

Étude sur les efforts requis pour gérer les offices d'habitation de moins de 100 logements

Société d'habitation du Québec

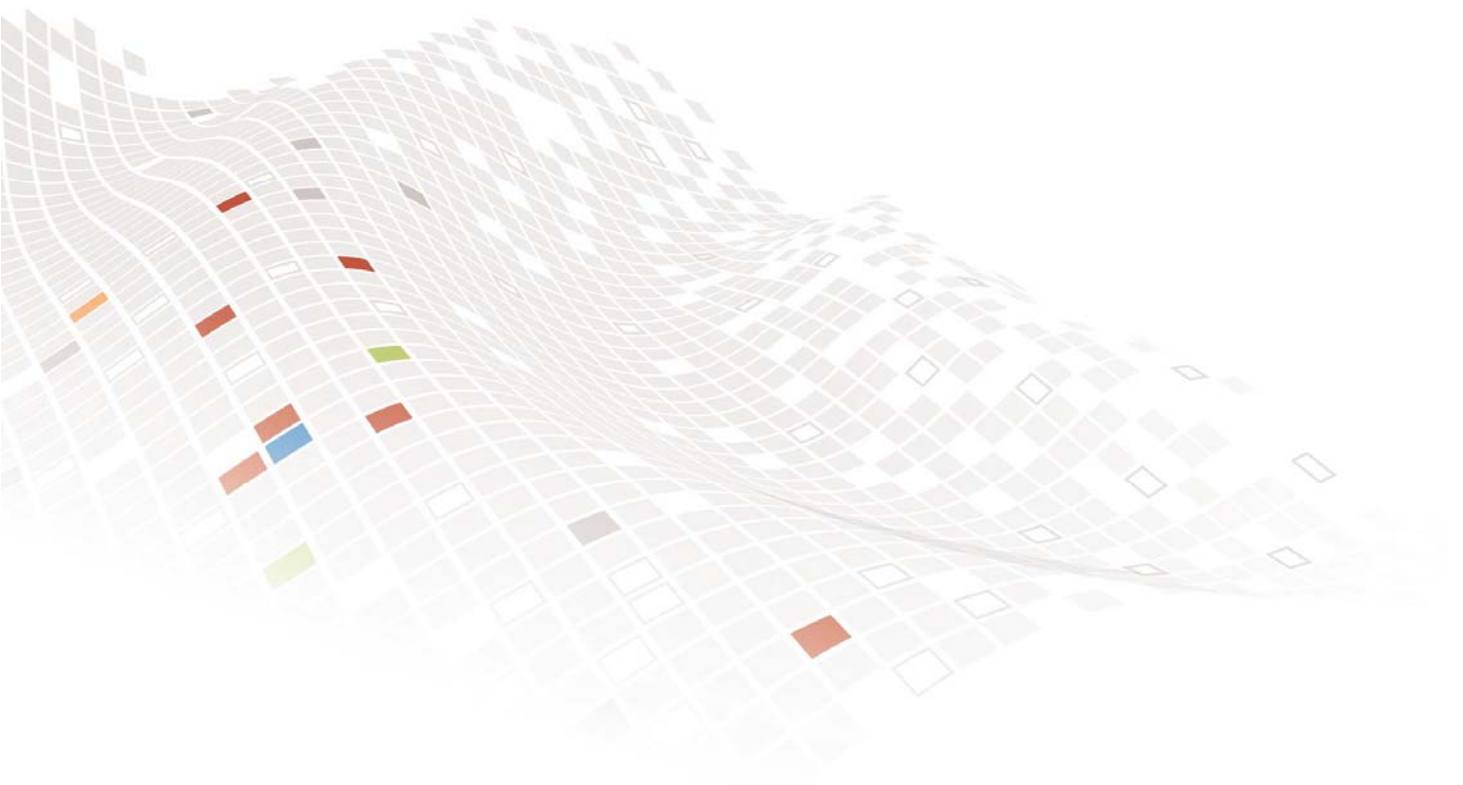
Le 12 mars 2014

Table des matières

	Page
ÉTAPE 1 — Démarrage	
Contexte	5
Méthodologie	7
ÉTAPE 2 — Étude et analyse	
Étude et analyse	9
Principaux constats	12
Résultats de l'analyse par aspect de gestion	14
Commentaires recueillis auprès des gestionnaires d'OH	29
ÉTAPE 3 — Intégration des résultats	
Intégration des résultats	32
ÉTAPE 4 — Recommandations	
Recommandations	36
Annexe 1 — Horaire des rencontres	
Annexe 2 — Questionnaire et grille	
Annexe 3 — Commentaires et recommandations d'amélioration des directeurs d'OH	

ÉTAPE 1

Démarrage



Contexte

Le Québec compte au-delà de 61 000 unités de logements liés à l'habitation sociale sur l'ensemble de son territoire. La gestion de ces logements est confiée à 544 offices d'habitation (OH) autonomes dont le nombre de logements sous gestion varie grandement comme le démontre le tableau ci-dessous :

Taille d'office	Nombre d'offices	Proportion office	Nombre de logements	Proportion logement
10 000 et plus	1	-	20376	33 %
2 000 à 9 999	5	1 %	12228	20 %
1 001 à 2 000	3	1 %	3 841	6 %
501 à 1 000	6	1 %	3 946	7 %
251 à 500	18	3 %	5 481	9 %
101 à 250	34	6 %	5 072	8 %
51 à 100	35	6 %	2 417	4 %
25 à 50	85	16 %	2 993	5 %
Moins de 25	358	66 %	4 759	8 %
Total	544	100 %	61 113	100 %

On dénombre 478 OH de moins de 100 unités de logements, ce qui représente 88 % du nombre total des OH dans la province. Ces OH ont, sous leur responsabilité, 10 169 logements soit 17 % de l'ensemble de la province.

Au cours de l'été 2013, la Société d'habitation du Québec (SHQ) a sélectionné la firme CFC Dolmen pour lui confier le mandat de réaliser une étude sur les efforts requis pour gérer les OH de moins de 100 logements. La nécessité de ce diagnostic s'inscrit dans la suite de diverses études et analyses effectuées au cours des dernières années pour bien circonscrire certaines problématiques observées dans ce groupe d'offices d'habitation. À titre d'exemple, l'évaluation de la charge de travail requise pour l'administration des offices d'habitation de moins de 100 logements (réalisée en 2010) a permis d'identifier certaines problématiques auxquelles étaient

confrontés les directeurs d'OH qui occupent un poste à temps partiel. Certains ajustements aux conditions de travail furent alors apportés.

Par cette étude, la SHQ cherche à mieux comprendre les différentes façons de réaliser les activités d'un OH et d'identifier les meilleurs modes de gestion. L'analyse a été effectuée en regard de l'un des cinq modes de gestion en vigueur à la SHQ soit :

1. Directeur à temps partiel qui gère un office d'habitation;
2. Directeur à temps partiel qui gère plusieurs OH;
3. Directeur à temps partiel qui gère plusieurs OH, ce qui le place dans un poste à temps plein;
4. Directeur à temps complet qui gère un ou plusieurs OH à temps partiel, à titre personnel;
5. Directeur à temps complet qui gère un ou plusieurs OH à temps partiel, par le biais d'une entente de gestion inter-OH.

De façon plus précise, le mandat consiste à identifier des mesures d'optimisation dans le réseau des offices d'habitation, plus particulièrement en :

- identifiant les seuils de performance de gestion :
 - Gestion financière
 - Gestion réglementaire (baux, requérants)
 - Gestion immobilière (fourniture et entretien général, contrats de service, entretien spécialisé, budget remplacement, amélioration et modernisation)
 - Gestion de la clientèle (vie associative, soutien communautaire, satisfaction de la clientèle)
 - Gestion informatique
 - Rayonnement dans le milieu
- identifiant les forces et les faiblesses de chaque catégorie d'organisme;
- expliquant comment certains OH peuvent gérer un OH de moins de 100 logements en investissant un nombre d'heures inférieur à celui reconnu par la SHQ tout en maintenant une très bonne qualité de gestion;
- apportant des recommandations portant sur un modèle optimal parmi différentes options analysées.

Méthodologie

L'approche que nous avons développée s'articule autour de quatre étapes :

Étape 1	Démarrage
Étape 2	Étude et analyse
Étape 3	Intégration des résultats
Étape 4	Recommandations

Puisque nous privilégions une approche participative et dynamique, nous avons dès le départ suggéré de procéder par échantillonnage auprès des OH se situant dans un rayon de 200 kilomètres de Québec et de Montréal ce qui permettait une couverture assez vaste du territoire.

Le tableau ci-dessous présente le détail des travaux qui ont été réalisés à chaque étape.

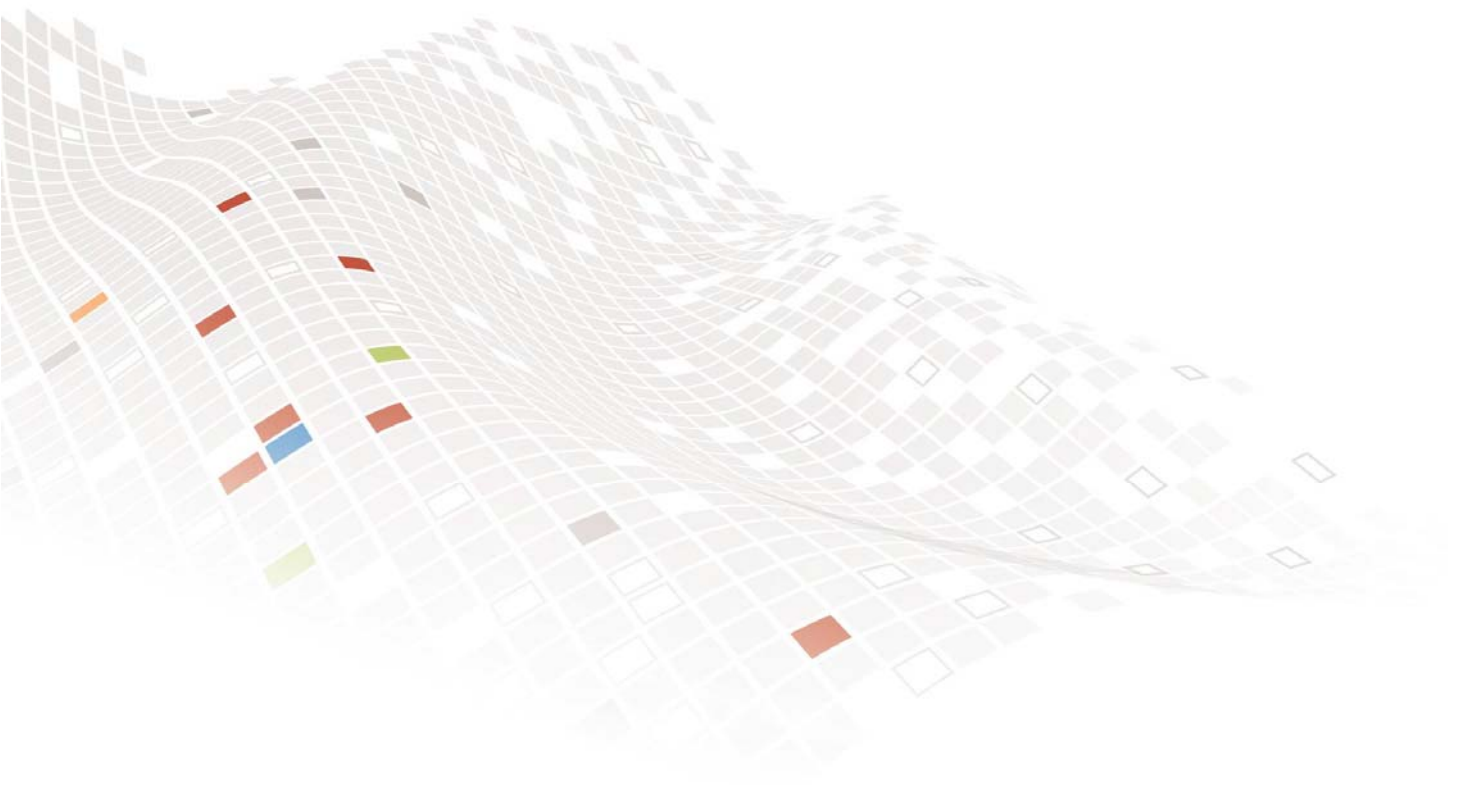
Approche méthodologique

Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4
Démarrage	Étude et analyse	Intégration des résultats	Recommandations
18 au 30 septembre 2013	1 ^{er} au 31 octobre 2013	1 ^{er} au 30 novembre 2013	1 ^{er} décembre 2013 au 11 mars 2014
<ul style="list-style-type: none"> ■ Précisions sur le projet ■ Identification des parties prenantes et des participants ■ Connaissance des documents en appui ■ Organisation de la logistique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification des OH ■ Élaboration du questionnaire d'entrevues ■ Rencontre des OH sélectionnés ■ Analyse des aspects de gestion d'un OH ■ Analyse des réponses ■ Préparation d'un document sommaire 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comparaison des résultats de l'échantillonnage ■ Analyse des concordances et tendances ■ Recherche et sélection de modèles 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification des indicateurs de performance ■ Proposition d'indicateurs de performance clé ■ Rédaction du rapport global ■ Recommandations ■ Présentation aux autorités de la SHQ

Le présent rapport porte sur les observations réalisées auprès de l'échantillon, la comparaison des résultats, la recherche et la sélection de modèles et les recommandations qui s'y rapportent. Dans les recommandations, l'accent sera mis sur le pragmatisme et l'impact des solutions proposées.

