
REVUE DE MANDAT DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC

Rapport sur l'application de la loi constitutive de la Société
d'habitation du Québec et analyse de l'efficacité et de la
performance de l'organisation

Mai 2018

Rédigé par
Christian Chalin
Maître facilitateur QUALImètre
Service d'accompagnement QUALImètre
Mouvement québécois de la qualité

PRÉAMBULE

La Société d'habitation du Québec (Société) est une société d'État assujettie à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État¹ depuis le 28 novembre 2007². L'article 41 de cette loi précise que :

« Le ministre doit, au plus tard tous les 10 ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société.

Ce rapport contient une évaluation sur l'efficacité et la performance de la société, incluant des mesures d'étalonnage.

Le ministre dépose le rapport à l'Assemblée nationale. »

La Société a retenu en février 2017 les services du Mouvement québécois de la qualité afin d'assurer une transparence et une indépendance quant à l'évaluation de sa performance, de son efficacité et de son positionnement par rapport à des organisations comparables. La sélection du Mouvement québécois de la qualité s'est basée sur un ensemble de critères dont l'approche, la méthodologie, la capacité d'effectuer un étalonnage de performance ainsi que la reproductibilité de l'exercice pour mesurer les progrès de l'organisation.

La réalisation du diagnostic de la performance organisationnelle s'est effectuée à partir du référentiel QUALImètre, un outil d'évaluation de la performance reconnu mondialement³ et soutenu par le gouvernement du Québec, permettant de reconnaître l'excellence des entreprises privées et des organismes publics pour la qualité de leur gestion et de leur performance globale⁴.

De plus, dans le cadre de la démarche de planification stratégique qui se déroulait simultanément, les résultats des travaux devaient constituer un intrant pour la détermination des orientations et des objectifs stratégiques de la Société.

Le ministre des Finances du Québec, responsable de l'application de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, a produit le *Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État*⁵ à l'automne 2016. Ce dernier précise les attentes gouvernementales relatives au contenu du rapport, à sa présentation et à sa validation.

La présente *Revue de mandat de la Société d'habitation du Québec* est produite conformément aux exigences légales et aux attentes gouvernementales.

¹ RLRQ, chapitre G-1.02.

² Projet de loi n° 29 (2007, chapitre 24), Loi modifiant la Loi sur la Société d'habitation du Québec, sanctionnée le 28 novembre 2007.

³ Outil d'évaluation similaire au *Malcolm Baldrige National Quality Award* aux États-Unis, au *Deming* au Japon et au *Prix européen de la qualité*.

⁴ Le Mouvement québécois de la qualité gère conjointement avec le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation les Prix performance Québec (anciennement les Grands Prix québécois de la qualité). Les entreprises et organismes sont évalués à partir du référentiel QUALImètre.

⁵ Ministère des Finances, *Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État*, automne 2016, 24 pages.

Le 30 mai 2018

M^e Guylaine Marcoux
Présidente-directrice générale
Société d'habitation du Québec

Objet : Revue de mandat de la Société d'habitation du Québec

Le présent rapport dresse un portrait de la Société d'habitation du Québec au regard de son organisation, de sa gestion et de sa performance. Le succès de la démarche de revue de mandat repose sur l'engagement et la volonté des dirigeants de faire une analyse rigoureuse de la Société, basée sur des faits, qui met à contribution toutes les parties de l'organisation. Les membres du comité de direction de la Société d'habitation du Québec et son conseil d'administration ont mis à notre disposition les ressources humaines, matérielles et physiques nécessaires au succès d'une telle démarche.

Les recommandations formulées constituent des pistes d'amélioration qui permettront à la Société d'habitation du Québec de poursuivre sa mission et de réaliser ses mandats en s'assurant de maintenir et d'accroître la qualité des services offerts aux citoyens, notamment les plus démunis et les plus vulnérables de la société.

Des observations, des lectures et des entrevues auprès d'environ 70 personnes exigent une disponibilité remarquable et une gestion rigoureuse de l'organisation du travail pour chacune des étapes de l'audit. Nous tenons d'abord à remercier la présidente-directrice générale, M^e Guylaine Marcoux, et le vice-président aux programmes, M. François Therrien, d'avoir mis à notre disposition, dans une période achalandée et de fluctuation, les ressources nécessaires pour réussir cette évaluation.

Nous remercions aussi la Direction de la planification, des études et de la statistique, en particulier la directrice, M^{me} Nathalie Mallard, et la coordonnatrice du projet, M^{me} Carole Maziade, pour leur précieuse collaboration dans l'organisation, la coordination et la réalisation des travaux. Leur implication assidue tout au long de la préparation du chantier et de la mise en œuvre des différentes activités qui regroupent l'audit a été fort appréciée.

