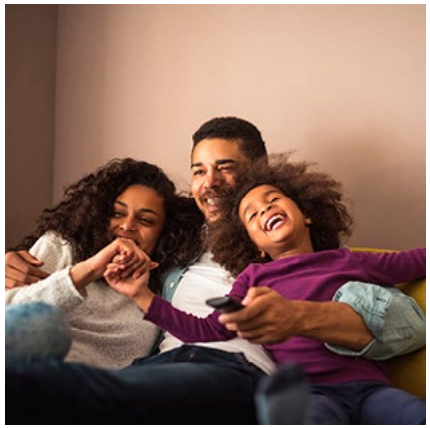
LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021



WWW.HABITATION.GOUV.QC.CA

Québec

Le **Plan Stratégique 2017-2021** a été réalisé par la
Société d'habitation du Québec

Aile Jacques-Parizeau, 3e étage
1054, rue Louis-Alexandre-Taschereau
Québec (Québec) G1R 5E7
Téléphone : 1 800 463-4315
Télécopieur : 418 643-4560
Courriel : infoshq@shq.gouv.qc.ca

(SHQ)

SocietehabitationQuebec

HabitationSHQ

Coordination du contenu
Direction de la planification, des études et de la statistique

Coordination de l'édition et conception graphique
Direction des communications

Photographies
Frédéric Champoux
Xavier Dachez
Shutterstock©

On peut télécharger ce document à partir du site Web de la
Société d'habitation du Québec au www.habitation.gouv.qc.ca.

ISBN : 978-2-550-80485-7 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-80486-4 (version en ligne)
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

© Gouvernement du Québec, 2018

100 %

LA SOCIÉTÉ
D'HABITATION
DU QUÉBEC

PLAN

STRATÉGIQUE 2017-2021

LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC, AU CŒUR DE MULTIPLES ENJEUX DE SOCIÉTÉ

L'habitation : Un besoin fondamental pour chaque citoyen.

Un bien économique particulier, facteur de richesse ou d'appauvrissement.

Plus de **2 millions** de ménages étaient propriétaires en 2011, dont **15 %** consacraient plus de **30 %** de leur revenu au logement.

Plus de **1,3 million** de ménages étaient locataires en 2011, dont **37 %** consacraient plus de **30 %** de leur revenu à leur loyer.

73 % des ménages québécois sous le seuil de faible revenu consacraient **30 %** et plus de leur revenu au logement en 2011[1].

10 % des ménages québécois éprouvaient des besoins impérieux en logement en 2011[2].

- 228 000 ménages étaient soutenus par la Société d'habitation du Québec pour alléger leur taux d'effort au paiement du loyer en 2016-2017.
- Au Québec, environ 150 000 logements à loyer modique[3] et abordables[4] sont à la disposition des ménages.
- Plus de 74 000 logements à loyer modique sont financés par la Société d'habitation du Québec et la Société canadienne d'hypothèques et de logement en vertu d'ententes. La Société d'habitation du Québec est propriétaire de 61 % de ces logements.
- Plus de 39 000 logements abordables sont mis à la disposition des ménages grâce au soutien financier de la Société d'habitationdu Québec.

1 Statistique Canada rendra disponibles graduellement à l'automne 2017 les données du recensement 2016 portant sur les ménages.
2 Société canadienne d'hypothèques et de logement, données compilées à partir de l'Enquête nationale auprès des ménages, 2011.
3 Un logement à loyer modique est un logement social. Il permet à un ménage de consacrer 25 % de son revenu à se loger.
4 Un logement abordable permet à un ménage de bénéficier d'un coût de loyer inférieur au loyer médian moyen de sa localité.

L'habitation : Un secteur d'activité qui reflète la santé et la vitalité économiques du Québec.

Le fondement des communautés, où s'organise la vie citoyenne sur un territoire.

22,6 milliards de dollars ont été investis en construction et rénovation résidentielles au Québec en 2016[5].

- **10,2 milliards** dans la construction neuve
- **12,4 milliards** dans la rénovation

- En 2016-2017, la Société d'habitation du Québec a investi 469,9 millions de dollars en construction et en rénovation.

Le Québec comptait **1 133** municipalités locales et **1** gouvernement régional en 2016.

- 538 offices d'habitation relevant de la responsabilité de la Société d'habitation du Québec agissent comme mandataires et gestionnaires de son parc résidentiel à travers le Québec.
- 571 municipalités agissent comme mandataires de la Société d'habitation du Québec pour assurer les services aux citoyens.

5 Statistique Canada, *Dépenses d'immobilisations par type d'actif (2007-2016)*, *Valeurs résidentielles, selon le type d'investissement, données trimestrielles* et *Investissements privés et publics au Canada*.

Inukjuak (Programme favorisant l'accession à la propriété et la rénovation résidentielle dans la région Kativik) (photo Xavier Dachez)

MESSAGE DE LA MINISTRE

À titre de ministre responsable de la Protection des consommateurs et de l'Habitation, je suis heureuse de présenter le Plan stratégique 2017-2021 de la Société d'habitation du Québec.

En 50 ans d'existence, la Société d'habitation du Québec a su s'adapter à l'évolution de la société québécoise et aux nouveaux besoins de sa population. À la lumière du présent plan stratégique, je suis convaincue qu'elle saura, encore une fois, relever les défis des prochaines années.

L'habitation constitue un élément clé pour la qualité de vie des personnes. C'est pourquoi le Plan stratégique 2017-2021 s'inscrit dans la foulée de plusieurs priorités gouvernementales privilégiant, entre autres, l'amélioration des conditions de vie des personnes et des familles, l'accessibilité aux services, l'efficacité énergétique et le développement durable, l'innovation technologique ainsi que l'occupation et la vitalité du territoire, incluant le Nord québécois, et ce, dans le respect des spécificités régionales.

De plus, il contribuera aussi à l'atteinte des objectifs prévus au Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023. Ce plan vise à améliorer l'offre de logements sociaux et abordables et à accélérer la construction de milliers de ces logements. Il vise également à bonifier l'accompagnement offert aux personnes qui les habitent afin de soutenir leur intégration sociale et leur sortie de la pauvreté.

Bref, l'habitation représente un facteur déterminant à plusieurs égards, tant pour les personnes que pour les régions et la société dans son ensemble. Les éléments contenus dans le Plan stratégique 2017-2021 démontrent cette importance et viennent consolider ce secteur d'activité névralgique au bénéfice de l'ensemble de la population québécoise.

