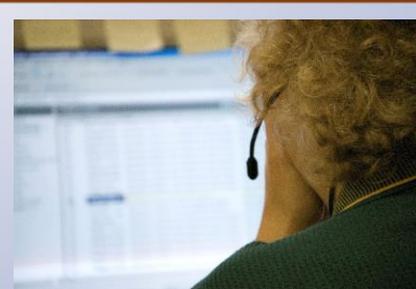




Plan stratégique



2014-2017



Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
1045, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de déposer le Plan stratégique 2014-2017 de la Régie du logement.

Ce plan répond pertinemment aux orientations et attentes gouvernementales, de même qu'aux préoccupations du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, en matière d'habitation.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pierre Moreau'.

Pierre Moreau
Québec, mars 2015



LE MOT DU PRÉSIDENT

C'est maintenant dotée de processus modernisés et d'outils informatiques de pointe que la Régie du logement amorce les trois prochaines années de ce nouveau plan stratégique.

La Régie est le tribunal qui traite annuellement le plus gros volume de recours au Québec. Nous pouvons être fiers de répondre quotidiennement à un nombre aussi élevé de demandes, ce qui illustre notamment l'importance de notre mission auprès des citoyens.

Mais une telle notoriété impose de nombreux défis, dont celui d'améliorer sans cesse notre efficacité dans un contexte où les ressources à la fois humaines et financières demeurent restreintes. C'est le leitmotiv de notre plan stratégique 2014-2017 : être efficace à tous les niveaux de notre organisation. La qualité de nos services aux citoyens demeure notre priorité.

Pour mener à bien les orientations et les objectifs inscrits dans ce nouveau plan stratégique, la Régie du logement peut toujours compter sur une équipe compétente et engagée, composée de personnes qui ont à cœur les valeurs de notre organisation : respect, diligence, loyauté et qualité.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luc Harvey'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

M^e Luc Harvey
Président

TABLE DES MATIÈRES

LA MISSION.....	5
LA VISION.....	5
LE CONTEXTE ET L'ENJEU.....	6
Le contexte externe.....	6
Le logement locatif.....	6
Le gouvernement en ligne.....	8
Le contexte interne.....	9
L'enjeu.....	10
LA PRISE EN COMPTE DES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES.....	10
La gestion rigoureuse des dépenses publiques.....	10
La qualité des services aux citoyens.....	11
Les changements démographiques.....	11
Le développement durable.....	11
L'allègement règlementaire et administratif.....	12
Le financement des services publics.....	12
La révision des programmes.....	13
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS.....	14

LA MISSION

La Régie du logement est un tribunal qui exerce une compétence exclusive en matière de bail résidentiel. Sa mission consiste à :

- décider des demandes qui lui sont soumises;
- renseigner les locateurs et les locataires sur leurs droits et obligations;
- favoriser la conciliation entre locateurs et locataires;
- veiller à la conservation du parc de logements;
- faire des études et établir des statistiques sur la situation du logement.



LA VISION



Être reconnus pour le niveau de confiance qu'on peut nous témoigner et pour l'efficacité de nos services.

LE CONTEXTE ET L'ENJEU

Le contexte externe

Le logement locatif

D'après les dernières données disponibles sur les modes d'occupation des logements (données du recensement de 2011), 61,2 % des ménages québécois sont propriétaires de leur logement, ce qui inclut les copropriétaires. L'Institut de la Statistique du Québec (ISQ) prévoit qu'en 2031 le parc de logements sera occupé à 64 % par des propriétaires. Il n'en demeure pas moins que le parc de logements au Québec comptait plus de 1 300 000 unités en 2011, dont plus de 55 pour cent était situé à Montréal¹.



Le parc de logements locatifs privés participe à l'équilibre du marché de l'habitation. Il répond notamment à certains besoins : ménages qui n'ont pas les moyens financiers d'accéder à la propriété, migrants qui doivent trouver rapidement à se loger, ou encore, personnes qui changent de statut, tels les jeunes qui quittent la demeure familiale.