Nous souhaitons enfin remercier les gestionnaires et tous les employés qui ont participé activement aux rencontres, qui ont donné librement leur point de vue et ont notamment manifesté, à maintes reprises, leur sentiment d'appartenance à l'organisation, leur fierté d'en faire partie et leur souci de contribuer à sa croissance et à l'implantation d'approches de qualité, dans le but de satisfaire les clients.



Christian Chalin, MBA - AINHE
Maître facilitateur QUALImètre
Mouvement québécois de la qualité

Copie : M. Pierre Rivard, président du conseil d'administration

LA TABLE DES MATIÈRES

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF – REVUE DE MANDAT	7
2. PROFIL DE L'ORGANISATION	8
2.1 Mission et mandats de la Société	8
2.2 Clientèle et services	9
2.3 Financement	9
2.4 Organisation – structure administrative	10
3. REVUE DE MANDAT – ANALYSE DE L'ORGANISATION	11
3.1 Gouvernance de la société d'État	11
3.2 Gestion	15
3.3 Performance et étalonnage	19
CONCLUSION	25
ANNEXE 1 – Programmes de la Société d'habitation du Québec au 31 mars 2017	27
ANNEXE 2 – Principales parties prenantes	30
ANNEXE 3 – Participation de la Société d'habitation du Québec aux stratégies, politiques et plans d'action gouvernementaux au 31 mars 2017	37
ANNEXE 4 – Évaluation de la performance – notes explicatives	39

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF – REVUE DE MANDAT

La revue de mandat de la Société s'est déroulée en deux phases. La première consistait à réaliser une analyse de la performance organisationnelle et la seconde, à analyser la situation de la Société relativement aux dispositions de sa loi constitutive et aux priorités gouvernementales.

Cette démarche s'est effectuée en concomitance avec la démarche de planification stratégique afin que les nouvelles orientations de la Société prennent en considération les résultats des travaux sur l'analyse de la performance à produire en vertu de la revue de mandat. Le rapport contient un profil de la Société, une analyse de l'organisation ainsi qu'une évaluation de sa performance.

GRANDS CONSTATS

1. En matière de gouvernance, le conseil d'administration de la Société assume son rôle et ses responsabilités conformément aux dispositions de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et de la Loi sur la Société d'habitation du Québec⁶.
2. En lien avec les priorités gouvernementales, la Société joue un rôle d'importance dans la réalisation de plusieurs missions de l'État et les services qu'elle offre aux citoyens contribuent directement à la mise en œuvre de quatorze stratégies et plans d'action gouvernementaux⁷.
3. L'analyse de la performance a permis d'établir que la Société :
 - s'acquitte de sa mission et a atteint presque tous ses objectifs stratégiques et opérationnels;
 - s'assure d'une bonne qualité de services aux citoyens par l'entremise de ses mandataires;
 - dispose de processus efficaces assurant une gestion économique de ses ressources;
 - respecte les lois et les règlements qui l'encadrent.
4. En ce qui concerne la performance organisationnelle comparée, la diversité des interventions publiques en habitation rend complexe un étalonnage pertinent entre organisations similaires. Toutefois, un étalonnage de performance systématique reste à parfaire au sein de l'organisation, d'autant plus que, dans certaines analyses comparées, elle se démarque avantageusement.
5. En matière d'exécution de ses objets, les multiples modifications législatives effectuées et rendues nécessaires pour répondre aux besoins évolutifs des citoyens et aux nouvelles réalités en matière d'habitation ont généré, au fil du temps, des discordances entre les diverses dispositions de sa loi.

RECOMMANDATION

Depuis la création de la Société en 1967, aucune révision en profondeur de sa loi n'a été effectuée, même si sa mission a été modifiée substantiellement en 1987 pour couvrir l'ensemble des responsabilités en habitation.

Bien que les objets énoncés dans la loi constitutive de la Société lui permettent actuellement de remplir sa mission,

- il est recommandé d'envisager une refonte de la Loi sur la Société d'habitation du Québec afin d'assurer une cohérence d'ensemble de sa loi, de lui permettre d'assumer avec davantage d'efficacité ses responsabilités en habitation et de répondre aux besoins des citoyens.

⁶ RLRQ, chapitre S-8.

⁷ Données au 31 mars 2017.

2. PROFIL DE L'ORGANISATION

La Société est un organisme gouvernemental, une société d'État créée par le gouvernement du Québec en 1967. Elle est assujettie depuis 2007 à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Elle relève du ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire et, depuis le 11 octobre 2017, le gouvernement a confié les responsabilités ministérielles en habitation à la ministre responsable de la Protection des consommateurs et de l'Habitation.

