

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

Société d'habitation du Québec

Le 11 avril 2014



## Contexte

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.

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 et de six dimensions de gestion :

Modes de gestion en vigueur à la SHQ	Dimensions de gestion analysées
1. Directeur à temps partiel qui gère un office d'habitation	1. Gestion financière
2. Directeur à temps partiel qui gère plusieurs OH	2. Gestion réglementaire (baux, requérants)
3. Directeur à temps partiel qui gère plusieurs OH, ce qui le place dans un poste à temps plein	3. Gestion immobilière (fournitures et entretien général, contrats de services, entretien spécialisé, budget de remplacement, amélioration et modernisation)
4. Directeur à temps complet qui gère un ou plusieurs OH à temps partiel, à titre personnel	4. Gestion de la clientèle (vie associative, soutien communautaire, satisfaction de la clientèle)
5. Directeur à temps complet qui gère un ou plusieurs OH à temps partiel, par le biais d'une entente de gestion inter-OH	5. Gestion informatique
	6. Rayonnement dans le milieu

Le rapport porte sur les observations réalisées auprès d'un échantillon de 53 offices d'habitation.

Statistiques générales sur les entrevues réalisées	
Données	Statistiques
Nombre de personnes rencontrées	21
Nombre d'offices d'habitation touché	53
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

## Principaux constats

### Constats réalisés à l'analyse des entrevues réalisées

#### 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.

## Principales conclusions

---

- Les entrevues réalisées démontrent une disparité dans les façons de fonctionner et de gérer les OH. Les compétences de gestion sont différentes et l'intérêt envers le logement social varie d'un directeur à l'autre. Il apparaît évident que d'importants gains en efficacité pourraient être réalisés.
- La majorité des directeurs rencontrés fait partie du modèle à temps partiel qui gère plusieurs OH. Ils ne sont donc disponibles pour l'OH que quelques heures par semaine. Pour les directeurs à temps partiel qui ne consacrent pas tout leur temps à la gestion d'un OH, le fait qu'ils ne soient 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 pas accès en tout temps à une personne responsable advenant une urgence. Pour le gestionnaire, puisqu'il effectue ses tâches de façon irrégulière, cela 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. Ce modèle explique, en très grande partie, les disparités que l'on retrouve dans les résultats de l'étude.
- 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.
- L'instauration des Centres de service débuté en 2008 démontre que la centralisation de certaines activités amène une efficacité 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. L'expertise facilite la mise en place de mesures standardisées. Les directeurs d'OH reconnaissent la meilleure santé des bâtiments sous gestion.
- Certains directeurs d'OH ont moins de compétences que d'autres en termes d'organisation administrative et de connaissances comptables.
- Plusieurs lacunes sont présentes en termes de contrôle interne. Ce ne sont pas tous les directeurs d'OH qui exigent des bons de commande et des feuilles de temps pour contrôler les dépenses effectuées en maintenance.
- Seulement deux gestionnaires utilisent 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.

## Recommandations

**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).**

- 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 qu'il peut répondre adéquatement aux différentes situations qui se présentent, d'effectuer les tâches sans avoir à tenir compte d'une courbe d'apprentissage, d'établir des ententes avec différents organismes, d'appliquer les mêmes procédures pour tous les OH sous gestion et d'assurer une continuité advenant le départ de ce gestionnaire. Ainsi, les lacunes observées seraient comblées par une gestion professionnelle et de plus grandes compétences chez les gestionnaires en habitation sociale. Les OH profiteraient d'économies d'échelle et d'une masse critique dans le traitement de différents dossiers. 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.
- 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.
- 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.
- Élaborer une définition de tâches spécifiques à la gestion de la vie communautaire.
- 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.
- Il y aurait lieu de développer une approche communautaire de type partenariat plus globale en impliquant les divers intervenants sociaux et communautaires des régions où sont situés les OH. CLSC, Clubs et organismes de charité pourraient collaborer et coordonner leurs efforts.
- 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.