La ministre responsable de la Protection des consommateurs et de l'Habitation,

Original signé

Lise Thériault

Les Immeubles H.S.F., Phase II, Québec (programme AccèsLogis Québec)

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

C'est avec beaucoup de fierté que je vous présente les nouvelles orientations stratégiques de la Société d'habitation du Québec. Celles-ci s'appuient sur une vision visant à positionner d'ici 2021 la Société comme « chef de file en habitation au Québec, reconnu pour son engagement dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et pour ses partenariats avec les collectivités ».

Ces orientations s'inscrivent dans la mission et les multiples responsabilités de la Société. En cette année marquant son 50e anniversaire d'existence, le conseil d'administration a jugé important de revoir l'énoncé de sa mission afin qu'il soit plus simple, plus accessible et, surtout, plus représentatif de sa raison d'être, qui est de « répondre aux besoins en habitation des citoyens du Québec par une approche intégrée et durable ».

Le Plan stratégique 2017-2021 est le fruit d'une démarche de réflexion des membres du conseil d'administration, de la haute direction et de l'équipe de gestion à laquelle a été associé le personnel de la Société. Je tiens à les remercier et à souligner particulièrement la contribution des membres du conseil d'administration.

Les défis que représente ce plan sont nombreux, les objectifs, ambitieux. Je suis persuadé que, portés par notre vision et notre mission, nous saurons relever les défis qui nous attendent. Avec l'appui du personnel de la Société et des précieuses collaborations et contributions de nos mandataires et partenaires, c'est ensemble que nous poursuivrons notre engagement à faire une différence dans la vie de plusieurs Québécois et Québécoises.

Le président du conseil d'administration,

Original signé

Pierre Rivard

La résidence Florentine-Dansereau, Verchères (programme Supplément au loyer)

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

En tant que présidente-directrice générale, j'ai le privilège de vous présenter le Plan stratégique 2017-2021 de la Société d'habitation du Québec.

Au service de la population québécoise depuis maintenant 50 ans, la Société évolue dans un contexte exigeant où les défis sont nombreux et complexes. Pour assumer pleinement notre mission, qui est de répondre aux besoins en habitation des citoyens du Québec par une approche intégrée et durable, nous devons non seulement nous ajuster aux nouvelles réalités de l'habitation au Québec, mais également agir comme un catalyseur de changements et d'innovations.

L'habitation est un besoin fondamental pour chaque citoyen, un facteur de richesse ou d'appauvrissement, le fondement de nos communautés. C'est pourquoi le citoyen a toujours été au cœur de nos préoccupations.

C'est aussi pourquoi avec ce nouveau plan stratégique, la Société désire répondre encore davantage aux besoins évolutifs de la population et des collectivités. Pour ce faire, elle renouvellera et bonifiera son offre de services aux citoyens, elle établira de nouveaux partenariats stratégiques et elle implantera un processus d'amélioration en continu de sa performance.

La Société vise, d'ici 2021, à être le chef de file en habitation, reconnu pour son engagement dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens du Québec et pour ses partenariats avec les collectivités. Ce leadership se traduira concrètement par :

- la qualité de nos services aux citoyens;
- une meilleure complémentarité et cohérence des interventions avec les principaux acteurs en habitation;
- des façons de faire novatrices et performantes;
- le rayonnement de notre expertise.

L'ensemble des objectifs que la Société s'est donnés pour les prochaines années reflète ses aspirations, sa raison d'être et l'engagement de son personnel. Ces objectifs se veulent également une réponse aux attentes formulées par les différents acteurs du milieu de l'habitation et tracent la voie à de nouvelles synergies.

J'ai la certitude que nous atteindrons avec succès les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés grâce à la force et à la détermination de notre équipe et de nos mandataires, à l'apport de nos partenaires et aux valeurs qui nous guident. C'est ensemble que nous construisons des milieux de vie enrichissants pour chaque citoyen.

La présidente-directrice générale,

ORIGINAL SIGNÉ

Guylaine Marcoux

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION ____ 1

LES RESPONSABILITÉS DE LA SOCIÉTÉ ____ 2

LES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ____ 3

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DES DERNIÈRES ANNÉES ____ 5

LA MISSION, LA VISION ET LES VALEURS DE LA SOCIÉTÉ ____ 6

LE CONTEXTE ____ 8

LES CHOIX STRATÉGIQUES DE LA SOCIÉTÉ ____ 12

ENJEU 1
LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE LA SOCIÉTÉ
ET DE SON OFFRE DE SERVICES ____ 13

ORIENTATION 1
ASSURER LE LEADERSHIP EN HABITATION ____ 13

ENJEU 2
UNE RÉPONSE ADÉQUATE AUX BESOINS VARIÉS
DES CITOYENS ET DES COLLECTIVITÉS ____ 15

ORIENTATION 2
AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES CITOYENS ____ 15

ORIENTATION 3
ASSURER LE DÉVELOPPEMENT ET L'INNOVATION EN HABITATION ____ 16

ENJEU 3
UNE TRANSFORMATION AXÉE SUR LA PERFORMANCE ____ 18

ORIENTATION 4
REVOIR LES FAÇONS DE FAIRE
DANS UNE APPROCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE ____ 18

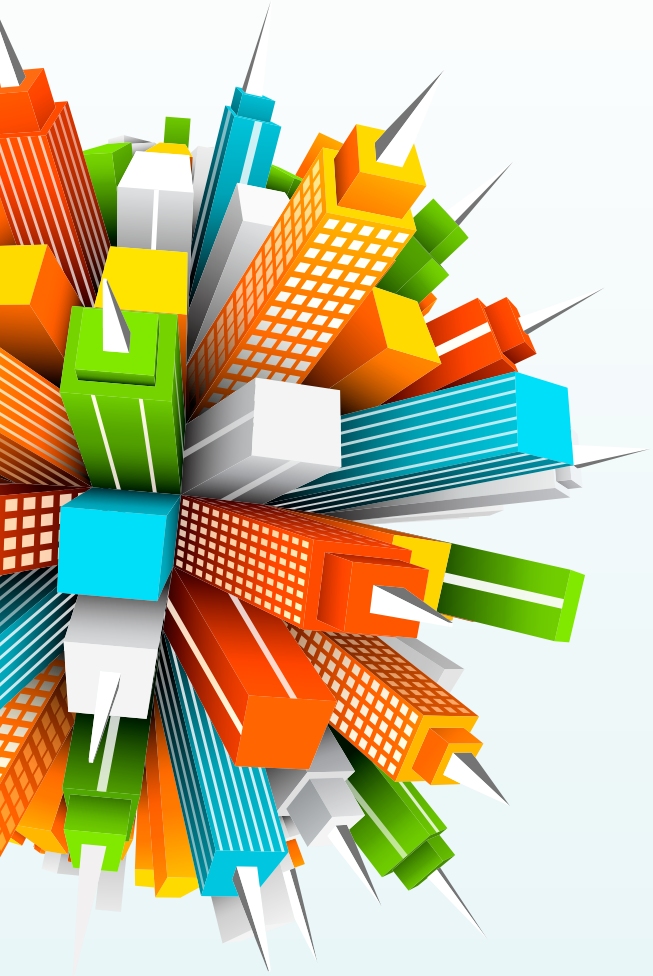
ORIENTATION 5
DÉVELOPPER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE
EN MISANT SUR LES VALEURS DE LA SOCIÉTÉ ____ 19