2.1 MISSION ET MANDATS DE LA SOCIÉTÉ

À sa fondation, la mission de la Société était « de favoriser la rénovation du territoire des municipalités du Québec, de faciliter l'accès des citoyens du Québec à la propriété immobilière et de mettre à leur disposition des logements à loyer modique ».

Une révision de sa loi constitutive en 1987 faisait d'elle l'organisme responsable de l'habitation au Québec en élargissant ses mandats à l'ensemble des activités reliées au domaine résidentiel. Conséquemment, son énoncé de mission a été modifié pour « favoriser l'accès des citoyens à des conditions adéquates de logement en tenant compte de leurs ressources financières et de la diversité de leurs besoins ».

En 2017, la Société a revu son énoncé de mission afin de mieux refléter sa raison d'être et les mandats qui lui sont attribués dans sa loi constitutive. Ainsi, la Société a pour mission de « répondre aux besoins en habitation des citoyens du Québec par une approche intégrée et durable ». Pour ce faire,

« La Société a pour objets⁸ :

- 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.*
- 7° de permettre ou d'améliorer l'accessibilité des personnes handicapées à un établissement.⁹*

La Société prépare et met en œuvre, avec l'autorisation du gouvernement, les programmes lui permettant de rencontrer ses objets. »

⁸ Loi sur la Société d'habitation du Québec, article 3.

⁹ L'article 208 du projet de loi n° 155, Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec, sanctionné le 19 avril 2018, a modifié l'article 3 de la Loi sur la Société d'habitation du Québec par l'ajout de l'alinéa 7.

2.2 CLIENTÈLE ET SERVICES

La Société soutient principalement des ménages à revenu faible ou modeste. Au 31 mars 2017, elle offrait 17 programmes¹⁰ totalisant plus de 247 500 interventions auprès des ménages québécois et permettant à ces derniers notamment :

- de se loger en bénéficiant d'un logement à coût modique ou abordable;
- d'obtenir une aide d'appoint au paiement du loyer;
- d'adapter ou de rénover leur logement.

Également, la Société appuie les priorités régionales et municipales, entre autres les projets de revitalisation des secteurs résidentiels dégradés ainsi que le développement de l'habitation au Nunavik. Elle soutient les acteurs du milieu, en particulier les organismes communautaires en habitation ainsi que l'industrie québécoise de l'habitation.

Pour offrir les services à la clientèle, la Société compte sur un vaste réseau de mandataires que sont les offices d'habitation, les coopératives d'habitation et les organismes sans but lucratif (OSBL) en habitation ainsi que les municipalités, les municipalités régionales de comté et les communautés métropolitaines. Ses interventions couvrent l'ensemble du territoire québécois, à l'exception des réserves autochtones, sous la juridiction du gouvernement fédéral.

Également, la Société contribue, de par sa mission, à la réalisation de plusieurs stratégies et plans d'action gouvernementaux visant notamment la lutte contre la pauvreté et l'itinérance, la prévention en santé, les personnes âgées et les personnes handicapées ainsi que l'occupation du territoire. Elle s'investit également en matière de développement durable, d'efficacité énergétique et de changements climatiques.

2.3 FINANCEMENT¹¹

La Société est un organisme gouvernemental non budgétaire. Ses revenus proviennent de subventions accordées par le gouvernement du Québec pour son fonctionnement et la mise en œuvre de ses programmes. De plus, elle reçoit des subventions du gouvernement du Canada par l'entremise de la Société canadienne d'hypothèques et de logement en vertu d'ententes-cadres entre le Canada et le Québec pour certains programmes.

Pour l'année 2016-2017, ses dépenses totales dépassent le milliard de dollars, dont 95 % sont consacrés à ses programmes. Environ la moitié des dépenses allouées aux programmes est financée par des ententes avec le gouvernement fédéral.

La Société est propriétaire de près de 45 300 logements à loyer modique dont la gestion est confiée aux offices d'habitation ou à des OSBL en vertu de conventions d'exploitation impliquant les municipalités. La valeur nette comptable de son parc immobilier représente plus de 1,5 milliard de dollars, incluant les terrains et les travaux d'améliorations majeures réalisés depuis 2008 dans le cadre du Plan québécois des infrastructures (PQI). Ces travaux ont augmenté la valeur nette comptable de son parc immobilier de près d'un milliard de dollars.

De plus, elle dispose d'un portefeuille de prêts d'une valeur comptable de plus de 681 millions de dollars, composé principalement de prêts consentis à des offices d'habitation pour le financement

¹⁰ Voir annexe 1 – Programmes de la Société d'habitation du Québec au 31 mars 2017

¹¹ Les données proviennent des états financiers vérifiés de la Société au 31 mars 2017.

de la construction d'habitations à loyer modique pour une valeur comptable de plus de 138,6 millions de dollars, et des améliorations majeures apportées sur ces immeubles depuis 2008 dans le cadre du PQI pour une valeur comptable de plus de 533,7 millions de dollars. La Société a également consenti des prêts à des OSBL et à des coopératives d'habitation à loyer modique¹².