ÉTAPE 2

Étude et analyse



Étude et analyse

C'est à la rencontre de démarrage du 18 septembre 2013 aux bureaux de la SHQ que les critères de sélection pour proposer un échantillonnage de 22 directeurs représentant 53 OH furent établis et qu'un calendrier de travail fut entendu en tenant compte des jalons suivants :

- Proposition du questionnaire d'entrevue
- Fin des entrevues auprès des OH
- Remise d'un rapport préliminaire
- Remise du rapport final et présentation à la direction de la SHQ

Statistiques sur les entrevues

Comme mentionné précédemment, les OH qui faisaient partie de l'échantillon devaient répondre à certains critères :

- se situer dans un rayon pouvant atteindre 200 km de Québec ou de Montréal;
- un nombre inférieur à 100 de logements sous gestion;
- être avisés à l'avance de l'étude en cours et disponible en octobre 2013; et
- offrir leur pleine collaboration envers les personnes chargées de conduire l'entrevue.

Ainsi, les OH suivants ont été sélectionnés puis rencontrés (le chiffre entre parenthèses indique le nombre de logements sous gestion) :

• Ange-Gardien (13)	• Ormstown (57)	• Ste-Croix (63)	• St-Joseph-de-Beauce (75)
• Beauceville (40)	• Pont-Rouge (30)	• St-Denis-de-Brompton (16)	• Ste-Julienne (27)
• Bromont (71)	• Rawdon (43)	• St-Dominique (15)	• Ste-Majorique (10)
• Cap St-Ignace (10)	• St-Alexis-de-Montcalm (10)	• St-Éphrem-de-Beauce (10)	• St-Mathias (10)
• Chambly (122)	• St-Amable (22)	• St-Esprit (19)	• St-Paul (15)
• Crabtree (13)	• Sts-Anges (10)	• St-Étienne-des-Grès (10)	• St-Paul-d'Abbotsford (13)
• Donnacona (59)	• Ste-Angèle-de-Monnoir (9)	• St-Félix-de-Valois (20)	• St-Prosper (30)
• Drummondville (681)	• St-Basile (32)	• St-François-de-la-Rivière-du-Sud (40)	• St-Raphaël (21)
• Faubourg (10)	• St-Benjamin (10)	• St-Georges (178)	• Stoneham-et-Tewkesbury (11)
• Granby (298)	• St-Bonaventure (10)	• St-Henri de Lévis (46)	• Trois-Rivières (1 620)
• Grandes Piles (10)	• St-Charles-Borromée (11)	• St-Hyacinthe (631)	• Vallée-Jonction (12)
• Lac Brome (42)	• St-Côme (13)	• St-Jacques (20)	• Waterloo (183)
• La Guadeloupe (16)			• Windsor (87)
• Montmagny (125)			
• Neuville (11)			
• Notre-Dame-du-Mont-Carmel (16)			

Certains OH de plus grandes envergures ont fait partie de l'étude puisqu'ils nous permettaient de prendre en compte un sixième modèle de gestion, à savoir un organisme qui gère plusieurs centaines de logements, ayant plusieurs employés, et qui accepte de prendre sous sa responsabilité la gestion d'OH de moins de 100 logements.

La liste des OH rencontrés de même que l'horaire des rencontres sont présentés à l'annexe 1.

La stratégie adoptée pour réaliser les entrevues fut d'utiliser une approche dite d'entrevues semi-structurées pour permettre d'obtenir des explications et de plus amples détails sur les méthodes de gestion utilisées. Puisque l'échantillon représentait 22 personnes à rencontrer, qu'on cherchait à obtenir des réponses précises, mais également des explications sur les méthodes mises de l'avant, il était alors tout à fait justifié de procéder ainsi¹. Un questionnaire d'entrevue a été préparé et soumis pour approbation aux responsables de l'étude à la SHQ. Une grille d'entrevue, conçue pour y consigner les réponses des responsables d'OH en fonction du questionnaire, fut élaborée et distribuée aux professionnels de CFC Dolmen chargés de réaliser les entrevues. Le questionnaire et la grille d'entrevue sont présentés à l'annexe 2.

Les entrevues

21 personnes furent rencontrées lors des entrevues qui se sont déroulées entre le 15 et le 25 octobre 2013. Quatre professionnels de CFC Dolmen ont été mis à contribution :

- Monsieur Luc Godin, chargé de projet et professionnel de la région de Québec;
- Monsieur Ambroise Dion-Fontaine, professionnel de la région de Québec;
- Madame Sarah Girouard, professionnelle de la région de Montréal;
- Madame Véronique Goyette, professionnelle de la région de Montréal.

Statistiques générales sur les entrevues réalisées	
Données	Statistiques
Nombre de personnes rencontrées	21
Nombre d'offices d'habitation touché	53
Durée moyenne des entrevues	3 heures
Nombre total de logements impliqués	4 761
Nombre total de logements en excluant les cinq plus gros OH visités	1 467
Nombre de logements moyen par OH en excluant les cinq plus gros visités	31

¹ Gauthier B. (2003), Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 619p.

Déroulement général

Les entrevues effectuées duraient en moyenne trois heures. Cette durée était suffisante pour recueillir les données et échanger avec les directeurs d'OH pour obtenir suffisamment d'explications sur leur réalité et les données fournies.

Dans l'ensemble, les professionnels attirés aux entrevues ont été bien accueillis et les directeurs d'offices d'habitation rencontrés ont bien répondu aux questions. Il est à noter que seulement quelques-uns d'entre eux ont émis certaines réserves dans l'estimation du temps qu'il leur faut pour remplir leurs tâches. De façon générale, on est en mesure de bien évaluer ce temps et d'en expliquer les raisons. Une majorité a apporté des pistes de solution et des recommandations quant à une organisation plus optimale du temps à consacrer à la gestion de leur OH.

Aspects de gestion analysés

L'étude portait sur l'analyse de six dimensions de gestion bien précises, soit :

1. Gestion financière
2. Gestion réglementaire (baux, requérants)
3. Gestion immobilière (fournitures et entretien général, contrats de services, entretien spécialisé, budget de remplacement, amélioration et modernisation)
4. Gestion de la clientèle (vie associative, soutien communautaire, satisfaction de la clientèle)
5. Gestion informatique
6. Rayonnement dans le milieu

Nous abordons, dans cette section, les principales statistiques qui ressortent de la compilation effectuée des résultats par dimension de gestion.

Principaux constats

Gestion financière

- La durée d'une réunion d'un conseil d'administration varie grandement d'un OH à l'autre, mais dépend beaucoup sur la façon dont ces rencontres sont animées.
- Le temps de préparation du budget dépend des habiletés en comptabilité du gestionnaire.
- Ce ne sont pas tous les gestionnaires qui ont mis en place un système de suivi des réparations (bons de commande et feuilles de temps).

Gestion réglementaire

- Les habiletés pour inscrire un nouveau requérant au système dépendent de la fréquence et du nombre de fois que le gestionnaire effectue cette tâche.
- Certains OH ont mis en place des outils qui facilitent grandement le renouvellement des baux.
- Le processus pour compléter une plainte auprès de la Régie du logement est long, demande beaucoup de temps de préparation et demeure un exercice fastidieux.

Gestion informatique

- Ce ne sont pas tous les gestionnaires d'OH qui utilisent SIGLS.
- La faible fréquence d'utilisation des logiciels mis à la disposition des directeurs d'OH ne favorise pas leur apprentissage.
- Certains OH ont développé leurs propres outils de gestion.

Gestion de la vie communautaire

- L'importance accordée à la vie communautaire varie grandement d'un OH à l'autre.
- Il semble qu'une définition de tâches ne soit pas en vigueur sur cet aspect de gestion.
- La gestion des conflits et faire respecter les règlements de l'immeuble demeurent des tâches que les gestionnaires apprécient le moins.

Gestion immobilière

- Pour assurer la maintenance générale et régulière des bâtiments, les petits OH font appel à la sous-traitance alors que les plus gros, compte tenu de leurs moyens financiers, ont tendance à embaucher de la main-d'œuvre.
- Les OH qui sont bien organisés exigent un bon de travail et une feuille de temps pour effectuer une réparation, qu'elle soit faite par un employé ou par un sous-traitant.
- La charge de travail pour la gestion des travaux majeurs ne semble pas suffisamment reconnue par la SHQ. La très grande majorité des directeurs d'OH rencontrés se font un devoir d'être présents sur les chantiers à tous les jours pour diverses raisons : visite de chantier, ouverture des portes, discussions avec les entrepreneurs, ...

Rayonnement dans le milieu

- D'ordre général, les directeurs d'OH estiment que le temps accordé au rayonnement dans le milieu est essentiel pour la vocation du logement social.
- Cet aspect de gestion peut être très important pour certains directeurs alors que d'autres n'y accordent que très peu de temps.

Résultats de l'analyse par aspect de gestion

Gestion financière

La dimension *Gestion financière* porte sur les activités qui entourent les éléments suivants :

1. Rencontres du conseil d'administration
2. Préparation du budget annuel
3. Gestion administrative
4. Fin d'année financière

Cette dimension est celle qui, généralement, a été abordée en premier lieu, car il semble qu'il soit plus aisé d'estimer le temps consacré aux activités qui y sont reliées.

1. Rencontres du conseil d'administration

Quelques statistiques

- Entre 3 et 13 conseils d'administration par année par OH
- Durée moyenne d'un CA : 30 minutes à 3,5 heures
- Temps de préparation d'un CA : entre 1 et 9 heures (moyenne de 2 à 3 heures)
- Temps nécessaire au suivi du CA : entre 1 et 6 heures (moyenne de 2 heures)

Outre les rencontres du conseil d'administration en elles-mêmes, certaines activités connexes sont nécessaires, à savoir :

- Présence au conseil d'administration
- Préparation des rencontres
- Rédaction du procès-verbal et suivi

Présences au conseil d'administration

On tient, en moyenne, entre 3 et 13 conseils d'administration par année par OH. La durée moyenne d'un conseil d'administration se situe entre 30 minutes et 3,5 heures par rencontre. Il

semble que plusieurs facteurs peuvent être attribués au fait qu'il soit nécessaire de prendre plus de temps que requis à la tenue de ces rencontres, notamment :

- Discussions autour d'un sujet non prévu à l'ordre du jour
- Discussions autour d'un sujet ne se rapportant pas à l'OH
- Manque de préparation de certains administrateurs
- Utilisation des rencontres du conseil d'administration pour discuter d'éléments se rapportant au Comité de sélection
- La façon d'animer de certains présidents de CA peut prolonger de façon indue les rencontres
- Un manque de coordination entre le président du CA et le directeur d'OH peut amener des discussions qui se prolongent

Plusieurs directeurs d'OH mentionnent que, pour être efficace, il est essentiel que les administrateurs respectent les éléments inscrits à l'ordre du jour pendant les rencontres du CA, qu'il faille éviter les discussions inutiles (ou qui ne se rapportent pas à l'OH), que ces administrateurs se préparent en conséquence (lire tous les documents qui leur ont été envoyés d'avance), que les documents soient bien préparés et qu'il y ait une belle complicité et confiance entre le président du CA et le directeur de l'OH.

Certains directeurs d'OH estiment que le nombre optimal de rencontres du CA se situerait entre quatre et six annuellement.

Préparation des rencontres

Le temps de préparation pour une rencontre du CA varie entre une heure et neuf heures. Pour la majorité des OH rencontrés, cette activité requiert entre deux et trois heures. Ce temps de préparation sert à :

- établir l'ordre du jour
- imprimer et assembler les documents en support aux discussions
- présentation des soumissions
- liste des chèques émis et des factures à payer
- préparation des états financiers.

Il est curieux de constater que, pour certains OH qui gèrent entre 15 et 25 logements, le temps de préparation soit à peine inférieur à ceux qui gèrent plus de 50 et même 70 logements.

Rédaction des procès-verbaux et suivis

Les directeurs d'OH rencontrés stipulent qu'il leur faut entre une et six heures pour rédiger le procès-verbal et effectuer les principaux suivis des rencontres de CA. On prend, en moyenne, entre 1½ et deux heures pour accomplir cette activité.

2. Préparation du budget annuel

Quelques statistiques

- Temps de préparation du budget annuel : entre 1,5 et 32 heures (moyenne de 8 à 24 heures)
- Temps du suivi budgétaire par mois : entre 0,5 à 5 heures (moyenne de 3 à 4 heures)

Préparer le budget

Un des directeurs d'OH rencontré (plus de 100 logements sous gestion) prend aussi peu que 1,5 heure à préparer le budget annuel de son organisme alors qu'un autre d'un OH de grosseur similaire mentionne qu'il lui faut 28 heures pour réaliser cette activité. Un autre directeur d'OH (près de 60 logements) admet y consacrer 8 heures alors que pour un OH semblable on en prend 24 heures soit le même temps que pour un OH d'un peu plus de dix logements faisant partie de l'échantillon observé.