LA CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES ____ 20

COMPLÉMENTARITÉ DES INTERVENTIONS ____ 21

TABLEAU SYNOPTIQUE ____ 23

INTRODUCTION



Le Plan stratégique 2017-2021 de la Société d'habitation du Québec (Société) est le fruit d'une réflexion qui a mené l'organisation à revisiter sa mission, à préciser son périmètre d'intervention et à se repositionner en tant qu'organisme gouvernemental responsable de l'habitation. La Société s'est dotée de valeurs organisationnelles qui appuieront ses nouvelles orientations et guideront les changements qu'elle désire apporter, tant dans sa prestation de services aux citoyens et ses partenariats avec les acteurs en habitation que dans ses façons de faire.

La Société s'est engagée dans une démarche de planification stratégique associant le conseil d'administration, les gestionnaires et le personnel. Elle a pris en considération la position émise par les différents acteurs en habitation au cours des dernières années, notamment lors de la récente consultation publique menée entre juin et décembre 2016 dans les 17 régions du Québec, « Vers une nouvelle approche d'intervention en habitation ». Elle a consulté les principaux mandataires de ses programmes sur les orientations qu'elle entend prendre pour les prochaines années, en particulier les représentants du Regroupement des offices d'habitation du Québec, de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation et du Réseau québécois des OSBL d'habitation, mais également la Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec.

Les choix stratégiques de la Société confirment sa volonté ferme de servir l'ensemble des citoyens, d'apporter une contribution importante à l'économie du Québec, au développement des communautés et à l'occupation du territoire ainsi qu'aux différentes missions de l'État, et ce, dans une perspective de développement durable.

LES RESPONSABILITÉS DE LA SOCIÉTÉ

Les mandats de la Société sont définis à l'article 3 de sa loi constitutive. Elle a pour responsabilités :

1° d'aviser le ministre sur les besoins, les priorités et les objectifs de tous les secteurs de l'habitation au Québec;

2° de stimuler le développement et la concertation des initiatives publiques et privées en matière d'habitation;

3° de mettre à la disposition des citoyens du Québec des logements à loyer modique;

4° de favoriser le développement et la mise en œuvre de programmes de construction, d'acquisition, d'aménagement, de restauration et d'administration d'habitations;

5° de faciliter aux citoyens du Québec l'accession à la propriété immobilière;

6° de promouvoir l'amélioration de l'habitat.

Également, la Société est liée par plusieurs ententes au gouvernement fédéral, notamment à la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), pour le financement de certains programmes en habitation. En 2016-2017, 56 % des sommes consacrées aux programmes provenaient des ententes bilatérales signées entre la Société et la SCHL ou entre le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada.

LES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Les actions de la Société couvrent de multiples dimensions – sociale, économique, technique, territoriale et environnementale – en constante interaction. Elles touchent les ménages, le parc immobilier, l'organisation spatiale des collectivités, le développement de l'habitat et les différents acteurs du milieu de l'habitation.

L'offre de services actuelle de la Société est regroupée selon les sept finalités suivantes :

Loger

Elle met à la disposition des ménages des logements à loyer modique ou abordables, par l'entremise du Programme de logement sans but lucratif (programme HLM), d'AccèsLogis Québec (ACL) et du Programme de supplément au loyer (PSL).

Aider au paiement du loyer

Elle offre aux ménages à faible revenu, propriétaires et locataires, un soutien financier d'appoint leur permettant de demeurer dans leur logement dans le parc résidentiel privé avec le Programme allocation-logement (PAL).

Rénover et adapter

Elle soutient financièrement les travaux de rénovation ou de réhabilitation de certains logements avec le Programme d'amélioration des maisons d'hébergement (PAMH), le Programme pour les résidences endommagées par la pyrrhotite, le Programme RénoRégion (PRR) et le Programme spécial de rénovation de maisons de la communauté algonquine de Kitcisakik.

Également, elle contribue financièrement à des travaux de réfection favorisant l'autonomie et la sécurité de la personne dans son logement avec le Programme d'adaptation de domicile (PAD).

Accéder à la propriété[6]

Elle soutient financièrement un projet de développement de nouveaux modèles d'habitation coopérative, une forme novatrice de propriété à faible coût destinée à des ménages à revenu modeste ou moyen.

Appuyer les priorités régionales et municipales

Elle appuie les municipalités dans la réalisation de leurs interventions de revitalisation de quartiers dégradés ou dans la mise en œuvre de leurs programmes d'habitation avec le Programme Rénovation Québec (PRQ).

Développer l'habitation au Nunavik

Elle investit et travaille de concert avec les intervenants pour diversifier et améliorer l'offre de services en habitation pour les résidents du territoire du Nunavik. En plus des logements à loyer modique, la Société offre le Programme favorisant l'accession à la propriété et la rénovation résidentielle dans la région Kativik.

Soutenir les acteurs du milieu

Elle appuie financièrement les organismes et les initiatives du milieu avec le Programme d'aide aux organismes communautaires (PAOC) et le Programme d'appui au développement de l'industrie québécoise de l'habitation (PADIQH).

La prestation de services aux citoyens de la Société s'appuie sur un réseau bien établi de mandataires déployés sur l'ensemble du territoire. Ceux-ci offrent les services de proximité aux citoyens avec le soutien, l'encadrement et le financement de la Société, à laquelle ils sont liés par la Loi sur la Société d'habitation du Québec (RLRQ, chapitre S-8) ou par des ententes de gestion.