La Régie du logement a peu de prise sur les fluctuations du marché locatif, encore moins sur les tendances sociodémographiques. Ses ressources humaines et techniques, ainsi que ses processus opérationnels doivent cependant permettre à l'organisation de répondre adéquatement à d'éventuels soubresauts.

À titre d'exemple, lors du resserrement du marché du logement locatif au début des années 2000, le nombre de demandes de fixation de loyer a crû vertigineusement, passant de quelque 3 500 demandes en 1999-2000 à plus de 16 000 en 2003-2004. Cette situation a commencé à se résorber en 2006, alors que le taux d'inoccupation publié par la SCHL (tous logements confondus pour l'ensemble du Québec) a atteint 2,5 %.

¹ Enquête nationale auprès des ménages (ENM) 2011, Statistiques Canada

L'incidence sur le volume d'entrée des demandes de fixation a été frappante : diminution de volume de 29 % en 2005-2006, de 18 % en 2006-2007 et de 19 % en 2007-2008. La diminution du nombre de demandes introduites en fixation de loyer s'est poursuivie au cours des exercices financiers 2011- 2012, 2012-2013 et 2013-2014, ce qui a eu un impact sur le délai moyen pour obtenir une première audience.

Tableau : Demandes introduites et relancées en fixation de loyer et délai moyen pour obtenir une première audience

FIXATION	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Causes introduites par les propriétaires	6 061	5 092	4 927
Causes introduites par les locataires	138	143	131
Causes relancées*	58	38	-
TOTAL	6 257	5 273	5 058
Variation en pourcentage	- 6,5 %	- 15,7 %	- 4,1 %
Délai moyen pour obtenir une première audience (en mois)	6,7	6,0	5,3

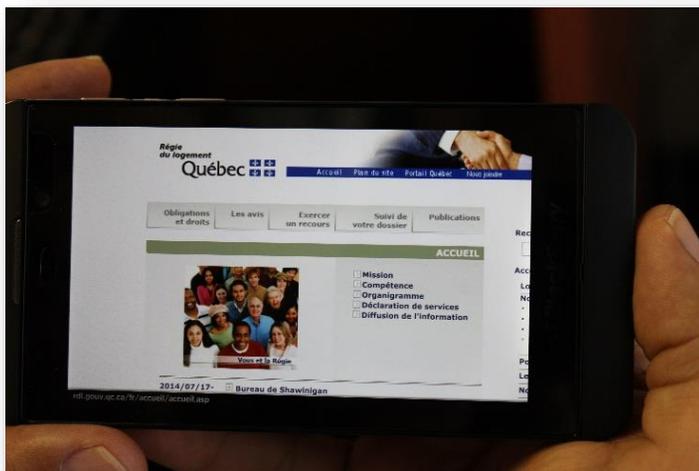
* En 2013-2014, le nombre de causes relancées est inclus dans le total.

Une telle démonstration illustre à quel point les fluctuations du marché peuvent avoir une incidence sur les résultats de la Régie du logement, dans un sens comme dans l'autre. Une diminution significative du nombre de logements disponibles sur le marché aurait pour effet d'augmenter le nombre de demandes de fixation de loyer, et par le fait même, d'allonger le délai moyen pour obtenir une première audience en cette matière. À l'opposé, comme c'est le cas depuis 2011, l'augmentation du nombre de logements disponibles sur le marché a notamment eu pour conséquence une diminution du nombre de demandes en fixation de loyer, ce qui s'est traduit par une diminution des délais.

L'établissement des objectifs et des cibles doit évidemment tenir compte de la réalité du parc de logements locatifs et des besoins de leurs acteurs, mais aussi des ressources de l'organisation, lesquelles doivent demeurer optimales. Dans le cadre du plan stratégique 2014-2017, la Régie a revu les cibles relatives au délai moyen pour obtenir une première audience sur la base de ses résultats moyens au cours des 10 dernières années (2004-2014). À titre d'exemple, la cible en matière de fixation et de révision de loyer a été établie à 6 mois, alors que le délai moyen au cours des dix dernières années s'est chiffré à 7,1 mois.