On a rapporté aux interviewers que la réception du budget RAM et des postes budgétaires préparés par la SHQ a varié dans le temps au cours des dernières années. Certains directeurs d'OH affirment l'avoir reçu aussi tôt qu'en octobre une année alors que d'autres mentionnent l'avoir reçu en décembre pour une autre année.

On nous a également mentionné que certains directeurs s'en remettent à leur auditeur comptable pour les aider à préparer leur budget annuel alors que la très grande majorité le prépare par ses propres moyens.

Suivi budgétaire

Selon les données recueillies, effectuer le suivi budgétaire (et sa révision mensuelle) exige entre 0,5 et 5 heures mensuellement. La très grande majorité des directeurs d'OH y consacre 3 à 4 heures par mois. Toutefois, il a été difficile d'obtenir cette information, car les directeurs mentionnaient que cela faisait partie du temps qu'on mettait à préparer les conseils d'administration.

3. Gestion administrative

Quelques statistiques

- Temps consacré mensuellement à la gestion administrative : 1,5 à 28 heures
- Suivi des dépôts : entre 0,5 et 4 heures par mois
- Temps mensuel pour la préparation des chèques : entre 1 et 8 heures
- Les appels et suivis téléphoniques : 0,4 et 3,2 heures par jour
- Écritures comptables mensuelles : entre 1 et 16 heures (moyenne de 2 à 4 heures)

Parmi les tâches associées à la gestion administrative, on retrouve :

- Suivi des dépôts
- Suivi des fournisseurs
- Préparation des chèques
- Écritures comptables mensuelles
- Répondre aux appels et effectuer les suivis téléphoniques
- Rouler la monnaie des laveuses et sécheuses

Suivi des dépôts

Par suivi des dépôts, on entend la collecte du loyer, la préparation du bordereau de dépôt, le dépôt à l'institution financière, le suivi sur la validité du dépôt et les ententes pour loyer mensuel en défaut.

Le suivi des dépôts accapare mensuellement entre 0,5 pour les petits OH et 4 heures (pour certains OH comptant plus de 60 logements) par mois. D'autres directeurs d'OH qui gèrent autour de 60 logements peuvent consacrer deux ou trois heures à cette tâche. On note donc, ici, une très grande disparité pour cet aspect de la gestion.

La collecte mensuelle des loyers peut prendre un certain temps pour les directeurs d'OH ou leur personnel. Le pourcentage de locataires qui donne son accord pour des paiements bancaires préautorisés est encore faible aujourd'hui. La majorité des locataires remet une série de douze chèques pour l'année alors que plusieurs d'entre eux préfèrent payer tous les mois. C'est cette dernière collecte qui demande du temps.

Suivi des fournisseurs

Le suivi des fournisseurs comprend l'appariement des bons de commande aux factures, les ententes et négociations avec ces fournisseurs et la présence (à certaines occasions) pendant les réparations.

Plusieurs directeurs d'OH n'ont pas été en mesure d'évaluer le temps associé à cette activité. Parmi ceux en mesure de le faire, on estime qu'il faut consacrer entre une (petit OH d'environ 10 unités de logement) et huit heures (OH de plus de 70 unités de logement) par mois pour réaliser cette activité. Un directeur qui gère près de 60 unités de logement mentionne qu'il en passe deux heures alors que celui qui en gère moins de 50 en prend le double. On constate ici une différence appréciable qui est difficilement explicable.

Préparation des chèques

Peu de réponses pour cette tâche.

La préparation des chèques prend aussi peu qu'une heure (dans le cas d'un gros OH unités de logement) et autant que huit heures (pour un OH d'une dizaine d'unités).

Écritures comptables mensuelles

Les réponses sont très variées pour cette tâche. On y consacre entre une et 20 heures selon les directeurs d'OH interrogés. Il est curieux de constater que la personne qui y consacre le plus d'heures gère près de 60 unités de logements alors que ceux qui en consacrent une heure seulement gèrent des OH de 30, 50 et plus de 150 unités de logement. Selon d'autres directeurs d'OH, cette tâche demande entre 2 et 4 heures par mois tout au plus.

Répondre aux appels et effectuer les suivis téléphoniques

La gestion des appels et suivis téléphoniques est une activité quotidienne qui demande entre 20 minutes à 3,25 heures. Cela comprend des appels qui touchent les locataires, les fournisseurs, les membres du CA, les conseillers de la SHQ, la Régie du logement, les organismes communautaires, la municipalité et plusieurs autres intervenants.

Rouler la monnaie des laveuses et sécheuses

Pour les quatre directeurs d'OH ayant répondu à cette question, on y consacrerait entre ½ heure à deux heures par mois pour cette tâche. Une recommandation à cet effet est inscrite à la section *Recommandations*.

Chez certains OH, on exige qu'un membre du conseil d'administration soit présent lors de la collecte de cet argent pour éviter des cas de fraude.

4. Fin d'année financière

Quelques statistiques

- Temps de préparation annuel : entre 10 et 92 heures (moyenne de 40 heures)
- Temps du suivi avec les auditeurs : entre 20 et 40 heures en moyenne

Préparation pour les auditeurs comptables

Cette activité comprend les tâches suivantes : analyser et régulariser les postes comptables, préparer des boîtes pour l'auditeur comptable, concilier les soldes aux livres avec les journaux auxiliaires, effectuer la conciliation bancaire, fournir les photocopies des documents légaux et relatifs aux rencontres du Conseil d'administration.

Les directeurs d'OH mentionnent qu'ils consacrent entre 10 et 92 heures pour préparer les boîtes des auditeurs comptables.

Il a été surprenant d'apprendre que, de la part de directeurs qui avaient une bonne connaissance en comptabilité, qu'aucune analyse et conciliation des comptes de grand-livre n'était effectuée avant de remettre les documents à l'auditeur comptable pour la vérification. Les honoraires comptables en sont certainement plus élevés.

Suivi et rencontres avec l'auditeur

De huit à 40 heures sont dévolues pour cette tâche. Le directeur d'OH qui consacre huit heures gère quelques centaines d'unités de logement, alors que ceux qui y mettent 40 heures peuvent autant gérer des OH de 60, plus de 100 et même quelques centaines de logements. On note une très grande disparité sur cet aspect.

Tableau récapitulatif

Gestion financière

Rencontres du conseil d'administration

- Entre 3 et 13 conseils d'administration par année par OH
- Durée moyenne d'un CA : 30 minutes à 3,5 heures
- Temps de préparation d'un CA : entre 1 et 9 heures (moyenne de 2 à 3 heures)
- Temps nécessaire au suivi du CA : entre 1 et 6 heures (moyenne de 2 heures)

Préparation du budget annuel

- Temps de préparation du budget annuel : entre 1,5 et 32 heures (moyenne de 8 à 24 heures)
- Temps du suivi budgétaire par mois : entre 0,5 à 5 heures (moyenne de 3 à 4 heures)

Gestion administrative

- Temps consacré mensuellement à la gestion administrative : 1,5 à 28 heures
- Suivi des dépôts : entre 0,5 et 4 heures par mois
- Temps mensuel pour la préparation des chèques : entre 1 et 8 heures
- Les appels et suivis téléphoniques : 0,4 et 3,2 heures par jour
- Écritures comptables mensuelles : entre 1 et 16 heures (moyenne de 2 à 4 heures)

Fin d'année financière

- Temps de préparation annuel : entre 10 et 92 heures (moyenne de 40 heures)
- Temps du suivi avec les auditeurs : entre 20 et 40 heures en moyenne

Gestion réglementaire

La gestion réglementaire concerne les activités relatives à :

1. Demande des requérants
2. Renouvellement des baux
3. Dossiers traités à la Régie du logement

Le temps consacré à ces activités se calcule en termes d'heures/an et s'effectue à des périodes bien précises dans l'année en ce qui concerne le renouvellement des baux. Il a été difficile pour les gestionnaires d'estimer le temps requis pour ces activités.

Les directeurs d'OH utilisent surtout la version électronique du manuel de gestion, car ils le savent à jour et s'y repèrent facilement.

1. Demande des requérants

Quelques statistiques

- Entre 1 et 12 rencontres du Comité de sélection par année par OH
- Durée moyenne d'une rencontre du Comité de sélection : 30 minutes à 1,5 heure
- Rencontrer un requérant : entre 15 minutes et 2 heures
- Temps nécessaire pour inscrire un nouveau requérant dans le système : entre 15 minutes et 1 heure

Le temps de gestion exigé pour traiter les demandes des nouveaux requérants varie grandement d'un OH à un autre. Puisque les nouvelles demandes sont traitées parmi d'autres tâches administratives, les directeurs ont de la difficulté à estimer de façon juste le temps dévolu à cet aspect et aux tâches qui s'y rattachent. Nous remarquons cependant que, plus le nombre de logements est important pour un OH, le gestionnaire (ou son équipe) consacre moins de temps pour inscrire la demande à la base de données.

D'ordre général, en excluant les OH de plus de 100 unités de logements, il semble que deux rencontres par année du Comité de sélection soient suffisantes pour discuter des demandes, revoir les listes et statuer sur l'admissibilité des requérants.

Pour traiter la demande des requérants, on effectue les tâches suivantes :

- Rencontrer la personne (explications, demande de documents, visite des lieux, autres ...)
- Analyser le dossier

- Inscrire le dossier dans le système
- Assurer la tenue du Comité de sélection

Il semble que ce ne soient pas tous les directeurs d'OH qui effectuent une mise à jour systématique de la liste des requérants (semestrielle, annuelle ou biannuelle).

2. Renouvellement des baux

Quelques statistiques

- Temps de préparation des documents : entre 2 et 5 heures par année
- Temps consacré à la signature annuelle des baux : entre 2 et 27 heures par année

Le renouvellement des baux est une des activités principales en gestion de loyers. Cette activité est réalisée dans une période restreinte à quelques mois seulement puisque la très grande majorité des baux vient à échéance le 1^{er} juillet de chaque année. Chaque bail est d'une durée d'un an, en général. Il faut donc reprendre la totalité du processus pour chaque locataire toutes les années. Certaines tâches doivent nécessairement être réalisées à cet effet :

- Production d'une lettre destinée aux locataires leur demandant les documents
- Effectuer les photocopies des documents
- Calculer le prix du loyer en fonction du revenu
- Inscription des baux dans le système d'information
- Impression des baux
- Signature des baux et collecter des chèques postdatés
- Mise à jour de la liste des locataires

Les directeurs d'OH jugent difficile d'estimer le temps nécessaire à l'accomplissement de chacune de ces tâches. C'est généralement à compter de la mi-février que le processus démarre.

Nous retenons plus particulièrement la méthodologie développée par l'OMH de Trois-Rivières pour le renouvellement des baux. Une mallette a été développée afin de faciliter le processus. Cette mallette contient un ordinateur portable, un numériseur (*scanner*), une imprimante portative ainsi qu'une clé internet cellulaire 3G. Cette façon de faire permet à une personne de se déplacer dans une habitation, de recueillir les documents nécessaires, les numériser et les inscrire sur SIGLS, d'imprimer le bail, le faire signer, le numériser et terminer le tout sur SIGLS. Une seule personne (à temps plein) réussit à faire le renouvellement annuel de plus de 1 700 logements de cette façon.

3. Dossiers traités à la Régie du logement

Quelques statistiques

- Nombre de plaintes à la Régie variable d'un OH à l'autre et d'une année à l'autre
- Temps minimum de présence lors d'une audition à la Régie : 3 heures (déplacement inclus)

Les dossiers qui requièrent une plainte à la Régie du logement sont rares et les directeurs d'OH tentent généralement d'en arriver à une entente avec le locataire avant de se résoudre à déposer une plainte, car ce processus est long, demande beaucoup de temps de préparation et demeure un exercice fastidieux. Les directeurs d'OH qui ont abordé le sujet mentionnent l'inefficacité du système.

Le fait que peu de plaintes par OH sont déposées auprès de la Régie du logement, les directeurs d'OH n'ont pas pu développer des réflexes ou des points de repère et doivent donc se référer souvent à leurs conseillers juridiques pour préparer leur dossier.

Un directeur d'OH mentionnait qu'il a dû consacrer près de 40 heures dans la dernière année pour tenter de régler un cas de locataire qui causait des problèmes.

Tableau récapitulatif Gestion réglementaire

Demande des requérants

- Entre 1 et 12 rencontres du Comité de sélection par année par OH
- Durée moyenne d'une rencontre du Comité de sélection : 30 minutes à 1,5 heure
- Rencontrer un requérant : entre 15 minutes et 2 heures
- Temps nécessaire pour inscrire un nouveau requérant dans le système : entre 15 minutes et une heure

Renouvellement des baux

- Temps de préparation des documents : entre 2 et 5 heures par année
- Temps consacré à la signature annuelle des baux : entre 2 et 27 heures par année

Dossiers traités à la Régie du logement

- Nombre de plaintes à la Régie : variable d'un OH à l'autre et d'une année à l'autre
- Temps minimum de présence lors d'une audition à la Régie : 3 heures (déplacement inclus)

Gestion informatique

La gestion informatique implique les éléments suivants :

- 1. Apprendre les systèmes**
- 2. Former et soutenir les adjoints**
- 3. Gérer les courriels**

Plusieurs logiciels sont utilisés par les gestionnaires d'OH : Excel, Hopem, Simple Comptable, Acomba, SIGLS. Malgré les différents logiciels d'aide et d'analyse mis à disposition par la SHQ, le chiffrier Excel demeure l'outil privilégié par les gestionnaires. Ils personnalisent ainsi les rapports en fonction de leurs besoins.

