES D'ACTION

Des services de qualité pour les besoins de la clientèle; le travail en amont; l'amélioration des connaissances; la responsabilité sociale des organisations

Comme nos valeurs, nos principes d'action se retrouvent en trame de fond de chacune de nos interventions. Ils motivent nos choix et sont à la base de toutes nos préoccupations. Ce sont des outils sur lesquels nous nous appuyons pour surmonter nos défis. Ils agissent tels des guides à nos décisions.

Fortement affirmée dans le plan stratégique précédent, la qualité des services à la clientèle, relatée sous l'expression

des services de qualité pour les besoins de la clientèle, continue de guider toutes celles et ceux qui œuvrent à l'Office. Elle invite à la poursuite de résultats concrets, à l'économie de moyens, à l'optimisation des façons de faire et à la satisfaction des besoins réels de nos clientèles, tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation.

Le travail en amont assure, à long terme, des progrès exponentiels. Il incite les employés à une saisie de données tenues à jour pour s'assurer de disposer, en temps opportun, des informations pertinentes à l'analyse et à la prise de décision basée sur des faits concrets. Le travail en amont appelle aussi au respect de notre clientèle. Il se veut la pierre angulaire de la prévention, de la prise en charge citoyenne et de l'implication des locataires. Travailler en amont, c'est se donner le réflexe d'être proactif, de voir venir les contraintes et d'agir préventivement plutôt qu'en réaction.

L'amélioration des connaissances s'impose comme l'approche gagnante dans le quotidien de nos opérations pour faire la différence, pour changer positivement les choses. Nous nous devons par exemple de mieux connaître le nouvel arrivant, les capacités de la personne handicapée, les pertes dues au vieillissement, la réalité de la pauvreté et les préjugés qui contraignent la poursuite de nos objectifs. En améliorant nos connaissances, nous cherchons à être encore plus agiles, nous visons des modes de gestion souples avec des canaux de communication ouverts.

La responsabilité sociale des organisations est le principe d'action qui nous amène à nous poser régulièrement la question suivante: quel est l'impact de ce que je fais sur la société? Nous sommes tous, avec nos partenaires, engagés dans le mieux-être de notre clientèle et ultimement, de celui de toute la population. Nous devons absolument être responsables. Nous souhaitons amener nos partenaires à s'engager avec nous au progrès de nos collectivités. Nous devons également connaître ce que font nos partenaires et surtout, éviter de reproduire inutilement ce qui se fait déjà ailleurs. Bâti sur des partenariats riches et vivants, consulter nos locataires et considérer l'impact de nos activités sur les générations futures réfèrent à ce principe d'action.

LES ENJEUX

Nos quatre enjeux stratégiques sont les grands défis auxquels nous nous attaquerons pour les prochaines années et même au-delà de 2020. Ils constituent nos préoccupations fondamentales que nous ne devons jamais perdre de vue.

La pérennité du parc immobilier

La pérennité du parc s'impose comme un défi majeur qui soulève plusieurs questions. Notre parc de logements est vieillissant, d'importantes sommes doivent encore être consenties pour maintenir la santé physique de nos bâtiments. Les deniers publics sont limités et les investissements fédéraux en logement sont remis en cause. Nous devons trouver de nouvelles façons de maintenir la qualité de notre parc et le développer en répondant adéquatement aux besoins réels de notre population. Nous devons aussi poursuivre nos efforts pour favoriser l'intégration de nos bâtiments dans le tissu urbain, autant par une qualité architecturale que par une densification équilibrée ainsi qu'une adéquation entre la clientèle desservie et son milieu d'accueil. Ces défis doivent évidemment être considérés dans le respect des normes, des lois et des règlements en vigueur.

Le milieu de vie paisible

Cet enjeu touche autant à la qualité de vie et au dynamisme de nos ensembles immobiliers qu'à la nécessité de travailler de concert avec les organismes intervenant dans le même milieu ou auprès de la même clientèle, dans le respect des missions spécifiques et du partage des responsabilités reconnues à chacun. Dans certains de nos milieux de vie, la cohabitation, pour être harmonieuse, a besoin d'un soutien continu. Les locataires sont incités à participer et à s'impliquer dans des activités pour offrir un milieu de vie paisible, mobilisateur et sécuritaire. Les effets de telles actions vont rejaillir sur l'ensemble du quartier d'abord, puis sur toute la Ville de Québec ensuite, déjà fière de sa réputation d'endroit où il fait bon vivre. En favorisant un milieu de vie structuré à notre clientèle, nous voulons mettre ou remettre des gens en mouvement et contribuer à leur épanouissement en tant que citoyen. Pour y arriver, la collaboration de plusieurs partenaires est essentielle. Devant l'importance des différents besoins observés et des contraintes, agir ensemble dans le respect des limites de l'intervention de chacun s'avère non seulement utile mais vital.