Le gouvernement en ligne

Le Web est désormais un moyen incontournable de joindre les citoyens et de leur permettre de transiger.



En lien avec ce phénomène croissant, dans tous les pays occidentaux, l'envoi postal de lettres est en chute libre, principalement en raison de l'émergence de l'utilisation du Web et du courriel.

La Régie expédie des centaines de milliers d'avis d'audition et de décisions annuellement, sans compter les autres correspondances liées aux dossiers judiciaires (ex. : accusé de réception). Plus que jamais, le développement des services Web et l'utilisation de la transmission électronique de documents s'imposent.

Le développement d'une gamme complète de services en ligne aura pour avantage d'accroître l'accessibilité du tribunal pour les parties demanderesse et défenderesse, tout en réduisant les coûts et les délais de traitement pour les centaines de milliers de documents avec lesquels la Régie doit composer annuellement.

Le contexte interne

Les années 2009-2013 ont été marquées par de très importants changements à la Régie du logement, en lien avec le positionnement d'affaires 2009-2019, résolument orienté sur la modernisation de l'organisation. En outre, les processus opérationnels ont été entièrement révisés entre 2009 et 2011. Puis les chantiers de modernisation se sont succédé.



Les efforts au cours des trois prochaines années seront principalement axés sur la consolidation des développements, notamment par un soutien accru des employés en matière de coaching et de perfectionnement.

Des mesures seront ainsi mises en place pour bonifier les outils d'aide à la tâche et les mécanismes de rétroaction, toujours dans la perspective d'améliorer l'efficacité et la qualité des services.

Près de la moitié des employés de la Régie du logement sont des préposés aux renseignements qui travaillent en première ligne auprès de la clientèle. Ils ont pour tâche d'informer les citoyens sur leurs droits et obligations en matière de louage résidentiel. La pertinence des renseignements communiqués a une incidence sur le nombre de demandes introduites au tribunal. Les préposés aux renseignements ont également comme tâche de traiter l'ouverture des demandes. La qualité de leurs interventions a donc un impact sur les étapes subséquentes de traitement du dossier.

Tout gain d'efficacité et de qualité peut donc avoir une incidence positive sur les délais de traitement d'une demande au tribunal, d'où l'importance de mettre en place des mécanismes et des outils en matière de coaching et de perfectionnement.

Des efforts seront par ailleurs déployés pour que la Régie se dote d'une structure de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, dans un contexte où l'adéquation entre les ressources humaines disponibles et les services attendus devient un défi majeur.

L'enjeu

La préoccupation principale des citoyens à l'égard de la Régie du logement concerne les délais pour obtenir une audience, et ultimement une décision, de même que l'efficacité pour obtenir un renseignement. La Régie doit atteindre des résultats optimaux à ces égards, avec les ressources humaines, techniques et financières dont elle dispose actuellement.

En somme, l'enjeu est d'accroître l'efficacité.

LA PRISE EN COMPTE DES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES

En septembre 2014, le Secrétariat du Conseil du Trésor communiquait aux ministères et organismes gouvernementaux les nouvelles lignes directrices pour la planification stratégique au gouvernement du Québec. Les choix stratégiques retenus par chaque organisation doivent être en cohérence avec la vision globale du gouvernement et doivent prendre en compte les enjeux majeurs auxquels fait face le Québec.

La gestion rigoureuse des dépenses publiques

La Régie a démontré au cours des dernières années son important engagement à l'égard de cet enjeu majeur, notamment en recherchant des partenariats en mesure de permettre une rationalisation de ses dépenses. Le cas le plus éloquent est l'implantation du nouveau système informatique en 2013, lequel a été développé en partenariat avec la Commission des lésions professionnelles et la Commission d'accès à l'information.

Dans le cadre du plan stratégique 2014-2017, la Régie entend poursuivre la gestion rigoureuse de ses dépenses, notamment en maintenant ses ententes de partenariat et en optimisant ses façons de faire.