La faible fréquence d'utilisation des logiciels mis à leur disposition ne favorise pas leur apprentissage. Les gestionnaires mentionnent qu'ils doivent « se retremper dedans » à chaque utilisation. Toutefois, la majorité d'entre eux apprécient ces outils et les gains en efficacité opérationnelle qu'ils procurent. On souligne d'ailleurs que peu de bogues liés à ces outils surviennent. Cependant, lorsqu'ils surviennent, on se rend compte de la très grande dépendance à ces outils et ces bogues peuvent ralentir le traitement de l'information pendant plusieurs jours.

Ce ne sont pas tous les gestionnaires d'OH qui utilisent SIGLS.

Les entrevues réalisées indiquent que plus un OH se rapproche des 100 unités de logement sous gestion, plus l'utilisation des outils offerts par la SHQ est fréquente.

Certains OH ont développé leurs propres outils de gestion. Par exemple, l'OH de Trois-Rivières a développé une plateforme web à l'interne lui permettant une gestion des projets internes, de l'entretien préventif, des fournisseurs de même que la production de tableaux de bord de gestion.

L'utilisation de SIGLS permet de bien gérer tout ce qui concerne les logements : demandes de logement, baux, paiements préautorisés, revenus de location. SIGLS permet également de transférer des données dans le système comptable HOPEM. Cependant, il ne permet pas de le faire avec le logiciel comptable « Simple comptable », ce que déplorent certains directeurs.

Gestion de la vie communautaire

Puisque les OH ont la vocation de gérer des bâtiments de logements à vocation sociale, ce volet semble être géré différemment d'un OH à l'autre et selon le nombre d'OH et d'unités de logement

qui sont sous la responsabilité des directeurs. Certains y accordent une importance plus forte puisqu'ils ont la personnalité pour y parvenir alors que d'autres aimeraient mieux confier cette tâche à des intervenants plus qualifiés et formés à cet effet. Parmi les activités qui se retrouvent sous le volet de la vie communautaire, on retrouve :

- Assister le Comité des locataires (travaux à effectuer, activités communes pour les locataires, préparation de l'ordre du jour, rédaction du procès-verbal, assister aux réunions de l'association, etc.);
- Régler les conflits entre locataires;
- Gérer les plaintes des locataires;
- Apporter, diriger, proposer, coordonner et organiser de l'aide communautaire pour les locataires.

Plusieurs facteurs viennent influencer le temps passé à la gestion de la vie communautaire : nombre de logements à gérer, personnalité du gestionnaire d'OH, support de la communauté, proximité des élus, expérience en gestion immobilière du gestionnaire, milieu +/- urbanisé. Pour plusieurs directeurs d'OH, il a été difficile d'estimer le temps qu'ils consacrent à cet aspect de leur travail. Pour certains, on y consacre jusqu'à 60 heures par année alors que pour d'autres, on croit que ce n'est pas du ressort d'un directeur d'OH à organiser les activités des locataires. La gestion des conflits et faire respecter les règlements de l'immeuble demeurent des tâches ingrates auxquelles ils réagissent plutôt que de prévenir des situations qui pourraient en arriver à une plainte.

Il semble qu'une définition de tâches ne soit pas en vigueur sur la gestion de la vie communautaire selon la très grande majorité des directeurs rencontrés.

On relève quelques aspects intéressants que nous ont confiés les directeurs, notamment :

- Les associations de locataires tentent d'économiser le plus possible les sommes qui leur sont attribuées pour l'organisation d'activités;
- Il n'y a aucun sondage systématique sur la satisfaction de la clientèle;
- Il y aurait lieu de mettre la clientèle en relation avec les divers partenaires.

Gestion immobilière

La gestion immobilière concerne tous les aspects qui touchent l'**entretien régulier** d'un bâtiment (travaux de conciergerie, entretien préventif des logements, entretien de pelouse et déneigement) et les **travaux majeurs** nécessaires pour les maintenir en bon état et assurer la sécurité des locataires.

Quelques statistiques

- Temps consacré par semaine à l'entretien régulier : de 0,5 à 14,5 heures
- Temps consacré par mois aux travaux majeurs : de 2 à 47 heures

Entretien régulier

L'organisation de la gestion immobilière varie d'un OH à l'autre. Le nombre de logements sous gestion semble constituer le principal facteur de cette différence. Certains OH ont des employés (salaire) alors que d'autres optent plutôt pour la sous-traitance (honoraires). Certains OH rémunèrent les travaux à l'acte (avec ou sans bon de travail) tandis que les autres préfèrent s'en tenir au temps négocié par semaine, quitte à retarder quelques travaux ou à confier ceux-ci à des sous-traitants. Plus un OH a de logements sous sa gestion, plus le directeur aura tendance à embaucher des personnes pour assurer la maintenance du bâtiment.

La tonte de la pelouse est quelques fois confiée à une personne responsable de la maintenance et d'autres fois à un sous-traitant.

Il semble que les réparations effectuées dans les logements qui sont occupés par des personnes plus âgées prennent moins de temps à effectuer que lorsque ce sont des familles. Un directeur d'OH nous confiait que cela pouvait prendre jusqu'à cinq fois moins de temps.

Les OH qui sont bien organisés exigent un bon de travail et une feuille de temps pour effectuer une réparation, qu'elle soit faite par un employé ou par un sous-traitant. Le directeur cherche alors à bien contrôler le temps nécessaire pour effectuer cette réparation et se constituer ainsi des éléments de comparaison pour mieux négocier les prochaines fois et bien rendre compte du suivi budgétaire auprès du Conseil d'administration et de la SHQ.

Les directeurs d'OH rencontrés sont majoritaires à dire que le bilan de santé des bâtiments préparés par les Centres de service est très utile pour la planification de l'entretien préventif et établir un budget en conséquence. On reconnaît également qu'on gère des bâtiments en santé.

Certains directeurs d'OH nous ont confié que, parmi leurs collègues, on aurait tendance (pour épargner de l'argent) à faire effectuer des travaux par le personnel de maintenance alors qu'il faudrait les confier à des professionnels. Par exemple, il est évident que pour changer une ampoule défectueuse ou un pommeau de douche qui fuit, le personnel de maintenance puisse le faire. Cependant, les travaux qui demandent à modifier les fils électriques dans un « boîtier de jonction » ou dans le panneau électrique doivent nécessairement être effectués par un électricien.

Les gestionnaires qui s'occupent des OH ayant peu de logements sous gestion (moins de 60) se déplacent généralement pour s'assurer que les travaux sont bien exécutés. Lorsque le nombre de logements s'approche de 100, il est rare que le gestionnaire se déplace.

Travaux majeurs

Les travaux majeurs concernent toute amélioration ou réparation importante que nécessite le bâtiment. Ce type de travaux est sous la supervision générale des Centres de service. Cependant, il appartient aux directeurs d'OH de :

- Préparer l'appel d'offres
- Assister aux rencontres avec la municipalité
- Monter le projet
- Faire accepter le projet (par la Ville, par le CA)
- Effectuer les rencontres de chantier

Les directeurs d'OH doivent également rencontrer régulièrement le gestionnaire de projet au Centre de service pendant la préparation de l'appel d'offres et pendant les travaux. Le support offert par les Centres de service est grandement apprécié et, selon plusieurs directeurs d'OH, il s'agit d'une des meilleures améliorations que la SHQ a pu apporter dans les dernières années.

La plupart des directeurs d'OH (excluant ceux qui gèrent plus de 100 unités de logement) visitent les chantiers de travaux majeurs quotidiennement et s'entretiennent avec le gestionnaire du chantier ou le responsable du contracteur. Si nécessaire, ils voient à aviser le chargé de projet au Centre de service pour toute situation qu'ils jugent anormale.

Il semble y avoir insatisfaction quant à la charge de travail reconnu par la SHQ envers les directeurs d'OH pour les travaux majeurs. Pour les OH qui gèrent plus de 100 unités, la gestion des travaux majeurs exige normalement une à deux heures par semaine. Si la situation est plus compliquée, il est possible que les directeurs doivent consacrer une à deux journées par semaine.

Rayonnement dans le milieu

Par rayonnement dans le milieu, on entend toute activité qui demande à ce que le directeur d'un OH représente l'organisation dans sa communauté. Parmi les activités qui y sont employées, notons :

- Présence sur d'autres comités et regroupements;
- Participation aux soupers communautaires;

- Rencontres avec le conseil municipal;
- Rencontre avec un ou des intervenants communautaires.

Le temps consacré à cette fonction varie d'un OH à l'autre, le tout dépendant de plusieurs facteurs comme : nombre et types d'intervenants sociaux dans le milieu, importance attachée par le directeur de l'OH à ces liens, dynamique observée parmi les locataires de l'OH, rapport de force de l'OH (importance dans le milieu), *entrepreneurship* du directeur de l'OH, etc.

Certains directeurs consacrent jusqu'à quatre heures par semaine sur cet aspect alors que d'autres n'y accordent aucune importance, pour éviter d'avoir à y consacrer trop de temps qui ne serait éventuellement pas reconnu par la SHQ ou bien considèrent tout simplement le temps qu'ils y passent comme étant du bénévolat.

Les directeurs déclarent généralement que le temps accordé au rayonnement dans le milieu est essentiel pour la vocation du logement social.

Commentaires recueillis auprès des gestionnaires d'OH

Lors des entrevues, nous avons pris en note plusieurs commentaires émis par les directeurs rencontrés à la question suivante :

Y a-t-il des suggestions d'amélioration dont vous souhaitez nous faire part dans le but d'améliorer le fonctionnement des OH?

Nous présentons, dans la présente section, un résumé de celles-ci. Vous trouverez, à l'annexe 3 l'ensemble de ces commentaires.

Centres de service

Les directeurs d'OH rencontrés sont unanimes à souligner l'importance et le rôle prépondérant des Centres de service. On aimerait également qu'ils prennent la totalité des tâches reliées aux projets majeurs. Certaines autres tâches pourraient également leur être confiées.

Outils informatiques

On souhaiterait que le système SIGLS intègre également la comptabilité. On aime les différents outils développés par la SHQ, mais ceux-ci semblent être développés sous des plateformes différentes ce qui a pour effet qu'on doit changer constamment de logiciel pour avoir accès à l'une ou l'autre des bases de données. Certaines bases de données pourraient être échangées entre les directeurs d'OH d'une même région ou même de l'ensemble de la province. Une plus grande numérisation des documents est souhaitable pour diminuer la quantité de papier à préparer, à échanger ou à classer.

On indique également qu'il serait avantageux, pour les directeurs qui gèrent plus d'un OH, de permettre d'accéder plus rapidement aux données d'un OH sans avoir à quitter l'application PPI et de le rouvrir pour y parvenir.