L'adaptation des services aux besoins évolutifs de la clientèle

Les besoins changent, les attentes suivent. Les réponses doivent être réfléchies, adaptées et cohérentes. Nous souhaitons offrir des services appropriés à notre clientèle. Nous devons parfois adapter nos lieux physiques à leurs nouvelles réalités. Par exemple, l'idée de maintenir dans leur logement les personnes vieillissantes, dans la mesure du possible, rejoint cet enjeu. Pour ce faire, nous devons mieux connaître les besoins de notre clientèle et leur évolution. Nous voulons optimiser nos façons de faire pour être plus agile dans nos réponses. Mieux coordonner nos actions, améliorer nos mesures de suivi et partager de façon encore plus efficace l'information, constituent des moyens auxquels nous nous attachons pour y parvenir.

Le logement social, un projet sociétal intégré dans la ville

Ce quatrième enjeu se démarque par son questionnement global. Il devient aujourd'hui incontournable de démontrer et de faire comprendre au plus grand nombre que le logement social est une richesse fondamentale dont la société ne peut se passer. La performance du logement social et ses impacts positifs doivent être mieux connus pour en permettre une évolution souhaitable pour tous. Nous devons rassembler nos efforts pour bâtir un projet social assumé par l'ensemble des acteurs socio-économiques impliqués, de près ou de loin, dans notre domaine. Répondre aux besoins variables de la communauté constitue un défi de taille. L'investissement doit être régulièrement questionné et adapté. Le coût de revient de nos actions doit façonner nos décisions. Tous les acteurs évoluant dans le secteur du logement social et communautaire doivent maintenant reconnaître certaines lacunes et contraintes qui caractérisent les façons de faire. S'engager ensemble à les corriger est nécessaire. Dans la foulée de ces changements devenus indispensables, l'OMHQ doit s'appuyer sur ses forces pour influencer l'avenir du logement à Québec, en le positionnant comme un vecteur essentiel d'amélioration sociale.



Orientation 1

L'OMHQ, des logements convenables intégrés au tissu urbain

Cette orientation répond à la raison d'être de l'Office, celle d'offrir à notre clientèle des logements qui répondent à leurs besoins sans créer de ghettos. L'enjeu soulevé par la pérennité de notre parc immobilier et la fin du financement fédéral nous force à innover pour maintenir la santé physique de nos lieux. Nous devons aussi nous assurer de la qualité architecturale et de l'intégration harmonieuse de nos bâtiments dans la ville. Enfin, nous visons à offrir un environnement sécuritaire et salubre à notre clientèle dans le respect des principes du développement durable.



Axe de développement 1

Parc immobilier et tissu urbain : Une stratégie gagnante

Objectif 1.1 : Maintenir la stratégie globale d'entretien

Nous continuerons les travaux de modernisation de nos immeubles selon un plan d'intervention adapté à notre parc, en priorisant les parties collectives de nos bâtiments dans un premier temps puis en passant aux logements par la suite. Cette stratégie a fait ses preuves, nous en sommes fiers et nous la poursuivons avec la même rigueur. Elle nous assure des rénovations de qualité qui

correspondent aux moyens financiers à notre disposition et elle nous garantit une durabilité optimale pour notre parc immobilier. D'effectuer le bilan de santé de nos immeubles avec régularité nous aidera à agir dans la même optique, en nous permettant de faire les bons choix d'entretien aux bons moments.

Objectif 1.2 : Optimiser les interventions sur le parc immobilier

Nous poursuivons nos interventions en matière d'entretien préventif sur nos bâtiments. Nous travaillerons en amont pour prévenir les problèmes plutôt que d'avoir à réagir en aval. Nous améliorerons les synergies entre nos équipes pour que les lieux que nous gérons répondent encore mieux aux réalités et aux besoins de nos locataires. Nous voulons que nos immeubles projettent une image positive, qu'ils se mêlent aux autres dans les différents quartiers de la ville, que leur utilité soit reconnue, qu'ils ne soient pas « étiquetés » sur la base de préjugés.