6 Certains programmes de la Société intègrent des interventions visant l'accession à la propriété, dont ceux dans les catégories « Appuyer les priorités régionales et municipales » et « Développer l'habitation au Nunavik ».

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DES DERNIÈRES ANNÉES

Au terme de son Plan stratégique 2011-2016 prolongé d'une année, la Société a atteint 13 des 14 objectifs qu'elle s'était fixés.

Au cours de cette période :

- **230 000** ménages en moyenne ont bénéficié annuellement des interventions de la Société.
- **92 %** des ménages soutenus étaient à faible revenu.
- plus de **12 000** nouveaux logements abordables ont été mis à la disposition des ménages.
- **840** nouveaux logements à loyer modique ont été construits au Nunavik.
- plus de **28 000** logements privés ont été rénovés.
- près de **10 000** logements ont été adaptés pour répondre aux besoins de personnes handicapées ou en perte d'autonomie.

La Société a intensifié sa collaboration interministérielle par sa participation à une quinzaine de stratégies et plans d'action gouvernementaux, dont la majorité est en convergence avec sa mission et vise notamment l'amélioration des conditions de vie de personnes plus vulnérables.

Au cours de la dernière année, la Société a amorcé des projets majeurs, dont la révision du programme AccèsLogis Québec, qui soutient la construction de logements abordables, et la restructuration du réseau des offices d'habitation afin d'offrir de meilleurs services à la clientèle bénéficiant d'un logement à loyer modique.

Le *Rapport annuel de gestion 2016-2017* de la Société dresse un bilan exhaustif des résultats obtenus à l'égard du Plan stratégique 2011-2016 prolongé d'une année.

LA MISSION, LA VISION ET LES VALEURS DE LA SOCIÉTÉ

La mission

Répondre aux besoins en habitation des citoyens du Québec par une approche intégrée et durable.

Pour ce faire, la Société soutient les citoyens québécois par :

- une offre de logements à loyer modique et abordables;
- un éventail de programmes soutenant la construction, la rénovation et l'adaptation résidentielles, et l'accession à la propriété;
- des services d'information et d'accompagnement en matière d'habitation.

Elle favorise une approche intégrée et durable de l'habitation sur le territoire québécois afin :

- de soutenir le développement d'une offre variée de logements de qualité et abordables;
- de stimuler le développement, l'innovation et la concertation en matière d'initiatives publiques et privées;
- de mener, dans toutes ses sphères d'activité, des interventions répondant aux principes de développement durable.

Également, elle conseille le gouvernement sur les besoins des citoyens, la situation du marché immobilier et les priorités en habitation.

Dans l'accomplissement de sa mission, la Société préconise une approche qui assure la cohérence des interventions en habitation, la cohésion de ces dernières avec les grandes missions et orientations de l'État ainsi que la concertation avec l'ensemble des acteurs impliqués. Son approche intégrée et durable prend en considération les dimensions sociale, économique et environnementale de l'habitation. À cet égard, la Société adhère notamment aux principes d'occupation et de vitalité des territoires ainsi que de développement durable.

La vision

D'ici 2021, être le chef de file en habitation, reconnu pour son engagement dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens du Québec et pour ses partenariats avec les collectivités.

Cette vision reflète la volonté de la Société d'être connue et reconnue comme un organisme de référence en habitation pour :

- la qualité de ses services aux citoyens;
- la synergie de ses partenariats;
- ses interventions et ses façons de faire novatrices et performantes;
- le rayonnement de son expertise.

Les valeurs

Quatre valeurs guideront la Société dans toutes ses activités et soutiendront la mise en œuvre de son plan stratégique.

Qualité du service

- Nous mettons en priorité les besoins de la clientèle dans un souci constant d'offrir des services de qualité, adaptés et accessibles.

Innovation

- Nous encourageons les initiatives dans un esprit d'ouverture afin de développer des pratiques et des interventions novatrices, mais également de mobiliser nos équipes et les acteurs en habitation en vue d'adopter les meilleures pratiques dans tous les domaines d'activité.

Cohérence

- Nous nous assurons que nos actions, comportements et décisions sont cohérents avec notre mission, notre vision, nos orientations et nos valeurs.

Collaboration

- Nous travaillons ensemble et partageons l'information ainsi que notre expertise avec nos collègues, nos mandataires et nos partenaires, afin de renforcer la concertation et d'atteindre des objectifs qui nous sont communs.

Maison Jacqueline, de l'organisme
La rue des Femmes, Montréal
(programme AccèsLogis Québec)

LE CONTEXTE

Le contexte externe

Des citoyens aux besoins variés et évolutifs

L'évolution sociodémographique des dernières années au Québec confirme la tendance vers une diversification des besoins des citoyens. En effet, le vieillissement de la population, la présence accrue de personnes vivant seules, les migrations interrégionales de même que l'accroissement de l'immigration influenceront le nombre, le type, la taille et la localisation des logements ainsi que les services qui y seront associés. Ces besoins se manifesteront à des degrés divers selon les régions et les collectivités.

- La proportion de ménages composés d'une seule personne est passée de 12,1 % en 1971 à 32,2 % en 2011; en 2014, 28,8 % d'entre eux étaient à faible revenu[7].
- Les personnes de 65 ans et plus représentaient, en 2011, 15,7 % de la population du Québec; cette proportion devrait augmenter à 28,5 % en 2061[8].
- 20,6 % de la population du Québec était âgée de 65 ans et plus en 2016; 18,7 % de ces personnes avaient un faible revenu[9].
- 49 024 nouveaux immigrants internationaux étaient admis au Québec en 2015[10].

Les diverses réalités du marché de l'habitation

En fonction des réalités géographiques, sociodémographiques et économiques, les régions du Québec présentent des marchés de l'habitation aux défis distincts à l'égard de la disponibilité, de la diversité, de l'abordabilité et de la qualité des parcs de logements privés et locatifs.

Bien que le Québec compte parmi les marchés les plus abordables au Canada quant à l'acquisition d'une propriété ou au coût d'un loyer, cette situation demeure toujours fragile face aux conjonctures économiques, et peut rapidement basculer en crise du logement selon le territoire et la configuration du parc résidentiel.

Certains problèmes, comme le vieillissement du parc de logements et le besoin de réparations, sont présents sur tout le territoire québécois. D'autres, comme l'augmentation des copropriétés offertes en location, la spéculation immobilière, l'arrivée de plateformes communautaires payantes de location, l'insalubrité des logements et la gentrification de certains quartiers, sont propres aux milieux urbains.