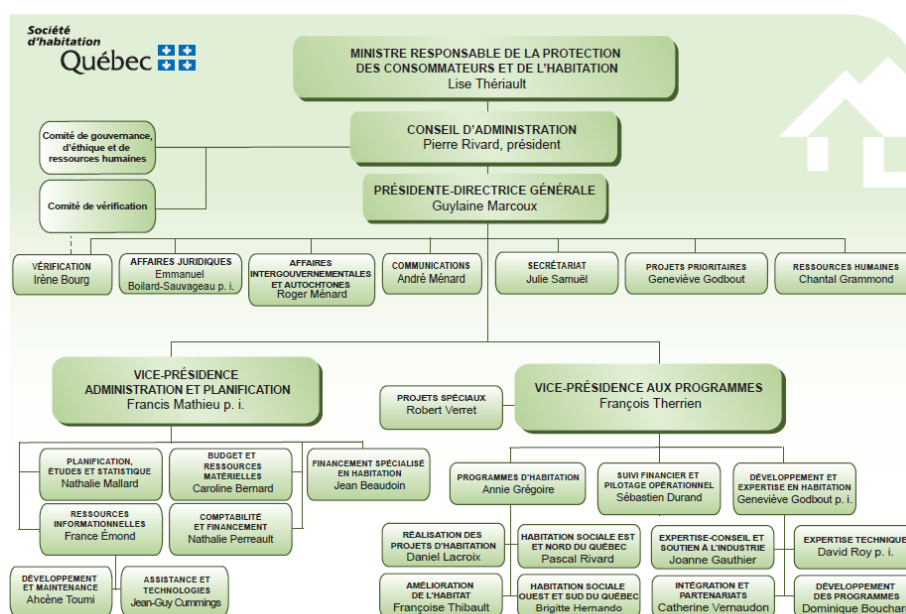
La Société effectue également des avances temporaires aux offices d'habitation pour la réalisation de leurs travaux d'améliorations majeures, dont la valeur comptable est de près de 100 millions de dollars. Au moment de leur financement à long terme, ces avances sont converties en prêts.

2.4 ORGANISATION – STRUCTURE ADMINISTRATIVE

La Société est administrée par un conseil d'administration, appuyé par deux comités : le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et le comité de vérification.

Pour la conduite des affaires de la Société, la gestion est assumée par une présidente-directrice générale, appuyée dans ses fonctions par deux vice-présidents, tous nommés par le gouvernement. La Société dispose d'un effectif de 371 employés dont 92 % sont localisés à son siège social à Québec¹³.

ORGANIGRAMME AU 18 AVRIL 2018



¹² La Société d'habitation du Québec a assumé des responsabilités de prêteur hypothécaire en vertu de la Loi sur l'habitation familiale (RLRQ, chapitre H-1) et des pouvoirs qui lui ont été conférés dans les premières décennies de sa fondation. Ainsi, elle a financé la Corporation d'hébergement du Québec, des centres de santé et de services sociaux, des centres de réadaptation, des centres jeunesse et des collèges ou des universités propriétaires de résidences pour étudiants. Au 31 mars 2017, la majorité de ces financements étaient remboursés. La valeur comptable de ces prêts au 31 mars 2017 était de 8 737 000 \$.

¹³ Au 31 mars 2017, la Société comptait 371 employés, dont 334 avaient un statut d'employés réguliers. 92 % du personnel est localisé à Québec, le reste étant dans ses bureaux à Montréal.

3. REVUE DE MANDAT – ANALYSE DE L'ORGANISATION

3.1 GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT

La Société est constituée en vertu de la Loi sur la Société d'habitation du Québec et assujettie notamment à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Ses affaires sont administrées par un conseil d'administration composé de neuf membres nommés par le gouvernement, incluant le président du conseil et la présidente-directrice générale de la Société¹⁴.

Tous les membres du conseil d'administration ont le statut de membres indépendants et siègent à titre de bénévoles, à l'exception de la présidente-directrice générale. Les membres ont droit au remboursement des dépenses engagées dans l'exercice de leurs fonctions selon les conditions que le gouvernement détermine.

Le conseil d'administration établit notamment les orientations stratégiques de la Société et s'assure de leur mise en application. À cet effet, il adopte le plan stratégique de l'organisation et en effectue le suivi et approuve le rapport annuel de gestion de la Société. Il a également la responsabilité de superviser la conduite des affaires de l'organisation et d'approuver certains plans, dont ceux relatifs aux immobilisations et aux ressources informationnelles.