Accès à des ressources communes

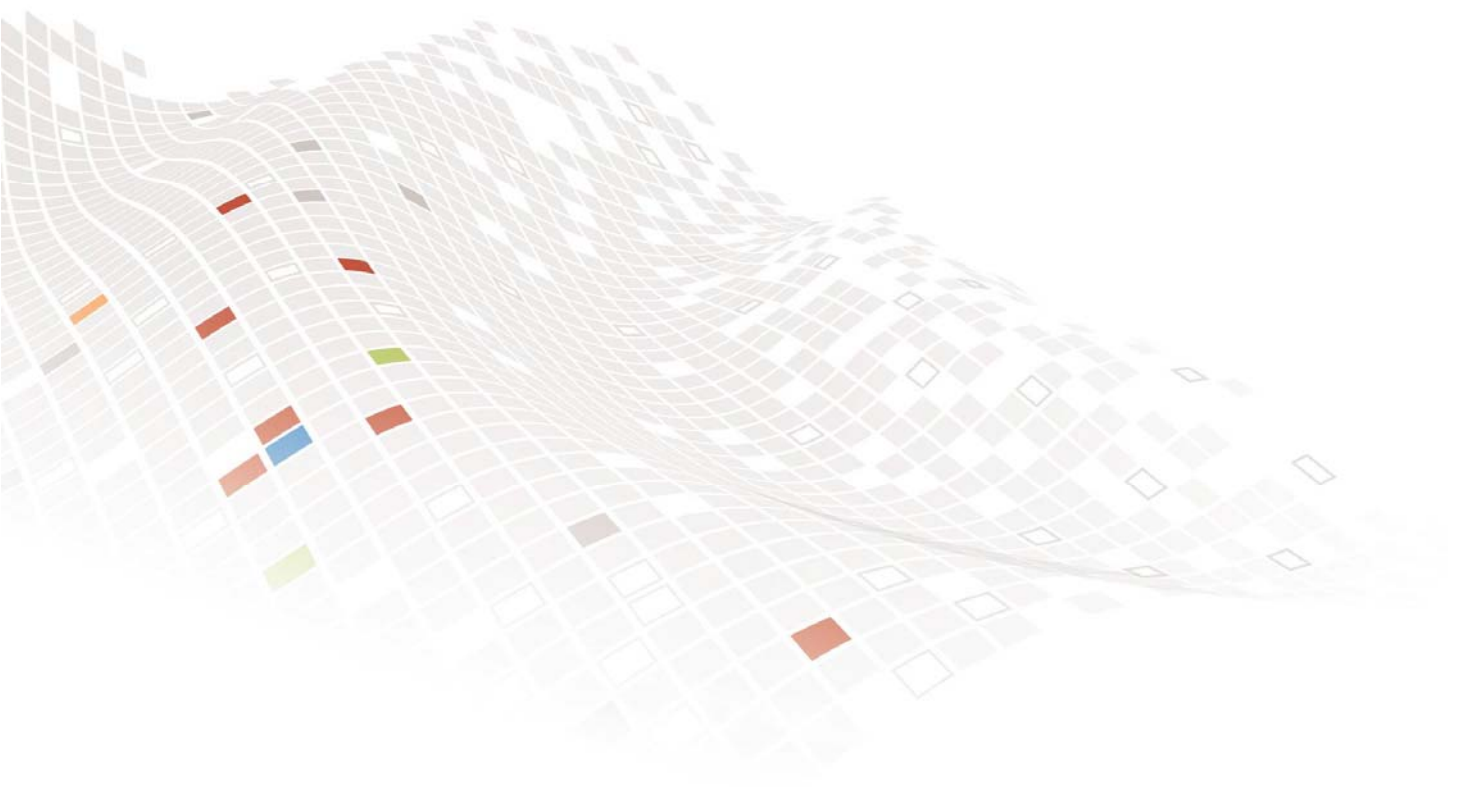
La période de renouvellement des baux, le traitement des dossiers à la Régie du logement, la gestion des demandes des requérants sont autant d'exemples où on aimerait avoir accès à des ressources communes pour en faciliter l'exécution, réduire le temps à y consacrer et profiter d'éventuelles économies d'échelle.

Approche communautaire globale

On aimerait impliquer davantage les CLSC dans le soutien communautaire que nécessitent les OH. Puisqu'il s'agit de leur spécialité, les interventions pourraient être plus ciblées et les résultats meilleurs.

ÉTAPE 3

Intégration des résultats



Intégration des résultats

Les entrevues réalisées auprès des directeurs d'OH de l'échantillonnage démontrent clairement une disparité dans les façons de fonctionner et de gérer les OH qui leur sont confiés. Les compétences de gestion sont différentes et l'intérêt envers le logement social varie grandement d'un à l'autre. Il apparaît évident que d'importants gains en efficacité pourraient être réalisés.

La gestion des OH de moins de 100 unités de logement s'effectue présentement selon différents modèles mis en place au fil des ans et aussi selon les habitudes et coutumes associées au logement social au Québec. Ainsi, on retrouve cinq modèles différents de gestion :

- Directeur à temps partiel qui gère un OH;
- Directeur à temps partiel qui gère plusieurs OH;
- Directeur à temps partiel qui gère plusieurs OH. Le temps cumulé et le nombre plus important des logements sous gestion le placent comme s'il occupait un poste à temps plein;
- Directeur à temps complet qui gère un ou plusieurs OH à temps partiel, à titre personnel et non en tant qu'organisme dûment constitué;
- Directeur à temps complet qui gère un ou plusieurs OH à temps partiel, par le biais d'une entente de gestion inter-OH.

La très grande majorité des directeurs rencontrés fait partie du modèle à temps partiel qui gère plusieurs OH. Ce directeur n'est donc disponible pour l'OH que quelques heures par semaine. La SHQ lui verse donc une rétribution monétaire en fonction de barèmes établis par une estimation du temps que chaque tâche peut prendre en considérant un certain nombre de facteurs. Pour certaines tâches, il est assez facile de bien les planifier dans leur réalisation : préparation et réunions du Conseil d'administration, comptabilité, collecte des loyers, maintenance régulière. Cependant, d'autres tâches sont ponctuelles et ne peuvent être planifiées dans un horaire fixe : plainte d'un locataire, bris dans un logement ou d'un équipement, demande d'un requérant, intervention policière dans un bâtiment. Une troisième catégorie de tâches pourrait être associée à des moments spécifiques du calendrier : renouvellement des baux, renouvellement d'ententes avec des intervenants. Pour les directeurs à temps partiel qui ne consacrent pas tout leur temps à la gestion d'un OH, cette situation où ils ne sont pas disponibles en tout temps peut amener certains problèmes autant auprès des locataires que dans leur efficacité dans la gestion.

Avec ces deux modèles de gestion, les locataires n'ont donc pas accès en tout temps à une personne responsable advenant une urgence (et si le gestionnaire prenait quelques journées à l'extérieur de la région ?). Pour le gestionnaire, le fait d'effectuer des tâches de façon irrégulière fait en sorte qu'il ne peut développer des réflexes opérationnels qui l'amèneraient à être plus efficace et à réaliser ses tâches plus rapidement (un exemple souvent évoqué : l'utilisation des logiciels de gestion et de la base de données et les plaintes à la Régie du logement). Ce modèle explique donc, en très grande partie, la disparité que l'on retrouve dans les résultats de l'étude.

Le modèle de gestion où le gestionnaire à temps partiel cumule suffisamment d'heures pour être considéré comme étant à temps plein en gérant plusieurs OH peut régler une bonne partie des problématiques évoquées au paragraphe précédent. Il est disponible en tout temps pour les locataires, peut répondre aux urgences, assure rapidement les suivis et est efficace dans les tâches à accomplir. Il développe également des ententes de collaboration avec des organismes de soutien, comme les CLSC ou autres intervenants communautaires. La contrepartie se trouve dans le fait que, comme dans le cas des deux modèles précédents, toute l'information repose entre les mains d'un seul individu. La pérennité n'est donc pas assurée. Cette situation est également présente pour le modèle du directeur à temps complet qui gère plusieurs OH, mais à titre personnel et sans employés de soutien.

Le modèle de gestion où un organisme dûment constitué ayant à sa tête un gestionnaire à temps complet et qui bénéficie d'une équipe en place a démontré, au cours de l'étude, qu'il peut répondre adéquatement et rapidement aux différentes situations qui se présentent, d'effectuer les tâches sans avoir à tenir compte d'une courbe d'apprentissage dans leur exécution, d'établir des ententes avec différents organismes communautaires, d'appliquer les mêmes procédures pour tous les OH sous gestion et d'assurer une continuité advenant le départ de ce gestionnaire.

Nous avons observé que certains gestionnaires d'OH à temps partiel confient des tâches à des OH qui comportent un nombre plus élevé de logements. Plus un directeur a plusieurs OH à gérer, plus il est en mesure d'accomplir efficacement ses tâches puisqu'il les fait à répétition et est en mesure de se rappeler la démarche et la façon de procéder d'une fois à l'autre. Quelques directeurs d'OH aimeraient se spécialiser dans un certain élément qui pourrait bénéficier à d'autres OH d'un même secteur géographique. Par exemple : le renouvellement des baux, l'inscription des nouveaux requérants au système, les écritures comptables. Des échanges de service pourraient donc avoir lieu, ce qui faciliterait l'exécution de ces tâches.

L'instauration des Centres de service débuté en 2008 est un excellent exemple où la centralisation de certaines activités démontre une efficience dans les opérations. Les avoir institués a non seulement contribué à améliorer l'état des bâtiments, mais donne un support

indéniable aux gestionnaires d'OH dans la gestion de la maintenance immobilière. Les apports sont grandement appréciés et l'expertise facilite la mise en place de mesures standardisées. Les directeurs d'OH reconnaissent d'ailleurs la meilleure santé des bâtiments sous gestion. On souligne également l'excellente collaboration des Centres de service avec les OH.

Certains directeurs d'OH ont moins de compétences que d'autres en termes d'organisation administrative et de connaissances comptables. Certains se réfèrent plus régulièrement à leur auditeur comptable tout au long de l'année alors que d'autres ont une facilité à procéder aux écritures comptables et à effectuer les tâches reliées à la gestion administrative. On y retrouve ici une explication sur les différences notées dans l'exécution des tâches et le temps qui leur sont consacrés.

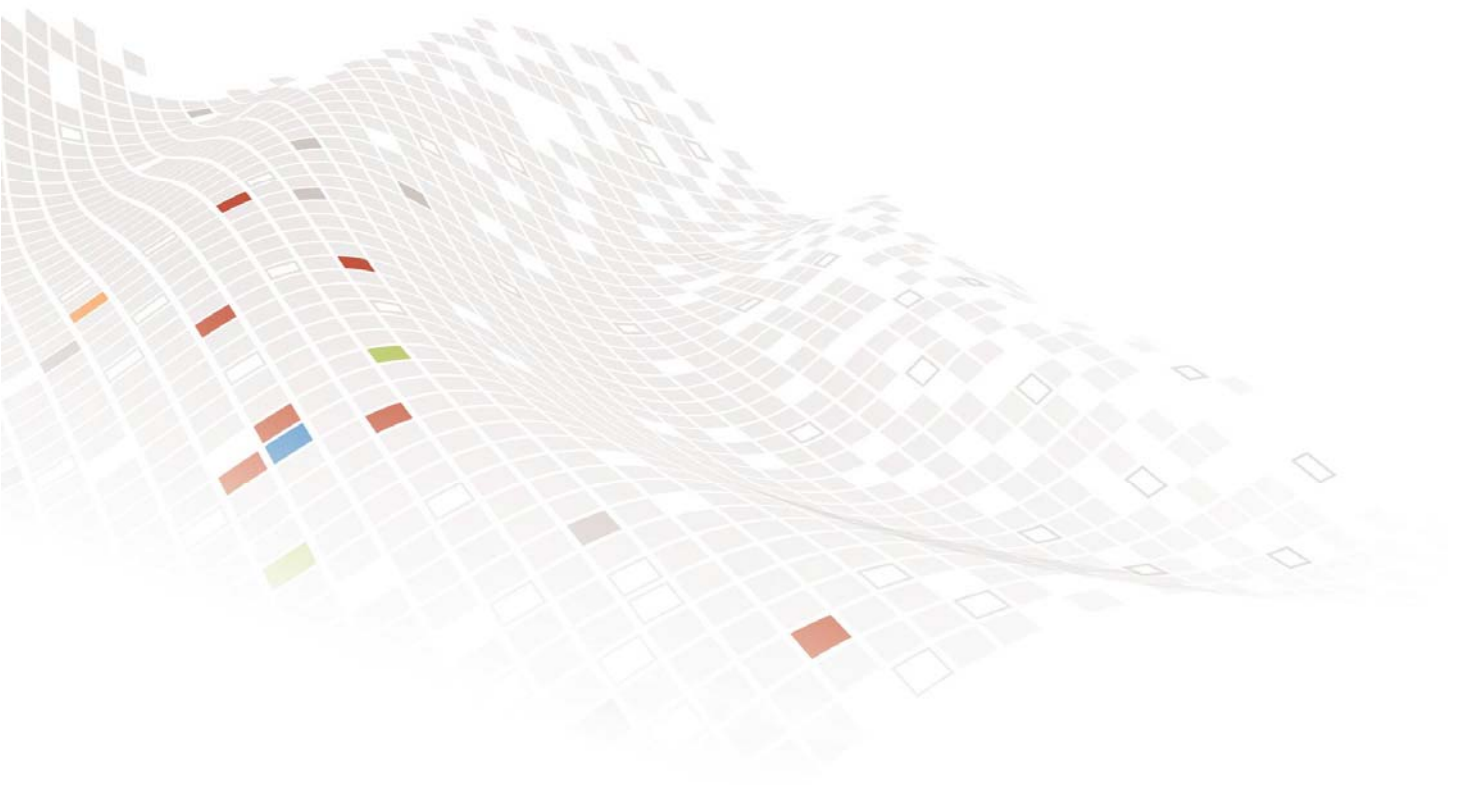
Nous pouvons classer également les résultats liés à la gestion de la vie communautaire aux différents compétences et intérêts qui animent un gestionnaire. Certains directeurs d'OH considèrent important que d'aider les locataires à mettre en place une vie communautaire alors que d'autres estiment que cette tâche ne relève pas de leur fonction. Quelques directeurs (une minorité) ont mis en place des ententes de partenariat avec des organismes communautaires ou des CLSC parce qu'ils estiment que leurs locataires seraient mieux servis avec des personnes et organismes dont le service communautaire est la vocation première.