Enfin, des enjeux précis d'occupation et de vitalité du territoire se présentent dans plusieurs régions éloignées des grands centres urbains, à faible densité de population, et exigent des réponses adaptées à leurs propres réalités.

7 Institut de la statistique du Québec, *Le Québec chiffres en main*, Édition 2017.
8 Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061*, Édition 2014.
9 Statistique Canada, Recensement de 2016.
10 Institut de la statistique du Québec, *Le Québec chiffres en main*, Édition 2017.

- 61,3 % des ménages québécois étaient propriétaires en 2011, alors que la moyenne canadienne se situait à 72 % pendant la même période[11].
- 43 % du parc résidentiel québécois a été construit avant 1971, comparativement à 36 % dans le reste du Canada. Dans ce parc, en 2011, 53 % étaient des logements locatifs et 37 % étaient des logements occupés par le propriétaire[12].
- Près de 241 000 ménages québécois (7,1 %) ont déclaré que leur logement nécessitait des réparations majeures en 2011. Cette proportion était de 8 % pour les ménages locataires et de 6,5 % pour les ménages propriétaires[13].
- En 2015, 69 % des ménages résidaient dans les six régions métropolitaines de recensement du Québec (Montréal, Québec, Gatineau, Sherbrooke, Trois-Rivières et Saguenay)[14].

Villa des Bosquets, Saint-Pierre-de-l'Île-d'Orléans (programme AccèsLogis Québec)

11 Institut de la statistique du Québec, *Le Québec chiffres en main*, Édition 2017.
12 Statistique Canada, Enquête nationale sur les ménages de 2011.
13 *Idem.*
14 Statistique Canada, Enquête canadienne sur le revenu, 2012-2015.

Le contexte interne

La mission, les services et les responsabilités de la Société

Les services offerts par la Société, sa mission, ses mandats et leur portée sont méconnus. Cette situation s'avère particulièrement problématique pour les citoyens dans le besoin qui pourraient bénéficier du soutien de la Société et qui, par méconnaissance de son offre de services ou des façons d'y accéder, n'obtiennent pas une aide qui ferait une différence dans leur condition de vie.

- La Société a joint au cours des dernières années 30 % des quelque 690 000 (donnée 2011) ménages sous le seuil de faible revenu en allégeant leur taux d'effort au paiement du loyer.

On trouve également chez les différents acteurs en habitation une perception très limitative des responsabilités de la Société. Cette situation a pour effet que l'organisation est interpellée tardivement, sinon oubliée, dans des situations et des dossiers qui relèvent de ses champs de compétence et d'expertise, voire que des initiatives ou des décisions génèrent des conséquences indésirables sur ses interventions.

- Au moins six acteurs gouvernementaux ont une clientèle commune avec la Société, notamment ceux en santé et services sociaux, en emploi et solidarité sociale, en familles et aînés et en affaires autochtones.
- Au moins 11 ministères et organismes ont une incidence sur l'habitation et les responsabilités spécifiques de la Société, que ce soit en matière de logement, de bâtiment, d'affaires municipales, de développement économique, d'efficacité énergétique, de développement durable ou d'encadrement légal et réglementaire des organismes d'habitation.

Cette méconnaissance de la mission, des responsabilités et de l'expertise de la Société, que ce soit de la part des citoyens ou des acteurs en habitation, démontre que l'organisation devra consentir des efforts soutenus quant à ses activités de communication et de promotion de ses services et quant à l'exercice de son leadership.

Les interventions de la Société

Les programmes sont le véhicule privilégié pour répondre aux besoins des citoyens en matière d'habitation. Plusieurs d'entre eux ont été élaborés il y a plus de vingt ans pour répondre à des besoins précis; certains ont fait l'objet d'une révision, d'autres ont vu leurs normes modifiées. Un nouveau processus d'évaluation en continu des programmes de la Société est en implantation afin de s'assurer qu'ils sont toujours pertinents, efficaces et efficients.

L'examen des programmes doit s'appuyer sur un ensemble d'informations précises qui ne sont pas toujours disponibles. Le développement des connaissances en habitation s'avère primordial, non seulement pour aligner les interventions publiques, mais également pour développer de nouveaux services en fonction des besoins et attentes des citoyens ainsi que des phénomènes émergents.

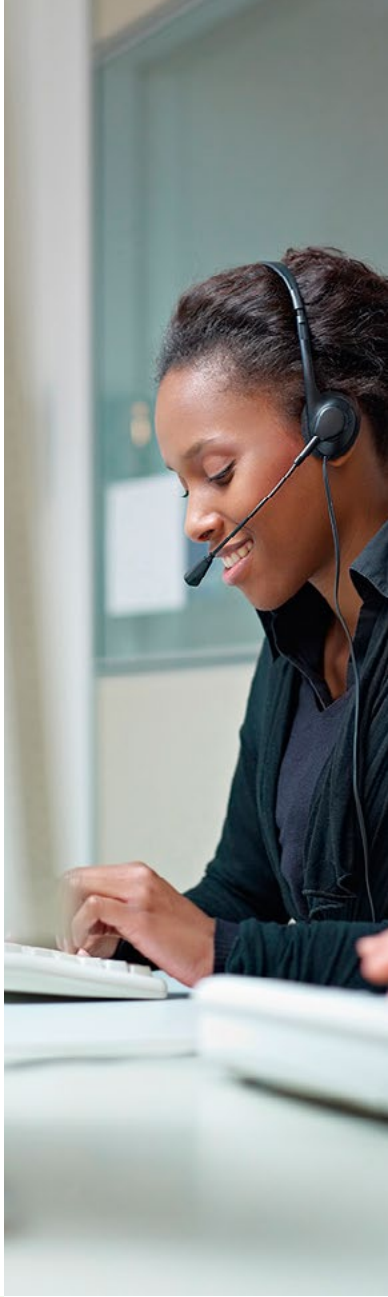
➔ Au 31 mars 2016, les interventions de la Société se réalisaient par l'entremise de 14 programmes.

Une organisation en changement

Au cours des dernières années, la Société a vécu de multiples changements, que ce soit dans sa gouvernance, son organisation administrative, son personnel ou ses priorités opérationnelles. Comme bon nombre d'organisations, la Société affronte des défis de planification de sa main-d'œuvre, de relève et d'attraction du personnel. D'ailleurs, une forte proportion de son effectif cumule trois ans ou moins d'expérience au sein de l'organisation.