Objectif 1.3 : Accroître l'offre de notre parc immobilier dans le respect du développement durable

Nous développerons notre parc de façon intelligente et responsable. Dans une recherche constante d'adéquation entre la clientèle et son milieu de vie, la création de nouveaux logements par l'OMHQ se fera pour répondre à des besoins clairement identifiés au préalable. Nous construirons en considérant les impacts à long terme de nos choix, qu'ils soient environnementaux, économiques ou sociaux. Nous tenterons ainsi de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Orientation 2

L'OMHQ, des milieux de vie valorisants et mobilisateurs

Nous souhaitons offrir un milieu de vie valorisant à nos locataires. Pour influencer sur ce vivre ensemble, le travail en concertation avec les locataires ainsi qu'avec les ressources du milieu et celles du gouvernement est essentiel. Les partenariats s'articulent ainsi dans un esprit de «faire avec eux, faire avec nous».

Axe de développement 2

Milieu de vie: Faire avec eux, faire avec nous

Objectif 2.1
Assurer la cohabitation et la sécurité

Nous continuerons de rechercher les solutions aux problématiques vécues dans nos milieux de vie en concertation avec nos locataires et nos partenaires qui œuvrent auprès d'eux. Nous travaillerons encore davantage à mettre ensemble les bonnes personnes autour d'une même table, aux bons moments et pour les bonnes raisons. À travers des objectifs communs, nous viserons un partage clair des responsabilités et un respect des missions de chaque intervenant. Nous poursuivrons ainsi l'excellent travail mené par nos différentes tables de partenaires. Nous développerons donc ensemble des milieux de vie mobilisateurs et sécuritaires où la participation de tous est encouragée dans le respect des droits et des obligations des locataires.

Objectif 2.2
Améliorer l'intégration des clientèles

Pour nous, améliorer l'intégration de nos clientèles c'est d'abord faire tout en notre pouvoir pour que nos milieux de vie soient valorisants pour les gens qui y évoluent. Nous devons combattre les préjugés et contribuer à l'émergence d'un sentiment favorable à l'égard du logement social et des personnes qui y habitent. Notre devoir est de favoriser, en partenariat, l'ascension sociale et la fierté de nos locataires. La mixité nous aidera à y arriver, comme le fait de promouvoir les services du quartier à nos résidents et d'ouvrir, lorsque possible, nos sites à des services pour toute la communauté. Toutes nos clientèles seront prises en compte, nous serons à l'écoute de leurs besoins, nous soutiendrons adroitement leurs projets et veillerons à leur offrir, ensemble, une place de choix dans la société.

Orientation 3

L'OMHQ, une organisation performante

Une réponse réfléchie aux questions soulevées par le troisième enjeu, soit de diagnostiquer les besoins évolutifs et de s'y adapter, nous amène à revoir notre offre de services et certains aspects physiques de nos habitations. Pour relever ce défi, l'OMHQ entend poursuivre son évolution et devenir une organisation encore plus agile. L'ensemble de son personnel doit rester en alerte, transmettre l'information et passer à l'action dans une perspective d'amélioration continue.

Axe de développement 3

L'agilité et la vigilance de l'OMHQ

Objectif 3.1

Instaurer une veille sur l'évolution des besoins

Nous devons, plus que jamais auparavant, nous questionner constamment sur la portée et l'utilité sociale de chacune de nos actions. Connaître et comprendre ce qui nous entoure et ce qui nous attend est devenu fondamental. Il est désormais impératif d'effectuer méthodiquement une veille sur une panoplie d'éléments pouvant influencer nos activités. En analysant mieux les tendances sociodémographiques, économiques et politiques, nous prendrons des décisions encore plus éclairées et deviendrons de meilleurs gestionnaires pour notre clientèle. Dans notre organisation, un même type de travail est à faire en regard des évolutions qui attendent notre personnel. Nous devons voir venir pour mieux intervenir.

Objectif 3.2

Accroître l'efficacité de nos ressources

Nous réviserons et optimiserons nos processus dans le but de toujours mieux desservir nos clientèles. Nous nous assurerons de standardiser et de simplifier certaines de nos façons de faire, ce qui génèrera des économies tant en terme monétaire qu'en terme de temps. L'apport de chacune de nos ressources sera maximisé et nous pourrons ensuite réinvestir dans nos services à nos clients. Nous veillerons ainsi à partager encore mieux l'information et à améliorer la collaboration au sein de nos équipes. En travaillant à accroître l'efficacité de nos ressources, nous chercherons également à élargir notre gamme de services en fonction des divers besoins de nos différentes clientèles. Nous serons désormais toujours alertes, prêts à nous adapter rapidement à l'évolution de ces besoins.