En termes de contrôle interne, nous avons observé plusieurs façons de fonctionner. Cependant, d'un regard global, nous pouvons affirmer que plusieurs lacunes sont présentes. Ce ne sont pas tous les directeurs d'OH qui exigent des bons de commande pour donner une autorisation de réaliser des réparations et des feuilles de temps pour contrôler les dépenses effectuées en maintenance. Avec ces mécanismes de base, il est possible de mieux cerner les montants qui sont en jeu, de se constituer d'éléments comparatifs et de mieux contrôler les employés ou sous-traitants qui effectueront les réparations. Par ailleurs, nous avons été surpris de constater que seulement deux gestionnaires utilisaient un tableau de bord pour suivre différents indicateurs de gestion. Dans la même veine, seulement quelques-uns ont été en mesure de mentionner clairement les indicateurs mis en place. La très grande majorité des directeurs d'OH questionnés ont mentionné ne pas avoir d'indicateurs de performance. Même parmi les gestionnaires d'OH de plusieurs centaines de logements nous avons observé que certains n'avaient pas mis en place une structure de gestion qui inclut des indicateurs de performance.

Compte tenu de ces divers éléments d'observation, des pistes de solutions et des recommandations sont élaborées à la section suivante.

ÉTAPE 4

Recommandations



Recommandations

L'analyse détaillée des comptes rendus suite aux entrevues nous incite à analyser certaines pistes de solution puis à apporter plusieurs recommandations. Une recommandation générale concernant la structure des OH sera également apportée. Finalement, des recommandations spécifiques sur l'un ou l'autre des six volets examinés lors des entrevues.

Les entrevues réalisées auprès de 21 gestionnaires représentant 53 OH ont démontré qu'il pouvait y avoir des différences notables dans les habiletés de gestion et dans la façon dont les OH pouvaient être gérés et obtenir une efficience dans l'ensemble du réseau. Plusieurs d'entre eux confient que, pour les tâches qui sont effectuées annuellement ou peu souvent, il leur est difficile d'être réellement efficace très rapidement et qu'ils doivent se fier aux instructions et directives fournies par la SHQ pour se rappeler le mode de fonctionnement (le renouvellement des baux et l'inscription au système, par exemple). La spécialisation d'un OH pour certaines tâches pourrait, certes, pallier à cette lacune, mais pour les locataires dont la gestion est confiée à un directeur à temps partiel, cette spécialisation ne saura combler les périodes d'absence de ce directeur. Des gains d'efficacité en termes de gestion pourraient être effectués, mais la dépendance envers une personne qui centralise l'information en est plus grande.

Les différences de compétence et le manque d'intérêt envers certaines tâches expliquent en grande partie les écarts (parfois importants) dans les délais pour réaliser celles-ci. La section portant sur les activités administratives démontre clairement ces écarts. Une meilleure définition de tâches pour les directeurs d'OH permettrait d'apporter plusieurs correctifs dans la gestion des OH. Par exemple, le fait que certains accordent une importance plus forte que d'autres aux activités dédiées au volet de la vie communautaire pourrait être rectifié. Cette tâche à des intervenants plus qualifiés et formés à cet effet pourrait être comblée par un partenariat et une bonne collaboration entre différents organismes déjà implantés dans les régions. Des formations ciblées sur des compétences de gestion souhaitées pourraient être offertes aux gestionnaires pour combler des lacunes observées.

Il a été surprenant d'apprendre que des gestionnaires pouvaient accomplir des tâches qui n'apportent aucune valeur pour les locataires, l'OH ou pour la SHQ. Parmi celles-ci, la plus notable étant le « roulement de la monnaie » qui provient des laveuses et des sècheuses. Certains gestionnaires mentionnaient qu'ils peuvent y consacrer jusqu'à deux heures par mois.

Des équipements pour trier la monnaie existent dans toute institution financière et dans certaines épiceries.

L'excellente collaboration entre les Centres de service et les OH permettent d'envisager l'impartition d'activités autres que celles liées à la maintenance préventive et des travaux majeurs des bâtiments. Les premiers Centres de service ayant été mis en place en 2008, les directeurs d'OH estiment qu'ils jouent un rôle de premier plan tant dans la coordination des projets que dans leur rôle-conseil. Certaines activités pouvant être profitables à plusieurs OH pourraient leur être attribuées, ce qui aurait pour effet d'augmenter les gains en efficacité. La gestion des plaintes à la Régie du logement en est un exemple.

Les locataires de logements sociaux peu importe leur localité, peu importe le nombre de logements du bâtiment, ont le droit d'avoir accès à un service à temps plein, en tout temps. Les modes de gestion qui favorisent les directeurs d'OH à temps partiel ne permettent pas de répondre à ce droit puisqu'ils ne sont pas toujours présents ou accessibles rapidement, peu importe la raison du besoin. Les locataires ont également le droit de sentir que le réseau est doté de gestionnaires affichant de hauts standards de compétences en gestion. Les compétences en gestion des directeurs rencontrés étant de niveau variable. À titre d'exemple, plusieurs instruments de contrôle interne (bons de commande, feuilles de temps, tableau de bord de gestion, indicateurs de performance) n'étaient pas en place à tous les endroits observés.

Nous sommes d'avis qu'un mode de gestion qui favorise une centralisation des services par zone géographique et ayant des employés de soutien permettrait de combler la plupart des lacunes observées et amènerait une plus grande efficacité et efficience dans la gestion des logements sociaux. Ce mode de gestion assurerait une permanence auprès des locataires, une gestion professionnelle et de plus grandes compétences chez les gestionnaires. La plus grande fréquence d'utilisation des outils en place et la répétition de solutions de cas réduiraient cet apprentissage constant qu'avouent plusieurs gestionnaires. La tenue de livres, les plaintes à la Régie du logement, les demandes des requérants et le renouvellement des baux sont autant d'activités qu'il serait souhaitable de centraliser, car, avec des personnes spécialisées dans ces domaines, le temps de réalisation serait sensiblement amélioré et la courbe d'apprentissage, tout comme le risque d'erreurs, fortement diminués.

Recommandation principale

Les offices d'habitation de moins de 100 unités de logement devraient être regroupés par proximité géographique. Ce regroupement pourrait s'effectuer, par exemple, par municipalité régionale de comté (MRC).

Les OH profiteraient d'économies d'échelle et d'une masse critique dans le traitement de différents dossiers. Ce regroupement assurerait une présence en continu auprès des locataires, une gestion plus rigoureuse et une plus grande possibilité de développer des ententes de partenariat avec des organismes sociaux et d'aide communautaire. L'organisation pourrait poursuivre ses activités sans difficulté advenant le départ du directeur puisque les opérations reposent sur quelques individus. La gestion se professionnaliserait et les compétences de gestion seraient actualisées en termes d'habitation sociale.

Le regroupement par MRC est d'un naturel au Québec. Plusieurs organismes fonctionnent déjà par MRC et respectent les enjeux culturels, économiques et sociaux liés aux réalités municipales où ils se situent. Nous concevons qu'il peut s'agir ici d'un enjeu politique. Mais d'un enjeu politique tout à fait surmontable.

Recommandations spécifiques

Gestion financière

- Il y aurait lieu que la SHQ transmette les budgets préliminaires (postes budgétaires) et les budgets RAM à chaque OH au plus tard 31 octobre de chaque année. Ainsi, cela laisserait suffisamment de temps au directeur de préparer son budget et le soumettre pour approbation à la dernière rencontre du CA de fin d'année.
- Il a été surprenant d'apprendre que, de la part de directeurs qui avaient une bonne connaissance en comptabilité, qu'aucune analyse et conciliation des comptes de grand-livre n'était effectuée avant de remettre les documents à l'auditeur comptable pour la vérification. Les honoraires comptables en sont certainement plus élevés. Le regroupement des OH par MRC aurait l'avantage de compter parmi son personnel, des gens qualifiés spécifiquement dans la tenue de livres comptables.
- Le nombre de réunions du Conseil d'administration devrait se situer entre un minimum de quatre et un maximum de six annuellement. Puisque les sujets sont généralement les mêmes et que le temps de préparation est similaire, nous sommes d'avis que ces réunions seraient

plus efficaces, moins exigeantes en termes de temps consommables par le directeur et apporteraient les mêmes résultats pour les administrateurs et les responsabilités qui leur incombent.

- Il serait judicieux de demander aux directeurs d'OH ou à son personnel de cesser de compter la menue monnaie provenant des laveuses et des sécheuses. Cette tâche est certainement inutile et pourrait être accomplie par un équipement peu coûteux et dédié uniquement à cette fonction. Certaines institutions financières (et même certaines épiceries comme Super C) offrent gratuitement l'accès à une machine qui roule la monnaie automatiquement.

Gestion réglementaire

- La gestion des plaintes qui mènent à un dossier auprès de la Régie du logement devrait être centralisée pour une meilleure efficacité et diminuer les risques d'erreurs ou de vices de procédures.
- Les demandes des requérants pourraient être centralisées et être constituées dans une base de données provinciale ou territoriale accessible à tous. Les documents requis seraient numérisés pour en faciliter le transfert et l'accessibilité. Les requérants sauraient les logements disponibles dans l'ensemble du réseau.

Gestion immobilière

- Les directeurs d'OH devraient mettre en place un système de bons de commande et de feuille de temps pour toute réparation effectuée, qu'elle soit faite par un employé ou par un sous-traitant. Il serait ainsi plus aisé à effectuer le contrôle et le suivi financier de cette dépense et monter une banque d'éléments comparatifs pour des réparations similaires. Ils pourraient également mieux négocier les prochaines fois et bien rendre compte du suivi budgétaire auprès du Conseil d'administration et de la SHQ.

Gestion de la clientèle

- Un sondage biannuel systématique auprès des locataires pourrait être instauré dans chaque bâtiment et OH.
- Développer un partenariat avec des organismes de santé et de services communautaires.
- Élaborer une définition de tâches spécifiques à la gestion de la vie communautaire.

Gestion informatique

- Un programme de numérisation des documents devrait être entrepris pour faciliter l'accès, le partage et la permanence des connaissances.

- Une « mallette de renouvellement des baux » comme l'a développée l'OH de Trois-Rivières devrait être mise en place pour chaque OH régional proposé.

Rayonnement dans le milieu

- Il y aurait lieu de développer une approche communautaire plus globale en impliquant les divers intervenants sociaux et communautaires des régions où sont situés les OH. CLSC, Clubs et organismes de charité (Lions, Optimistes, Kiwanis ou autres) pourraient collaborer et coordonner leurs efforts. Il faudrait recenser, dans un premier temps, les organismes communautaires de la région puis les classer par type d'intervention possible.

Indicateurs de performance et tableau de bord

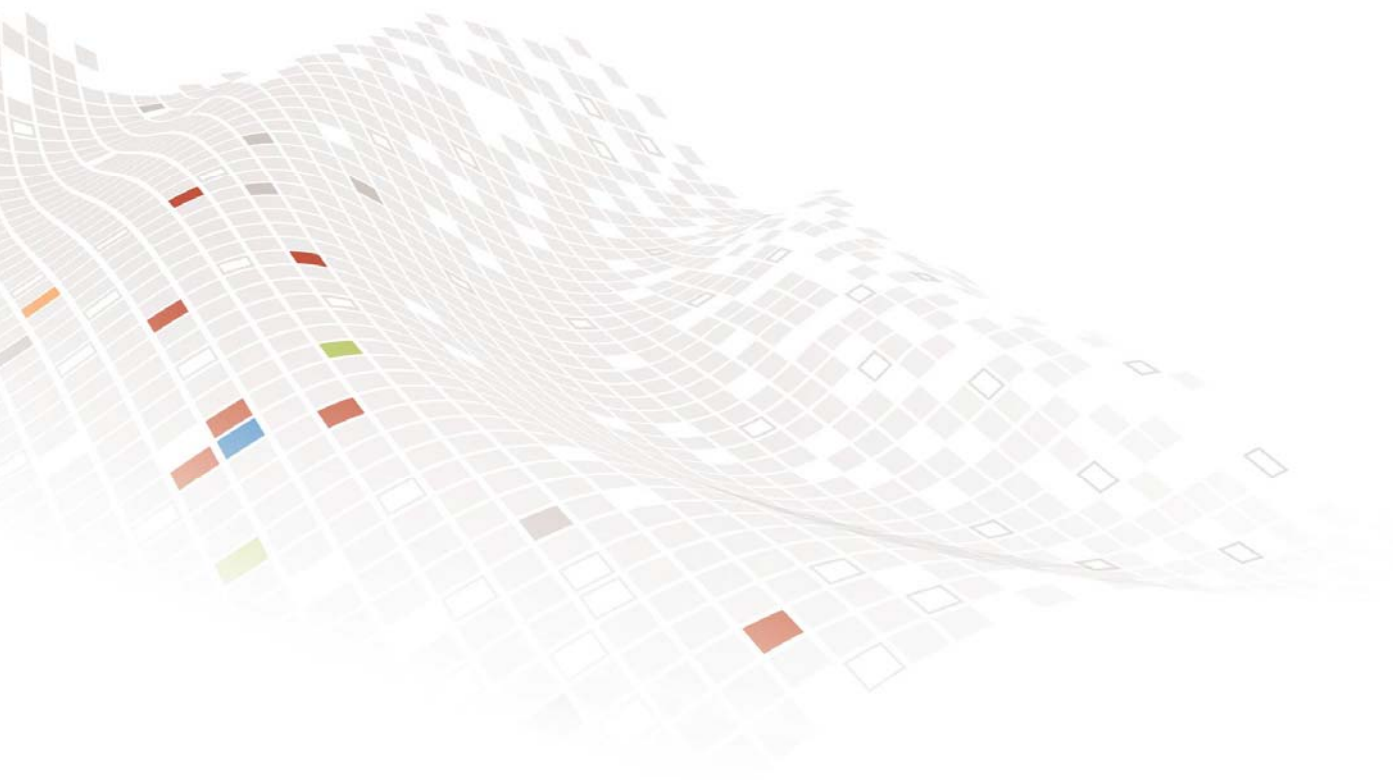
- Parmi l'amélioration des pratiques de gestion, notons particulièrement l'utilisation systématique d'indicateurs de performance qui seraient regroupés dans un tableau de bord de gestion. Parmi les indicateurs à privilégier :

Indicateurs de performance	Méthode de calcul
Pourcentage de logements loués	Nombre de logements loués / Nombre de logements sous gestion
Logements vacants	Nombre de logements vacants
Mauvaises créances	Nombre de loyers impayés par mois et indiquer la valeur en \$
Plaintes	Nombre de plaintes par mois au cours des 12 derniers mois
Incidents*	Nombre d'incidents par mois au cours des 12 derniers mois
Bris au bâtiment, aux logements	Nombre de bris par mois au cours des 12 derniers mois (et valeur en \$)
Demandes de logement	Nombre de demandes de logement sur la liste d'attente
Niveau de la dette	Montant de la dette totale de l'OH (afficher la tendance)
Consommation électrique	Nombre de kWh consommé pendant la période (tendance sur 5 ans)
Respect budgétaire	Sommes dépensées / sommes prévues au budget

* Par incident, nous entendons tout événement qui mérite d'être porté à l'attention du conseil d'administration : intervention non planifiée d'une organisation (police, pompier, CLSC, autre), intervention du directeur nécessitant l'appui d'un organisme externe, intervention du directeur auprès des locataires, dispute entre locataires, autres.