Elle a entrepris plusieurs projets de modernisation dans des secteurs d'activité ciblés. Dans la dernière décennie, plusieurs de ces projets structurants ont été réalisés et se sont avérés des succès, alors que d'autres ont dû être reportés.

La démarche de planification stratégique a permis de cibler plusieurs changements à effectuer au sein de l'organisation. Ils se résument à trois virages d'importance, à mettre en œuvre dans une approche de gestion davantage axée sur les résultats et la performance. Le premier virage est celui du passage de la Société de « services aux bénéficiaires de ses programmes » à « services aux citoyens »; le deuxième est le virage « partenariat », appuyé par un leadership de la Société afin d'assurer la cohérence et la complémentarité des interventions en habitation; et le troisième virage est celui de l'« amélioration continue », soutenue par une approche mobilisant l'ensemble du personnel.



LES CHOIX STRATÉGIQUES DE LA SOCIÉTÉ

Le Plan stratégique 2017-2021 s'articule autour de trois enjeux issus de l'analyse des contextes externe et interne ainsi que des défis qu'elle a à relever. Au cœur de ces enjeux émerge la raison d'être de la Société, soit de répondre aux besoins en habitation des citoyens et d'offrir des services de qualité, mais se profile également son ambition d'être reconnue comme un chef de file en habitation.

Le premier enjeu, « Le positionnement stratégique de la Société et de son offre de services », pose d'emblée la question du leadership en habitation. Ce leadership, la Société entend l'assumer par son offre de services aux citoyens renouvelée, son expertise et ses connaissances, et par la mise en place de partenariats stratégiques concourant à la réalisation de sa mission.

Le deuxième enjeu, « Une réponse adéquate aux besoins variés des citoyens et des collectivités », interpelle toutes les dimensions de l'habitation et les sphères d'intervention de la Société. L'importance d'agir en acteur de premier plan non seulement pour améliorer la qualité de vie des citoyens, mais également pour assurer le développement et l'innovation en habitation, mettra à contribution l'ensemble du personnel de la Société et de ses mandataires ainsi que de nombreux acteurs du domaine de l'habitation.

Le troisième enjeu, « Une transformation axée sur la performance », marque l'importance accordée par la Société à revoir ses façons de faire dans une approche structurée et structurante et d'y associer l'ensemble de ses employées et de ses employés, principaux artisans du changement.

Objectifs et cibles

Dans ses choix stratégiques, la Société s'est fixé des cibles ambitieuses et réalistes. Certaines concernent, dans les premières années de mise en œuvre du plan, l'adoption de plans ou de stratégies qui, par la suite, se déclineront en cibles intermédiaires permettant d'en suivre l'état d'avancement. En plus des cibles intermédiaires présentées dans le présent plan, d'autres seront annoncées publiquement dans les prochains rapports annuels de gestion de la Société.

Qualité du service
Innovation
Cohérence
Collaboration

ENJEU 1
Le positionnement stratégique de la Société et de son offre de services

ORIENTATION 1
Assurer le leadership en habitation.

L'accomplissement de la mission et de la vision de la Société repose d'une part sur une offre de services aux citoyens connue et répondant aux besoins et, d'autre part, sur des partenariats stratégiques assurant une cohérence et une complémentarité des interventions en habitation.

Avec le renouvellement de son offre de services et l'accroissement de son rôle-conseil, la Société entend s'engager auprès des citoyens afin de mieux les accompagner en matière d'habitation. À cet effet, un sondage sera réalisé en 2018-2019 pour connaître leurs attentes envers la nouvelle offre de services.

Également, par un enrichissement des connaissances en habitation, la Société vise à mieux circonscrire les besoins des citoyens afin de cibler les interventions les plus appropriées pour y répondre sur l'ensemble du territoire québécois. Elle entend aussi exercer une veille proactive en matière de tendances démographiques et de leurs effets sur l'habitation, de situation du parc résidentiel et de la capacité de ce dernier à répondre aux besoins actuels et futurs des citoyens ainsi que d'innovations en habitation. À cet égard, la Société produit actuellement des portraits régionaux, qu'elle entend bonifier et rendre accessibles sur une base annuelle. Les technologies de l'information seront mises à contribution pour joindre le plus grand nombre possible de citoyens et d'acteurs en habitation.

De plus, afin de mobiliser l'ensemble des acteurs en habitation autour d'une approche de l'habitation intégrée et durable, la Société mettra en place deux tables de concertation permanentes, une intersectorielle et une interministérielle. Elle établira des partenariats avec les principaux acteurs gouvernementaux dans des secteurs clés d'intervention pour améliorer la qualité des services rendus aux citoyens en matière d'habitation.

Objectif 1.1 | Renouveler l'offre de services

Indicateurs	Cibles
Nombre de nouveaux services d'information et d'accompagnement pour répondre aux besoins des citoyens	3 en 2021
Cibles intermédiaires :	*1 en 2019* *1 en 2020* *1 en 2021*
Indice de la satisfaction de la clientèle sur l'offre de services	Au moins 8 sur 10 en 2021

Objectif 1.2 | Enrichir les connaissances en habitation au Québec

Indicateurs	Cibles
Proportion des actions du Plan de développement des connaissances en habitation 2018-2021 réalisées	100 % réalisées en 2021
Cible intermédiaire :	*50 % en 2019*
Nombre de portraits régionaux annuels sur les conditions d'habitation des ménages et les interventions de la Société publiés	17 publiés en 2021

Objectif 1.3 | Établir des partenariats stratégiques en habitation

Indicateurs	Cibles
Nombre de tables de concertation permanentes en habitation mises en place avec les acteurs en habitation	2 en 2019
Nombre de partenariats stratégiques formés avec des acteurs gouvernementaux	3 en 2021

ENJEU 2
Une réponse adéquate aux besoins variés des citoyens et des collectivités

ORIENTATION 2
Améliorer la qualité de vie des citoyens.

La Société entend revoir sa prestation de services aux citoyens et intervenir en acteur de premier plan afin d'accroître non seulement le soutien aux ménages québécois, mais également la qualité des services offerts.

En lien avec l'offre de services de la Société, l'accessibilité aux services sera revue et simplifiée dans une approche « parcours client »; les interventions seront ajustées pour répondre aux besoins et le réseau des mandataires sera mis à contribution dans le but de fournir des services de qualité avec efficacité et efficience. Pour ce faire, la Société procédera entre autres en 2019 à une analyse du nombre de démarches que le citoyen doit effectuer pour obtenir de l'information sur ses services. De plus, elle optimisera l'accès à ceux-ci en misant sur le développement d'une prestation électronique de services.