Pour ses travaux, le conseil d'administration est appuyé par deux comités qui assurent le suivi de plusieurs aspects stratégiques de l'organisation, soit le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et le comité de vérification.

Comité de vérification

Le comité de vérification aide les administrateurs de la Société à s'acquitter de leurs responsabilités conformément aux exigences de leur mandat et des lois et règlements applicables. Il évalue notamment le respect :

- de l'intégrité du processus de communication de l'information financière de la Société;
- de l'intégrité des états financiers de la Société;
- du système de contrôles internes et de la gestion des risques financiers de la Société.

Quant à son système de contrôles internes, le comité de vérification évalue en particulier :

- la performance de la fonction d'audit interne;
- l'indépendance et la performance des audits internes et externes auprès des mandataires et des partenaires.

Également, le comité de vérification examine la programmation des investissements et des dépenses en ressources informationnelles et en recommande l'approbation au conseil d'administration. Dans l'exercice de ses responsabilités, le comité de vérification maintient une relation de travail efficace avec les dirigeants de la Société et les auditeurs pour assurer l'indépendance des personnes et des mandats.

L'audit a démontré que le comité de vérification peut exercer tout autre pouvoir et assumer toute autre responsabilité déléguée par le conseil d'administration.

¹⁴ Le 30 janvier 2018, le Conseil des ministres a nommé M^e Guylaine Marcoux présidente-directrice générale de la Société d'habitation du Québec. Elle occupait le poste de présidente-directrice générale par intérim depuis le 28 février 2017 et le poste de vice-présidente à l'administration et à la planification depuis le 6 avril 2016.

Comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines aide le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de son mandat. Dans la mesure jugée appropriée par le comité ou conformément à ses exigences, il se penche sur les questions liées en particulier aux pratiques de gouvernance et de gestion.

Les responsabilités du comité de gouvernance portent surtout sur la vérification et l'examen des informations qui lui sont soumises en fonction des responsabilités de la loi, notamment en ce qui a trait aux questions liées à la gestion des ressources humaines. Un processus d'évaluation annuel et formel du fonctionnement du conseil d'administration par les membres est appliqué et les critères d'évaluation touchent notamment :

- les mandats du conseil d'administration (compétences et responsabilités);
- l'organisation et le déroulement des réunions;
- l'appréciation générale du fonctionnement du conseil d'administration.

Conseil d'administration – rôles et responsabilités

Plusieurs articles de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État précisent les responsabilités du conseil d'administration. L'audit a permis de vérifier la conformité des pratiques des administrateurs de la Société aux exigences légales.

L'audit a démontré que la loi constitutive de la Société et la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, entre autres, sont appliquées. Les tableaux suivants présentent les principales exigences légales ayant fait l'objet d'un examen et, pour certaines, des pistes d'amélioration ont été soumises au conseil d'administration.

Tableau 1

Articles	Exigences légales – Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	Auditées
Conseil d'administration		Oui
15 ¹	1° adopter le plan stratégique	✓
	2° approuver le plan d'immobilisation, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel d'activités et le budget annuel de la société	✓
	3° approuver des règles de gouvernance de la société	✓
	4° approuver le code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration et ceux applicables aux dirigeants nommés par la société et aux employés de celle-ci et de ses filiales en propriété exclusive	✓
	5° approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil	✓
	6° approuver les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration et ceux applicables au président-directeur général	✓
	7° approuver les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil	✓
	8° établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société	✓
	9° s'assurer que le comité de vérification exerce adéquatement ses fonctions	✓
	10° déterminer les délégations d'autorité	✓
	12° approuver le programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société	✓
17	Le conseil d'administration doit évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information et approuver une politique de divulgation financière.	✓
18	Le conseil d'administration s'assure de la mise en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue des membres du conseil.	✓

1. Les alinéas 11, 13, 14 et 15 de l'article 15 ne s'appliquent pas à la Société puisque le personnel est assujéti à la Loi sur la fonction publique à l'exception des postes de président-directeur général et vice-présidents.

Tableau 2

Articles	Exigences légales – Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	Auditées
Comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines		Oui
22	1 ^o d'élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la société	✓
	2 ^o d'élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, aux dirigeants nommés par la société et aux employés de celle-ci et de ses filiales en propriété exclusive	✓
	3 ^o d'élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration, à l'exception du président du conseil et du président-directeur général; ces profils doivent inclure une expérience de gestion pertinente à la fonction	✓
	4 ^o d'élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration	✓
	5 ^o d'élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil	✓
	6 ^o d'élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration	✓
	Le comité effectue l'évaluation visée au paragraphe 5 ^o conformément aux critères approuvés par le conseil d'administration	✓
27	1 ^o de s'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, sous réserve de la Loi sur la fonction publique	✓
	2 ^o d'élaborer et de proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général	✓
	3 ^o d'élaborer et de proposer les critères d'évaluation du président-directeur général, et de faire des recommandations au conseil concernant la rémunération de celui-ci, à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement	✓
	4 ^o de contribuer à la sélection des dirigeants	✓
	5 ^o d'établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société	✓