Annexe 1

Horaire des rencontres



Horaire des rencontres

Date de rencontre	Heure de rencontre	Personne rencontrée	Office d'habitation	Conseiller CFC Dolmen
15 octobre 2013	9 h 30	Jean Rosa	St-Georges-de-Beauce Beauceville St-Prosper St-Benjamin 11400, 1re avenue, Saint-Georges (QC)	Luc Godin
		Sophie St-Pierre	La Guadeloupe St-Ephrem-de-Beauce 11400, 1re avenue, Saint-Georges (QC)	Luc Godin
	9 h	Pauline Boilard	St-Joseph-de-Beauce Saints-Anges Vallée-Jonction 1021, Avenue du Palais, St-Joseph de Beauce	Ambroise Dion-Fontaine
16 octobre 2013	13 h	Jean-Claude Ladouceur	St-Dominique St-Hyacinthe 1925, av. Pratte bur. 100 St-Hyacinthe, QC J2S 8R7	Sarah Girouard
17 octobre 2013	8 h	Sylvie Charbonneau	Chambly St-Mathias 30, rue Lafontaine, Chambly, J3L 3K1	Véronique Goyette
	9 h	Jacques Paradis	Cap-St-Ignace Montmagny 83, de la Fabrique, bureau 80, Montmagny	Ambroise Dion-Fontaine
	13 h	Jacqueline Pelletier	Ange-Gardien Ste-Angèle-de-Monnoir St-Paul-D'Abbotsford 715, rue Chambly, Marieville, QC J3M 1H2	Véronique Goyette
21 octobre 2013	8 h	Sylvie Lafontaine	Bromont Granby 84, rue Saint-Joseph bur. 1, Granby, J2G 6T8	Véronique Goyette
	9 h	Nicole Roussin	St-Henri de Lévis 109, Rue Allen, St-Henri de Lévis	Ambroise Dion-Fontaine

Date de rencontre	Heure de rencontre	Personne rencontrée	Office d'habitation	Conseiller CFC Dolmen
	13 h	Luc Desjean	Lac-Brome Waterloo 24, rue Clark, Waterloo, J0E 2N0	Véronique Goyette
22 octobre 2013	13 h 30	Clermont Rousseau	Ste-Croix St-François- Rivière du Sud St-Raphaël 6042, rue Lafleur, bureau 2, Sainte-Croix	Ambroise Dion-Fontaine
23 octobre 2013	9 h	Lyne Juneau	Donnacona Neuville Pont-Rouge St-Basile 251, Gaudreau, bureau 6, Donnacona	Ambroise Dion-Fontaine
	13 h	Lucie Lapierre	St-Denis-de-Brompton Windsor 54, rue Saint-Georges bur. 230 Windsor, QC J1S 1J5	Sarah Girouard
	13 h 30	Marco Bélanger	Grandes-Piles Notre-Dame-du-Mont-Carmel St-Étienne-des-Grès Trois-Rivières 3825, Jacques de Labadie, #3, Trois-Rivières	Ambroise Dion-Fontaine
24 octobre 2013	8 h	Claude Tellier	St-Charles-Borromée St-Paul 15, rue Nohert-Lussier Saint-Charles-Borromée, QC J6E 8J1	Sarah Girouard
	13 h	Josée Perreault	Rawdon St-Alexis-de-Montcalm St-Côme St-Esprit St-Félix-de-Valois 3220, 12 ^e Av. Rawdon, QC J0K 1S0	Sarah Girouard
	9 h 30	Claude Arcoragi	Ste-Julienne Crabtree St-Jacques 3139, rue Goyer Ste-Julienne, QC J0K 2T0	Luc Godin
	13 h 45	Réal Carpentier	Ormstown	Luc Godin

Date de rencontre	Heure de rencontre	Personne rencontrée	Office d'habitation	Conseiller CFC Dolmen
			35, rue Hector, Ormstown, QC, J0S 1K0	
25 octobre 2013	8 h	Pierre Beaudry	St-Amable 89, rue principale, Saint-Amable, QC J0L 1N0	Sarah Girouard
	8 h 30	Pauline Rodrigue	Stoneham et Tewkesbury 2514, chemin des Trois-Lacs, Stoneham-et-Tewkesbury	Ambroise Dion-Fontaine
	13 h 30	Andrée Martin	Drummondville St-Bonaventure St-Majorique 295, rue Cockburn, Drummondville	Ambroise Dion-Fontaine

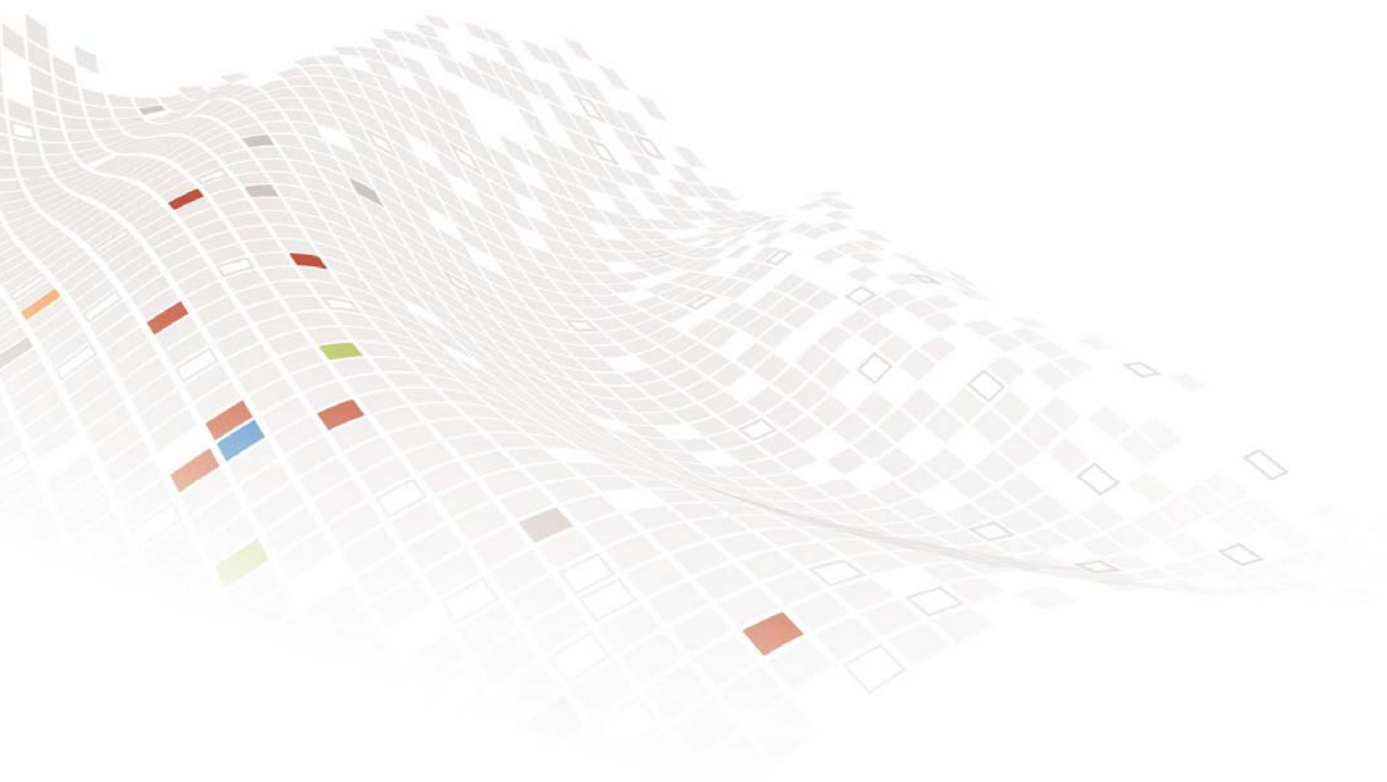
De la liste originale dressée par la SHQ, seul M. Jean-Pierre Riel, de l'OMH de Napierville n'a pu être rencontré.

De cette liste originale, deux directeurs d'OH se sont ajoutés :

- M. Claude Arcoragi (Crabtree, St-Jacques, Ste-Julienne)
- M. Réal Carpentier (Ormstown)

Annexe 2

Questionnaire et grille



Votre office d'habitation a été identifié afin de participer à une étude sur les modes de gestion des offices d'habitation de moins de 100 logements. Cet exercice permettra à la Société d'habitation du Québec de mieux comprendre les différentes façons de réaliser les activités d'un OH et d'identifier les meilleurs modes de gestion.

1. Décrivez les tâches que vous réalisez pour l'Office d'habitation (OH) ou les OH que vous gérez.
2. Quelles sont les tâches que vous avez à effectuer quotidiennement?
3. Quelles sont les tâches que vous avez à effectuer hebdomadairement?
4. Quelles sont les tâches que vous avez à effectuer mensuellement?
5. Quelles sont les tâches que vous avez à effectuer trimestriellement ou annuellement?
6. Quel temps consacrez-vous, en moyenne, à ces tâches? **COMPLÉTER LA GRILLE D'ANALYSE EN FONCTION DES DIVERS CHAMPS D'ACTIVITÉ (GESTION FINANCIÈRE, IMMOBILIÈRE, RÉGLEMENTAIRE, DE LA CLIENTÈLE, DU RAYONNEMENT).**
7. Vous arrive-t-il de déléguer certaines de ces tâches? Si oui, à qui? Y a-t-il une rémunération associée à cette délégation de tâches?
8. Quels outils utilisez-vous pour faciliter la compilation de certaines données ou pour la réalisation de certaines tâches?
9. Certaines des tâches qui sont effectuées mériteraient-elles d'être revues ou simplifiées? Si oui, quelles sont-elles et quelles seraient vos suggestions pour les simplifier ?
10. Certaines de ces tâches pourraient-elles être traitées différemment? (gestion déléguée, centralisée, etc.)
11. Est-ce que vous utilisez les outils informatiques mis à votre disposition (COGIWEB ou autre) pour réaliser vos tâches? Si oui, quels outils utilisez-vous?
12. Certaines des tâches qui sont effectuées auraient-elles avantage à être informatisées pour en simplifier ou accélérer le traitement? Si oui, quelles sont-elles et comment cette informatisation devrait-elle être gérée? Décentralisée, centralisée, regroupée, localisée, régionalisée, autre?
13. Pouvez-vous me décrire certaines procédures qui sont actuellement en place? (exemple : collecte des loyers, renouvellement des baux, entretien et réparations). Avez-vous idée si ces procédures sont documentées?

14. À votre avis, ces pratiques (ou façons de faire ou processus) sont-elles similaires d'un OH à un autre?
15. Est-ce que d'autres personnes vous aident dans la gestion de votre OH? Quelles sont-elles? Quelles sont les tâches qu'elles accomplissent?
16. Comment la SHQ vous supporte-t-elle dans la gestion de votre OH?
17. Y a-t-il une façon dont la SHQ pourrait vous offrir un meilleur accompagnement dans la gestion de votre OH?
18. Avez-vous identifié certains objectifs à atteindre ou indicateurs de performance? Des cibles ont-elles été établies? Les résultats sont-ils comparés à ces cibles? Les résultats sont-ils comparés à d'autres OH?
19. Avez-vous les moyens de vérifier l'atteinte de ces objectifs?
20. Parmi les tâches que vous effectuez, lesquelles vous apportent le plus de satisfaction?
21. Parmi les tâches que vous effectuez, lesquelles n'apportent absolument aucune valeur ajoutée?
22. Parmi les tâches que vous effectuez, lesquelles devraient être retirées de votre responsabilité?
23. Y a-t-il des suggestions d'amélioration dont vous souhaitez nous faire part?