Objectif 3.3

Miser sur l'innovation

L'apport de tous nos employés à l'amélioration continue de nos façons de faire est la prémisse à l'innovation, notamment par le développement de réflexes à la rétroaction. Le support de nos partenaires l'est aussi. Nous nous engageons à prendre le temps de nous questionner ou de nous remettre en question pour agir différemment pour le mieux-être de nos locataires. Nous souhaitons également mieux gérer les risques qui accompagnent nos interventions. Progressivement, nous voulons développer de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils pour être plus performants, en restant ouverts aux possibilités que peut nous offrir la technologie, sans pour autant se réfugier derrière elle.

Orientation 4

L'OMHQ, un acteur incontournable

Cette quatrième orientation appelle à l'élargissement de la zone d'influence de l'Office. En invitant dans la réflexion l'ensemble des acteurs interpellés par les enjeux du logement social à Québec, nous entendons exercer une réelle influence en participant à des chantiers locaux ou régionaux ainsi qu'en partageant notre vision et notre expertise. En effet, le savoir-faire de l'OMHQ dans plusieurs de ses activités est déjà reconnue par bon nombre de ses clients et de ses partenaires. Nous tenons à préserver cette crédibilité, à l'entretenir et à en développer la portée. Pour y arriver, nous devons absolument continuer à faire ce que nous faisons de mieux, c'est-à-dire améliorer les conditions de vie des citoyens de Québec en offrant à notre clientèle des logements convenables intégrés et un milieu de vie valorisant. Nos équipes sont composées de spécialistes passionnés, dont l'expérience et le savoir-faire consolident notre excellente réputation. De poursuivre dans la même veine pour l'avenir s'avère primordial, en influençant par nos bons coups et en démontrant les impacts de nos actions.

Axe de développement 4

Le pouvoir d'influence et d'action de l'OMHQ

Objectif 4.1 : Positionner la notoriété de la stratégie immobilière globale de l'OMHQ

L'OMHQ se donne pour mandat de promouvoir au sein de ses partenaires et des acteurs évoluant dans le domaine du logement social à Québec, un modèle plus responsable et plus équitable pour l'ensemble de la population. Des anomalies ont été observées et nous devons ensemble travailler à les corriger, pour le mieux-être de notre clientèle et de notre société. Fort de son expérience, de son expertise, de sa vision et appuyé par le travail quotidien de son équipe multidisciplinaire, l'OMHQ croit pouvoir influencer positivement l'évolution de son secteur d'activités. Plusieurs moyens lui permettront d'y arriver. C'est notamment en percevant et en utilisant son parc de logements comme un laboratoire vivant à partir duquel de nouvelles connaissances et des expériences enrichissantes peuvent émerger qu'il y parviendra.

Objectif 4.2 : Bonifier l'offre de partenariat

Pour atteindre notre vision, nous avons besoin de nos partenaires. Nous avons aussi la profonde conviction que pour atteindre les leurs, nos partenaires ont besoin de nous. Il s'agit alors de s'engager mutuellement à faire ensemble, comprendre et reconnaître l'importance du logement social pour le bien-être du plus grand nombre. Nous devons convaincre puis adhérer conjointement à de mêmes objectifs réalistes mais surtout, responsables socialement. Trouver de nouvelles sources de financement sera sans doute inéluctable. Comme pour tout ce qui est présenté dans ce document, nous nous y attarderons avec sérieux et rigueur, en gardant en tête pour qui et pourquoi nous le faisons.





LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2020

Ce plan stratégique a été présenté et expliqué à tous les membres du personnel de l'OMHQ. Son succès repose sur tous les gestionnaires et tous les employés.

Il a également fait l'objet d'une diffusion auprès des principaux partenaires et bailleurs de fonds de l'OMHQ.

Sa mise en œuvre sera assurée par la production et la réalisation de plans d'actions annuels. Des suivis réguliers du plan stratégique et des plans d'actions annuels seront faits par le Conseil d'administration de l'OMHQ, son comité de direction et sa direction générale.

En plus d'être un outil d'aide à la décision et à la gestion, le plan stratégique 2015-2020 est un guide pour tous!