Tableau 3

Articles	Exigences légales – Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	Auditées
Comité de vérification		Oui
24	1 ^o d'approuver le plan annuel de vérification interne	✓
	2 ^o de s'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de la société soit mis en place et d'en assurer le suivi	✓
	3 ^o de veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et de s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces	✓
	4 ^o de s'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques	✓
	5 ^o de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la société et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant	✓
	6 ^o d'examiner les états financiers avec le vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement	✓
	7 ^o de recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers	✓
25	Le comité de vérification doit aviser par écrit le conseil d'administration dès qu'il découvre des opérations ou des pratiques de gestion qui ne sont pas saines ou qui ne sont pas conformes aux lois, aux règlements ou aux politiques de la société ou de ses filiales en propriété exclusive.	✓
26	Les activités de la direction de la vérification interne s'exercent sous l'autorité du comité de vérification. Le responsable de la vérification interne relève administrativement du président-directeur général.	✓

Relations avec la haute direction et les autres parties prenantes

Les membres de la haute direction sont invités par la présidente-directrice générale à assister aux séances du conseil d'administration afin d'apporter un éclairage sur les différents dossiers sous leur responsabilité et de faciliter la prise de décision par les membres du conseil d'administration.

Ainsi, le vice-président à l'administration et à la planification ainsi que le vice-président aux programmes se joignent aux rencontres régulières du conseil d'administration, mais également les gestionnaires lors de la présentation de leur dossier.

Ministre – rôle et responsabilités

Les responsabilités ministérielles en habitation sont mentionnées dans la Loi sur la Société d'habitation du Québec ainsi que dans la Loi sur le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire¹⁵.

La Loi sur la Société d'habitation du Québec précise que :

« 1.1. Le ministre élabore et propose au gouvernement des politiques relatives à l'habitation; il en dirige et coordonne l'application.

1.2. Il peut notamment établir, en collaboration avec les ministères, les municipalités, les organismes gouvernementaux, régionaux ou municipaux et toute personne intéressée, les besoins, les priorités et les objectifs pour tous les secteurs de l'habitation au Québec.

1.3. Il est également chargé de l'application des lois concernant l'habitation. »

Ces articles ont été introduits en 1987 lors de la révision des mandats de la Société.

En 1994, on voit apparaître dans la Loi sur le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire l'article 7.0.1. qui mentionne que :

« En tant que responsable de l'habitation, les fonctions et pouvoirs du ministre consistent plus particulièrement à:

- 1° exécuter ou faire exécuter des recherches, études, enquêtes ou inventaires sur les besoins et conditions d'habitation de la population;*
- 2° établir, en collaboration avec les ministères, les organismes gouvernementaux ou municipaux, les groupes ou individus intéressés, les besoins, les priorités et les objectifs pour tous les secteurs de l'habitation au Québec;*
- 3° promouvoir l'amélioration de l'habitat et l'accès des citoyens à la propriété immobilière par tous les moyens qu'il juge appropriés, y compris par l'établissement de programmes d'aide financière à l'habitation;*
- 4° favoriser le développement et la mise en œuvre de programmes de construction, d'acquisition, d'aménagement, de restauration et d'administration d'habitations;*
- 5° stimuler le développement et la concertation des initiatives publiques et privées en matière d'habitation. »*

Cet article reprend presque textuellement l'article 3 sur les objets de la Loi sur la Société d'habitation du Québec, à l'exception de l'alinéa 3 : *« de mettre à la disposition des citoyens du Québec des logements à loyer modique »*.

Dans la Loi sur la Société d'habitation du Québec, on peut bien distinguer les niveaux de responsabilité entre le ministre et la Société, ce qui n'est pas le cas dans la Loi sur le ministère des

¹⁵ RLRQ, chapitre M-22.1.

Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. En matière de gouvernance d'une société d'État, cette situation peut occasionner une certaine confusion entre les rôles et responsabilités du conseil d'administration et ceux du ministre en habitation.

3.2 GESTION

La Société et les grandes missions de l'État québécois

La Société est l'organisme responsable de l'habitation au sein de l'administration gouvernementale. Les responsabilités de la Société couvrent plusieurs dimensions : sociale, économique, technique territoriale et environnementale. Ses interventions 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'habitation étant un besoin fondamental pour les citoyens du Québec, un facteur déterminant de la santé, mais également un secteur d'activité économique d'importance, les mandats de la Société recoupent les principales missions de l'État : santé et services sociaux, éducation et culture, économie et environnement ainsi que soutien aux personnes et aux familles.