Objectif 2.1 | Accroître le soutien aux ménages

Indicateur	Cible
Nombre de ménages aidés en 2017	25 % de plus en 2021
Valeur de départ : 231 124 ménages aidés au 31 mars 2017	

Objectif 2.2 | Ajuster les interventions aux besoins évolutifs et variés des citoyens et des collectivités

Indicateur	Cibles
Pourcentage des programmes en activité révisés sur une base quinquennale	100 % en 2021
Valeur de départ : 14 programmes *Cible intermédiaire :*	*50 % en 2019*

Objectif 2.3 | Simplifier l'accès aux services pour les citoyens

Indicateur	Cible
Nombre de démarches nécessaires pour obtenir de l'information sur tous les services	1 en 2021

ORIENTATION 3
Assurer le développement et l'innovation en habitation.

La Société doit, parallèlement aux services rendus aux citoyens, agir sur le parc résidentiel afin qu'il soit de qualité et réponde aux besoins évolutifs des citoyens en termes de disponibilité et d'abordabilité.

À cet effet, elle entend intervenir en acteur de premier plan pour assurer la qualité et la pérennité du parc de logements subventionnés publics et privés à but non lucratif. Elle est également préoccupée par l'état du parc de logements privés à but lucratif et veut mettre en place des mesures concertées avec les propriétaires afin d'en assurer également la qualité et la pérennité.

Depuis quelques années, la Société a implanté la réalisation, sur un cycle de cinq ans, de bilans de santé des immeubles dans le parc de logements publics, permettant ainsi de bien planifier les travaux de rénovation et d'assurer la qualité du parc immobilier. La Société entend étendre cette bonne pratique de gestion des immeubles à l'ensemble du parc de logements locatifs subventionnés privés (coops et OSBL).

Également, pour favoriser la qualité et la pérennité du parc de logements communautaires, la Société entend accorder des prêts à des conditions avantageuses pour les organismes ayant contribué au Fonds québécois d'habitation communautaire. La gestion de ce portefeuille sera effectuée par la Société en collaboration avec un comité de cogestion représentant les membres contributeurs.

La planification et le développement de l'habitation sur le territoire relèvent des quelque 1 300 municipalités au Québec, partenaires de la Société dans la détermination des besoins et des priorités régionales. La Société entend poursuivre son soutien aux municipalités dans leurs interventions en habitation par une approche intégrée et durable.

L'habitation est un secteur d'innovation tant sociale que technologique d'où émergent de nouvelles techniques de construction et formules d'habitation. La Société entend poursuivre la promotion de l'innovation et des meilleures pratiques, une activité d'importance qui contribue directement au développement économique de l'industrie de l'habitation.

Objectif 3.1 | Mettre en place les conditions assurant la qualité et la pérennité du parc immobilier

Indicateurs	Cibles
Nombre d'immeubles du parc de logements publics classés « D » ou « E »	100 % de ces immeubles avec une cote de « C » ou mieux en 2021
Valeur de départ : 1 426 immeubles en décembre 2017	
Proportion des immeubles du parc de logements locatifs subventionnés privés (coops et OSBL) ayant un bilan de santé des immeubles (immeubles soutenus financièrement par la Société d'habitation du Québec)	25 % en 2021

Objectif 3.2 | Stimuler l'innovation en habitation

Indicateur	Cibles
Nombre de nouveaux projets innovateurs soutenus	4 en 2021
Cible intermédiaire : Choix des nouveaux projets novateurs	*2018*

ENJEU 3
Une transformation axée sur la performance

ORIENTATION 4
Revoir les façons de faire dans une approche d'amélioration continue.

La Société doit, conformément à sa mission et à sa vision, effectuer de nombreux changements au sein de l'organisation dans une approche structurée. Elle exigera une révision des façons de faire dans tous ses secteurs d'activité. Pour ce faire, elle adoptera une approche d'amélioration continue mobilisatrice axée sur la performance et misant sur la participation directe des employés et des employées, principaux artisans du changement.

La mise en œuvre de l'offre de services renouvelée mettra à contribution les technologies de l'information. Elle amènera une révision de certains processus et l'implantation de nouveaux. De plus, des processus clés seront ciblés pour améliorer la performance de l'organisation, en particulier ceux qui ont une influence sur la prestation des services aux citoyens.

La Société entend assurer un alignement stratégique des changements dans tous les secteurs d'activité et l'approche d'amélioration continue qu'elle adoptera guidera l'ensemble des interventions.

Objectif 4.1 | Améliorer la performance de l'organisation

Indicateur	Cible
Score du diagnostic de performance organisationnelle de 2017	Amélioration de 25 % en 2021
*Valeur de départ : 409 points**	

* L'outil de mesure de la performance organisationnelle utilisé est le QUALImètre du Mouvement québécois de la qualité.

Objectif 4.2 | Consolider les réseaux de mandataires

Indicateur	Cible
Contrats de performance axés sur les résultats avec les réseaux de mandataires	Ratifiés en 2020
Valeur de départ : aucun contrat	

ORIENTATION 5

Développer la culture organisationnelle en misant sur les valeurs de la Société.

La Société entend développer une culture organisationnelle en misant sur ses valeurs, soit la qualité du service, l'innovation, la cohérence et la collaboration. L'élément clé de cette orientation est la mobilisation de son personnel, le développement de ses compétences et la mise en valeur de son expertise dans un environnement de travail sain et stimulant.

Au cours des dernières années, les mutations et les départs à la retraite ont occasionné un renouvellement important du personnel de la Société. Une forte proportion des employés cumulent trois ans ou moins d'expérience au sein de l'organisation. Le Plan de développement des compétences 2018-2021 favorisera l'acquisition et le partage d'expertise et accompagnera le personnel dans les transformations de la Société. Celle-ci vise qu'en 2021, au moins 80 % de son personnel considère avoir l'expertise pour réaliser son travail, cible qui tient compte de la mobilité du personnel et de la période d'adaptation et d'apprentissage requise à l'intégration d'un nouvel employé.

Des sondages auprès du personnel en 2018-2019 et en 2020-2021 permettront d'exercer un suivi de sa mobilisation dans la démarche d'amélioration et de sa perception quant à son expertise pour réaliser son travail.