À titre d'exemple, la Régie réorganise à coût nul ses procédures de traitement de causes de non-paiement de loyer sur le territoire de Montréal en faisant entendre les dossiers non contestés par des greffiers spéciaux. Cette réorganisation permettra de libérer l'équivalent d'un régisseur par année, gain qui sera consacré à entendre un nombre plus élevé de causes civiles.

La qualité des services aux citoyens

La Régie du logement est directement interpellée en matière de qualité de services aux citoyens. Il s'agit en fait d'une préoccupation majeure de la Régie, comme en témoignent les orientations et objectifs inscrits dans le présent plan stratégique :

- maintenir les délais d'attente à des seuils optimaux;
- optimiser le processus de traitement des causes de non-paiement de loyer;
- développer une gamme complète de services en ligne;
- améliorer la qualité de traitement des données et des renseignements.

Les changements démographiques

Parmi les changements démographiques que vit présentement le Québec, le vieillissement de la population est sans conteste celui qui revêt le plus d'importance, notamment sur le plan des services que doit dispenser l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux. En matière de logement, cette réalité est particulièrement frappante. Entre 1981 et 2006, le taux de locataires dans la catégorie des personnes âgées est passé de 45 à 63 pour cent dans les régions métropolitaines de recensement du Québec².

La question des personnes âgées occupe une place importante dans la prestation de services à la Régie du logement. La Régie a notamment publié en 2012 un dépliant intitulé *Signer un bail avec une résidence privée - Un guide pour les aînés et les propriétaires*. La Régie du logement a également travaillé à la révision du *Règlement sur les formulaires de bail obligatoires et sur les mentions de l'avis au nouveau locataire*, auquel sont notamment annexés les baux et l'annexe relative aux résidences pour personnes âgées.

Dans le cadre du plan stratégique 2014-2017, un objectif spécifique s'adresse d'ailleurs à une réalité vécue par les personnes âgées :

- optimiser le traitement des demandes visant la reprise de logement ou l'éviction d'un locataire âgé.

Le développement durable

La Régie du logement a rendu public le 20 mars 2009 son Plan d'action de développement durable qui couvrait la période 2009-2013. Ce plan a été mis à jour pour la période 2013-2015, version rendue publique le 5 avril 2013 sur le site Web de la Régie. La Régie a de plus adopté un cadre de gestion environnementale en juin 2011, lequel a été mis à jour en mars 2014.

² Source : Statistique Canada, recensements 1981 et 2006, compilation spéciale pour le compte de la SHQ

La taille de la Régie du logement fait en sorte qu'à l'échelle gouvernementale, l'impact des mesures mises de l'avant demeure modeste. Cependant, les efforts de la Régie demeurent importants. La contribution la plus significative est sans conteste la numérisation des dossiers judiciaires qui permet d'éliminer le dossier judiciaire en format papier.

Dans le cadre du plan stratégique 2014-2017, plusieurs objectifs contribueront également aux objectifs gouvernementaux en matière de développement durable. Le développement d'une gamme complète de services en ligne permettra effectivement de diminuer à nouveau l'utilisation du papier, sans compter l'impact positif sur les déplacements.

L'allègement règlementaire et administratif

À la Régie du logement, les seules formalités administratives avec lesquelles les entreprises doivent composer sont les exigences légales relatives à l'introduction d'un recours judiciaire, soit le paiement des frais pour déposer une demande. Par conséquent, en raison des limitations inhérentes aux tribunaux administratifs, la contribution de la Régie du logement à l'égard de l'objectif poursuivi par le gouvernement en matière d'allègement règlementaire restera marginale.

Toutefois, la Régie s'assurera de réaliser une analyse d'impact règlementaire pour tout projet de loi et de règlement qui a une incidence sur les entreprises ou qui les concerne et de la publier sur son site Web, tel que le requiert la nouvelle Politique gouvernementale sur l'allègement règlementaire et administratif.

Par ailleurs, dans le plan stratégique 2014-2017, la Régie du logement a pour orientation majeure d'améliorer son offre de services en ligne, notamment en permettant le dépôt de demandes au tribunal. Ces améliorations allègeront les procédures chez certaines entreprises qui doivent, dans le cadre de leurs activités, se présenter fréquemment devant le tribunal.