La mission de la Société, qui est « de répondre aux besoins en habitation des citoyens du Québec par une approche intégrée et durable », contribue aux priorités gouvernementales, notamment par sa participation active aux politiques, stratégies et plans d'action gouvernementaux. Au 31 mars 2017, elle participait à 14 stratégies et plans d'action gouvernementaux¹⁶.

Planification stratégique

Le processus d'élaboration de la planification stratégique à la Société est modélisé sous forme d'arborescence et de nombreuses activités à matérialiser. Cette approche très bien déployée permet d'illustrer efficacement l'enchaînement des activités nécessaires à la validation de la mission, l'établissement de la vision, des stratégies, des objectifs, des cibles, des niveaux de responsabilité et des échéanciers organisationnels. Cet exercice structuré facilite l'adaptation de la planification stratégique et l'allocation des ressources aux orientations et aux axes de travail.

Le plan stratégique est élaboré pour une période minimale de trois ans et maximale de cinq ans, en fonction du contexte et du style de gestion des dirigeants. Le Plan stratégique 2011-2016 a été reconduit d'une année pour des raisons administratives.

Le gouvernement vient d'approuver le Plan stratégique 2017-2021 de la Société; il s'agit de son sixième plan depuis le début des années 2000. Les analyses des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM), celles relatives à la raison d'être et à la gouvernance, au développement des affaires et à l'interface clientèle, à la gestion des opérations et à l'innovation, à la gestion des ressources humaines, à la gestion financière, à l'analyse du contexte législatif ont été réalisées et alignées à son contexte d'affaires.

La démarche de planification stratégique a fait l'objet d'ateliers de réflexion et d'échanges avec les membres du conseil d'administration, ce qui illustre clairement la prise en compte de tous ses éléments stratégiques et de toutes les parties prenantes. Elle a permis à l'organisation de revoir son énoncé de mission en plus d'adopter une nouvelle vision et de se doter de valeurs organisationnelles.

¹⁶ Voir annexe 3 – Participation de la Société d'habitation du Québec aux stratégies, politiques et plans d'action gouvernementaux au 31 mars 2017

Le Plan stratégique 2017-2021 cible trois enjeux :

- le positionnement stratégique de la Société et de son offre de services;
- une réponse adéquate aux besoins variés des citoyens des collectivités;
- une transformation de la Société axée sur la performance.

Le plan stratégique est soumis au conseil d'administration pour approbation puis au gouvernement. Il s'agit d'une approche robuste et bien documentée.

Gestion des risques

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État prévoit que le conseil d'administration a l'obligation « d'établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société ». Cette exigence n'est pas prévue à la loi constitutive de la Société.

La gestion des risques contribue à l'établissement d'un milieu de travail soucieux des risques liés à ses activités et qui favorise l'innovation et la prise de décisions responsables, tout en veillant à ce que des mesures d'atténuation soient prises pour protéger l'intérêt du personnel, de la communauté, de l'environnement et des biens de l'organisation.

Le conseil d'administration a adopté la Politique d'encadrement de la gestion intégrée des risques associés à la conduite des affaires de la Société d'habitation du Québec en 2013 et l'a modifiée en 2017. Elle permet de donner au conseil d'administration et à la direction de la Société une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation.

La Société reconnaît que la gestion intégrée des risques favorise :

- la réalisation de la mission de la Société;
- l'implantation d'une culture et d'une pratique rigoureuse de la gestion des risques;
- la prise de décision concertée et responsable au sein de l'organisation afin :
 - de servir adéquatement la bonne clientèle visée par les programmes;
 - d'assurer une gestion efficace et efficiente des fonds publics;
 - de garantir une saine gouvernance des contrats.

Dans la foulée de l'adoption de son Plan stratégique 2017-2021, la Société enclenchera son processus d'actualisation de ses risques organisationnels au regard de la situation et des enjeux de l'organisation.

Offre de services

Le modèle actuel de prestation de services aux citoyens de la Société s'appuie sur un réseau bien établi de mandataires déployé sur l'ensemble du territoire.

Les mandataires offrent les services de proximité aux citoyens avec le soutien et l'encadrement de la Société



et sont liés par des ententes de gestion ou par la Loi sur la Société d'habitation du Québec.

En 2013, la Société a élaboré un cadre de référence qui avait pour objectif de préciser et de contribuer à mettre en place l'ensemble des conditions assurant un langage commun et une meilleure connaissance de la clientèle. Cette approche s'est inscrite dans une démarche structurée de réflexion sur la clientèle appuyée par une approche intégrée de l'information dans une orientation client. Elle visait un alignement stratégique des processus contributifs à la production de connaissances sur la clientèle. Ses processus ont été définis, mais pas tous déployés systématiquement.