Objectif 5.1 | Mobiliser le personnel dans la démarche d'amélioration

Indicateurs	Cibles
Indice de mobilisation du personnel	Au moins 8 sur 10 en 2021
Cibles intermédiaires : Actions du Plan de développement des compétences 2018-2021	*30 % réalisées en 2019* *100 % réalisées en 2021*
Pourcentage du personnel considérant avoir l'expertise pour réaliser son travail	Au moins 80 % en 2021

LA CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

Au cœur de multiples enjeux de société, l'habitation s'avère un facteur déterminant dans la réalisation de plusieurs stratégies gouvernementales. La Société d'habitation du Québec, par sa mission transversale aux grandes missions de l'État, contribue à 14 stratégies et plans d'action gouvernementaux.

Les orientations et les objectifs du Plan stratégique 2017-2021 de la Société concourent :

- à l'amélioration des conditions de vie des personnes et des ménages québécois, notamment en ce qui a trait à la lutte contre la pauvreté et l'itinérance, à la prévention en santé et à la qualité de vie des personnes âgées, incluant la lutte contre la maltraitance;
- à l'amélioration du parc résidentiel en matière d'efficacité énergétique et d'effets sur les changements climatiques, mais également par l'introduction de certains matériaux dans la construction, dont le bois et l'aluminium;
- au développement de l'habitation, en tenant compte des spécificités régionales et des enjeux liés à l'occupation et à la vitalité du territoire québécois, incluant le territoire du Plan Nord et en particulier le Nunavik.

L'intervention de la Société s'appuie sur une diversité de moyens pour assurer une réponse adéquate aux besoins de plus en plus variés des citoyens.

COMPLÉMENTARITÉ DES INTERVENTIONS

La Société intègre les principes de développement durable et prend en compte les dimensions sociale, économique et environnementale de l'habitation dans la réalisation de sa mission[15].

Sa contribution aux priorités gouvernementales témoigne de son engagement à répondre aux enjeux de société dans une approche intersectorielle et à favoriser la concertation des différents acteurs des milieux public, privé et communautaire pour atteindre les objectifs gouvernementaux.

Le développement durable

L'habitation constitue un des piliers centraux des collectivités. Son développement doit désormais tenir compte des enjeux de santé publique, d'inclusion sociale, de transition énergétique, de préservation des milieux agricoles et naturels ainsi que de lutte contre les changements climatiques. Ainsi, il peut devenir un vecteur de milieux de vie viables. Pour ce faire, la valorisation d'innovations techniques et sociales (efficacité énergétique, matériaux durables, nouvelles formes d'habitat, etc.) et de pratiques d'aménagement durable du territoire (densification, proximité des services et des transports actifs et collectifs, logement accessoire, etc.) doit être privilégiée, et une diversité d'intervenants doit être mise à contribution.

15 La Société produira en complément du Plan stratégique 2017-2021 son plan d'action en développement durable 2017 -2021.

PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021 – TABLEAU SYNOPTIQUE

MISSION — *Répondre aux besoins en habitation des citoyens du Québec par une approche intégrée et durable.*

VISION — *D'ici 2021, être le chef de file en habitation, reconnu pour son engagement dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens du Québec et pour ses partenariats avec les collectivités.*

VALEURS

- *Qualité du service*
- *Innovation*
- *Cohérence*
- *Collaboration*

ENJEUX

ENJEU 1
Le positionnement stratégique de la Société et de son offre de services.

ENJEU 2
Une réponse adéquate aux besoins variés des citoyens et des collectivités.

ENJEU 3
Une transformation axée sur la performance.

ORIENTATIONS

ORIENTATION 1
Assurer le leadership en habitation.

ORIENTATION 2
Améliorer la qualité de vie des citoyens.

ORIENTATION 3
Assurer le développement et l'innovation en habitation.

ORIENTATION 4
Revoir les façons de faire dans une approche d'amélioration continue.

ORIENTATION 5
Développer la culture organisationnelle en misant sur les valeurs de la Société.

OBJECTIFS

1.1 Renouveler l'offre de services.

- **2021** – Trois nouveaux services d'information et d'accompagnement pour répondre aux besoins des citoyens
- **2021** – Indice de la satisfaction de la clientèle sur l'offre de services d'au moins 8 sur 10

1.2 Enrichir les connaissances en habitation au Québec.

- **2021** – 100 % des actions du Plan de développement des connaissances en habitation 2018-2021 réalisées
- **2021** – Publication annuelle de 17 portraits régionaux sur les conditions d'habitation des ménages et les interventions de la Société

1.3 Établir des partenariats stratégiques en habitation.

- **2019** – 2 tables de concertation permanentes avec des acteurs en habitation mises en place
- **2021** – 3 partenariats stratégiques formés avec des acteurs gouvernementaux

2.1 Accroître le soutien aux ménages.

- **2021** – Augmentation de 25 % du nombre de ménages aidés par rapport à 2017

2.2 Ajuster les interventions aux besoins évolutifs et variés des citoyens et des collectivités.

- **2021** – 100 % des programmes en activité révisés sur une base quinquennale

2.3 Simplifier l'accès aux services pour les citoyens.

- **2021** – Réduction du nombre de démarches nécessaires pour obtenir de l'information sur tous les services à une seule

3.1 Mettre en place les conditions assurant la qualité et la pérennité du parc immobilier.

- **2021** – Amélioration de la cote de tous les immeubles du parc de logements publics classés « D » ou « E » en décembre 2017 à une cote de « C » ou mieux
- **2021** – Bilan de santé des immeubles réalisé pour 25 % du parc de logements locatifs subventionnés privés (coops et OSBL)

3.2 Stimuler l'innovation en habitation.

- **2021** – 4 nouveaux projets innovateurs en habitation soutenus

4.1 Améliorer la performance de l'organisation.

- **2021** – Amélioration de 25 % du score du diagnostic de performance organisationnelle par rapport à 2017

4.2 Consolider les réseaux de mandataires.

- **2020** – Ratification de contrats de performance axés sur les résultats pour les réseaux de mandataires

5.1 Mobiliser le personnel dans la démarche d'amélioration.

- **2021** – Indice de mobilisation du personnel d'au moins 8 sur 10
- **2021** – 80 % du personnel considérant avoir l'expertise pour réaliser son travail

Les choix stratégiques de la Société prennent en compte les principes d'occupation et de vitalité des territoires ainsi que de développement durable.

Société d'habitation Québec

BÂTISSONS
ENSEMBLE
DU MIEUX-VIVRE

Société d'habitation Québec

L'HABITATION À CŒUR
DEPUIS 50 ANS