Le financement des services publics

Les frais exigibles pour la production d'actes de procédure devant la Régie du logement sont fixés conformément au *Tarif des frais exigibles par la Régie du logement*. La tarification actuellement applicable ne permet pas à la Régie de s'autofinancer. En effet, les frais exigibles ont généré des revenus de 4 778 618 \$ en 2013-2014 alors que les dépenses totales ont été de 22 160 765 \$.

Certains autres types de services sont tarifés et indexés le 1^{er} avril de chaque année selon les augmentations décrétées par le Règlement sur les frais exigibles (transcription, reproduction et transmission de documents et de renseignements personnels). Ces montants sont minimes et représentent environ 1/10 de 1 % des dépenses de la Régie du logement.

Concurremment à la préoccupation gouvernementale de financement des services publics, l'introduction de nouveaux tarifs ou l'augmentation de ceux existants doivent être analysées sous l'angle de l'accessibilité à la justice. Dans le présent plan stratégique, la Régie ne prévoit pas revoir ses orientations actuelles.

La révision des programmes

La Régie du logement n'administre pas de programme, à l'instar de d'autres ministères et organismes gouvernementaux (ex. : AccèsLogis, LogiRénov). À cet égard, la contribution de la Régie est donc nulle.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

Orientation 1 Maintenir de seuils optimaux d'efficacité				
Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Résultats attendus	
1.1 Délais d'attente	1.1.1 Maintenir les délais d'attente à des seuils optimaux	Délai moyen pour obtenir une première audience	Non-paiement de loyer	1,3 mois
			Fixation et révision	6 mois
			Causes civiles urgentes	1,3 mois
			Causes civiles prioritaires	9 mois
			Causes civiles générales	16 mois
1.2 Causes impliquant les personnes âgées	1.2.1 Optimiser le traitement des demandes visant la reprise de logement ou l'éviction d'un locataire âgé	Délai moyen pour obtenir une première audience	1,3 mois	

Orientation 2 Développer une gamme complète de services en ligne			
Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Résultats attendus
2.1 Offre de conciliation	2.1.1 Améliorer l'offre de service en conciliation	Espace dédié à la conciliation dans le site Web	Réalisé au 31 mars 2016
2.2 Transmission de documents	2.2.1 Optimiser la transmission de documents	Envoi automatisé de documents par courriel	Réalisé au 31 mars 2016
		Réception de documents par courriel	Réalisé au 31 mars 2016
2.3 Dépôt d'une demande	2.3.1 Faciliter l'ouverture d'un dossier	Dépôt de demandes à partir du site Web	Réalisé au 31 mars 2017
2.4 Accessibilité du dossier	2.4.1 Faciliter la consultation d'un dossier	Consultation à partir du site Web de documents contenus dans le dossier judiciaire	Réalisé au 31 mars 2016

Orientation 3 Accroître le perfectionnement et le soutien au personnel			
Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Résultats attendus
3.1 Perfectionnement du personnel	3.1.1 Améliorer la qualité de traitement des données et des renseignements	Taux de conformité	Cible de départ fixée au 31 mars 2016
	3.1.2 Améliorer le développement des compétences	Refonte des méthodes de travail et du manuel de processus opérationnels dans le site intranet	Réalisé au 31 mars 2016
		Plan de développement des compétences	Réalisé au 30 septembre 2015
3.2 Gestion des ressources humaines	3.2.1 Améliorer les pratiques de reconnaissance au sein de l'organisation.	Élaboration d'une politique interne de reconnaissance	Réalisé au 31 mars 2016

	3.2.2 Structurer une gestion prévisionnelle de la main- d'œuvre (GPMO)	GPMO structurée	Réalisé au 30 septembre 2017
--	---	-----------------	------------------------------

Ce document est disponible sur le site Web de la Régie du logement à l'adresse suivante : www.rdl.gouv.qc.ca

Note : Le générique masculin est utilisé dans le présent rapport sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation de la Régie du logement.