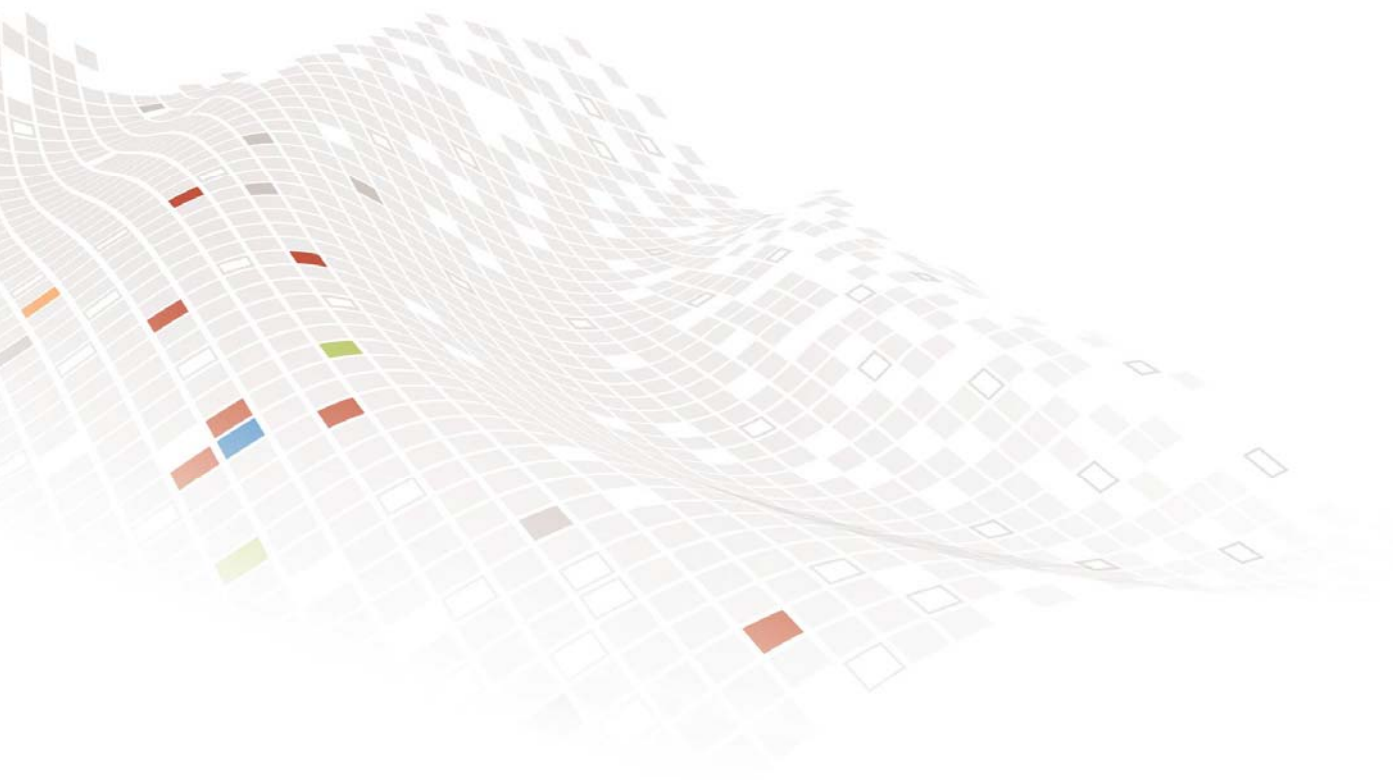
AJOUTER CERTAINES QUESTIONS DESTINÉES AUX DIRECTEURS QUI GÈRENT PLUS D'ON OH, PAR EXEMPLE :

24. Selon vous, quels sont les facteurs qui expliquent que vous soyez en mesure de gérer efficacement plus d'OH, hormis le fait que vous disposez de plus de temps pour réaliser ces tâches?
25. Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients liés au fait qu'un même individu puisse gérer plus d'un OH?
26. Selon vous, qu'est-ce qui est préférable : un même individu qui gère plus d'un OH ou un OH, qui dispose des ressources adéquates, qui gère un ou plusieurs autres OH.

Question n°	Description des tâches, de l'activité ou autre	Période de l'année où sont effectuées ces tâches	Temps consacré à ces tâches (en heures, jours, préciser)	Outils utilisés pour accomplir ces tâches ou pour compiler les données reliées à ces tâches. (Excel, grille, base de données, autres – le demander)

Annexe 3

Commentaires et recommandations d'amélioration des directeurs d'OH



Commentaires recueillis auprès des gestionnaires d'OH

Lors des entrevues, nous avons pris en note plusieurs commentaires émis par les directeurs rencontrés à la question suivante :

Y a-t-il des suggestions d'amélioration dont vous souhaitez nous faire part dans le but d'améliorer le fonctionnement des OH?

Pour assurer l'intégralité de leurs commentaires, nous les reproduisons tels qu'ils nous ont été énoncés.

- Conserver le précieux apport provenant des Centres de service
- Regrouper les OH par Municipalité régionale de comté (MRC) pour profiter d'économies d'échelle et d'une masse critique dans le traitement de plusieurs éléments de gestion
- Impliquer davantage les CLSC dans le soutien communautaire que nécessite les OH (c'est leur spécialité après tout.)
- Ce serait génial si on avait une ressource pour nous aider avec les dossiers de la Régie du logement.
- À toutes les fins d'année, on doit remplir un questionnaire en même temps que les états financiers sur les membres du CA, les remplaçants, le représentant socioéconomique, nombre de procès-verbaux, etc. Faire un rapport des logements vacants, avec le logiciel SIGLS c'est supposé se faire automatiquement, mais les petits offices, n'ont pas le logiciel, donc s'ils n'ont pas suivi de façon minutieuse, ce n'est pas évident qu'ils vont être capables de remplir cela ...Demande beaucoup de temps; peut-être qu'il faudrait offrir un logiciel aussi aux petits offices.
- Avec SIGLS, pas mal toutes les tâches sont informatisées. Ce serait génial si la comptabilité était intégrée.
- Régionalement, les gros OMH qui gèrent des centres de service pourraient jouer certains rôles, par exemple dans le renouvellement des baux.
- Il faudrait se positionner quant au rôle des petits OH. Est-ce qu'ils ont un rôle seulement de gestion, ou un rôle plus communautaire? Les gros OH pourraient très bien s'occuper de la gestion des petits OH tout en leur laissant un volet communautaire.
- Il serait intéressant que tous les différents logiciels et plateformes web puissent se parler ensemble, s'échanger des données.
- Les gros OH ne devraient pas avoir à déposer au CA la conciliation bancaire avec la liste des chèques. Il y en a des milliers.
- Céder la gestion des petits OH au gros OH. Enlever les Ca des petits OH. Il faudrait trouver des incitatifs pour les municipalités, par exemple éponger les déficits annuels.
- Les gros chantiers devraient être délégués complètement au centre de service. La directrice ne devrait pas avoir à gérer le chantier, vérifier le travail, etc.
- La correspondance de la SHQ est souvent difficile à comprendre, même le comptable ne comprend pas toujours ce qui est demandé.
- Il y a trop de changements chaque année, c'est un éternel renouveau : changement dans les formats de présentation des états financiers, rapports additionnels, outils informatiques.
- La SHQ demande de respecter des délais serrés, mais à la SHQ ça traîne en longueur. Par exemple, on demande les états financiers au 31 mars, mais le système informatique n'est pas prêt.
- Les logiciels ne sont pas conçus pour gérer plusieurs offices, c'est difficile de sortir de la fiche d'un office pour aller dans celle d'un autre (particulièrement l'espace partenaire et l'application PPI).

- La SHQ devrait prendre position et faire des recommandations plus claires sur les gens qui peuvent devenir gestionnaires.
- Si les petits offices envoyaient la comptabilité à de plus gros offices, il faudrait engager des gens. Mais ça garantirait la qualité, car au sein des plus grands offices, les employés qui sont là sont déjà habitués de faire la tâche. Pour certains endroits, il y a des opportunités de centraliser des tâches.
- Toutes les tâches qui demandent des logiciels, on pourrait regrouper ça. Ex : Pour les renouvellements de baux, il y a peut-être des regroupements plus intéressants qui pourraient se faire aussi. On pourrait centraliser cette tâche vers des plus grands OH où les employés travaillent à temps plein ou un centre de service qui aurait du personnel additionnel pour cela. Plus précisément, de façon informatique, il y a peut-être moyen que le CS ait un accès aux renouvellements de baux, qu'il demande au gestionnaire les avis de cotisation et qu'il entre les données dans le logiciel en envoie les renouvellements de baux plutôt que ce soit le gestionnaire de l'OH qui fasse tout cela. Comme c'est une tâche qui est 1 fois par année et que les gestionnaires à temps partiel ont le temps d'oublier certaines « technicalités », ça serait sûrement efficace de le faire faire par une seule personne au CS.
- Les CS pourraient être au cœur de plusieurs changements qui demanderaient des regroupements, car il y a un très bon lien entre les CS et les OH.
- Une chose qui pourrait changer : La SHQ pourrait améliorer les communications. Ça, c'est clair !! Avoir un plus grand rapprochement avec les directeurs... Les courriels sont toujours signés par la SHQ (pas par une personne en particulier). Ça ne fait pas très personnel. On ne sait pas qui nous écrit cela... Beaucoup de travail à faire pour améliorer les stratégies de communication.
- Dans notre centre de service, il y a des gestionnaires qui ne viennent jamais aux réunions... toujours les mêmes. Moi, je recommanderais que la SHQ fasse des vérifications. Il y en a qui ne viennent pas non plus au congrès, qu'ils ne remettent pas leurs documents à temps. Dans notre CS, il y en a 3. Autrement dit, il serait important que la SHQ sélectionne mieux les gestionnaires et qu'elle fasse un suivi par la suite.
- Une feuille Excel ou un document permettant de faire un calcul automatisé des retenues sur la paie serait utile. En ce moment, la directrice doit aller sur les sites web du gouvernement provincial et fédéral pour avoir les tableaux de calcul. Simple comptable ne fait pas le calcul automatiquement. (*Note de Luc Godin : Simple comptable offre d'effectuer les calculs des retenues à la source pour autant que le gestionnaire paie pour la mise à jour du logiciel annuellement*).
- La gestion des requérants pourrait être centralisée.
- Il serait intéressant de prévoir un site web afin d'afficher les logements qui sont disponibles dans les OH du Québec.
- Il y aurait lieu de permettre le partage de documents des requérants entre les différents OH. En ce moment, si un requérant fait des demandes dans des OH différents, il doit fournir les différents documents à chacun des OH. De plus, une façon d'effectuer un suivi des demandes d'un même requérant (par exemple dans SIGL) permettrait de mieux se coordonner, entre autres lors des comités de sélection.
- Faire un lien entre SIGLS et le bilan de santé des immeubles pour faciliter l'entretien préventif.
- Rendre disponible un « classeur virtuel » qui permettrait plus facilement d'archiver et de classer les documents électroniques.
- La correspondance de la SHQ devrait être informatisée (pour les avis, les avances de fonds, etc.)
- Donner aux petits offices la chance de s'informatiser : support technique, temps, formation.
- Avoir accès à davantage de formation, particulièrement pour les nouveaux directeurs.
- Le suivi budgétaire est trop serré. Ça n'a pas de sens de demander une autorisation pour une dépense de moins de 30\$ qui n'est pas dans le budget.
- Toujours concernant le budget, il est particulier de devoir absolument dépasser son budget (et devoir se justifier) pour avoir une augmentation du budget de l'année subséquente. Les années où cette directrice n'a pas dépassé le budget, elle n'a pas pu avoir d'augmentation.

- Pour être efficace, on devrait refaire les OH sur le modèle des MRC (gérer 500 logements par un CA, un directeur, il y a moins de perte de temps au niveau communautaire, on fait plus de gestion... car les gens ne veulent pas de toute façon qu'on s'implique au niveau communautaire... préférable que ce soit 2 personnes différentes.
- Il serait intéressant de travailler davantage en collaboration avec les organismes partenaires dans la région, qui travaillent dans le milieu communautaire.
- Dans le but d'utiliser moins de papier, il serait intéressant d'être en mesure de numériser nos documents et d'avoir un système de classement électronique performant.
- L'inventaire devrait être informatisé (magasin servant aux employés à l'entretien)
- Le renouvellement des baux pourrait être informatisé de la même manière que l'OHH de Trois-Rivières.
- L'immigration commence à poser des problèmes : besoin d'interprète, mauvaise compréhension des lois, etc.
- Il y aurait lieu d'obtenir de l'aide pour les travaux majeurs : la rédaction des appels d'offres prend beaucoup de temps.
- Un plus gros OH, quand il est vraiment gros, c'est plus efficace.