Les résultats attendus par la mise en place du cadre de référence constituaient un préalable essentiel à la réalisation de la démarche de planification stratégique, à l'analyse d'opportunité d'une éventuelle politique de l'habitation, à la mesure des engagements de la Déclaration de services aux citoyens, à la détermination des mesures d'efficacité et de performance incluant l'étalonnage, etc.

En 2016, la Société a produit un document qui illustre le portrait des principaux acteurs en habitation en les catégorisant selon le type de relations qu'ils entretiennent avec l'organisation. Ce document phare, destiné à guider l'organisation, décrit et cartographie très clairement qui sont les partenaires, les mandataires et prestataires de services, les fournisseurs de services ainsi que les groupes d'intérêts du secteur privé et communautaire¹⁷.

Entre 2009 et 2012 puis en 2015, plusieurs sondages ont été réalisés auprès de la clientèle et des parties prenantes pour bien comprendre leurs besoins et exigences. De plus, dans le but de bien s'ajuster aux exigences des clients, la Société revoit, selon le contexte évolutif de l'organisation, les procédures de travail afin d'atteindre des standards de qualité et de rendement tout en considérant notamment :

- le contexte de rareté des ressources;
- l'évolution des technologies de l'information;
- l'information clientèle détenue par les mandataires et partenaires;
- l'engagement envers les clients pour faciliter les démarches nécessaires à l'obtention d'une prestation de services de qualité;
- l'apparition de nouveaux modes de communication.

La Société a mis à jour sa Déclaration de services aux citoyens en 2013. Les engagements reflètent l'approche utilisée par l'organisation pour la mise en œuvre de ses services à sa clientèle. À cet effet, la responsabilité associée à l'écoute de la clientèle et à l'amélioration du service de première ligne a été confiée aux partenaires et mandataires, encadrée dans des ententes bilatérales. Parallèlement, la Société adopte des approches depuis plusieurs années lui permettant de mesurer les besoins et les exigences des clients finaux.

La perception des clients est très importante dans le maintien et le renforcement de la relation d'affaires. La Société rappelle continuellement à l'ensemble des employés l'importance de l'orientation client et de l'amélioration des relations. La Société accorde une attention particulière à l'utilisation de moyens de communication efficaces avec les partenaires, les mandataires et les clients pour permettre de comprendre les attentes et de les satisfaire.

¹⁷ Voir annexe 2 – Principales parties prenantes. Également disponible en ligne sur le site Web de la Société : www.habitation.gouv.qc.ca/la_shq/acteurs_en_habitation.html.

Règles d'éthique

Le Code de déontologie des administrateurs et des dirigeants de la Société concrétise l'engagement de l'organisation et de son conseil d'administration à exercer les activités de la Société en conformité avec les lois, règles et règlements en vigueur ainsi qu'avec les plus hautes normes d'éthique.

L'éthique ne représente pas simplement des règles et des règlements, elle décrit la bonne façon de se conduire (par exemple sur les déclarations d'intérêt qui sont adressées à chacune des réunions du conseil d'administration) et guide les relations avec les autres. Elle représente la façon dont les administrateurs doivent se comporter avec les différentes parties prenantes avec lesquelles la Société exerce ses activités.

Depuis 2007, les dirigeants et les administrateurs des offices d'habitation sont soumis au Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation¹⁸. De plus, le personnel de la Société est assujéti au Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique¹⁹.

Reddition de comptes

Conformément aux exigences de la Loi sur la Société d'habitation du Québec, de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et des orientations gouvernementales, la Société publie annuellement un rapport annuel de gestion.

Ainsi, les résultats de l'organisation à l'égard de ses objectifs stratégiques, de sa Déclaration de services aux citoyens, des divers plans d'action gouvernementaux dont ceux liés au développement durable et à l'occupation et à la vitalité des territoires, sont rendus publics à l'intérieur de ce rapport.

Pour s'assurer de la disponibilité des données et du suivi des objectifs, la Société produit un tableau de bord sur la mise en œuvre notamment du plan stratégique. Ainsi, le rapport annuel de gestion contient de nombreuses données et est utilisé et intégré dans la gouvernance de l'organisation.

Alors que les objectifs, cibles, indicateurs stratégiques sont contenus dans différents tableaux de bord et font l'objet de suivis rigoureux, le comité de direction et le conseil d'administration ne sont pas aussi bien structurés et leurs outils de suivi devraient être bonifiés.

Les vice-présidences ne possèdent pas de tableaux de bord déclinés avec des indicateurs pour permettre le suivi sur l'avancement des objectifs spécifiques. Leurs tableaux de bord présentent des données sommaires et surtout de l'information de gestion. Des hyperliens mènent à des tableaux et graphiques plus élaborés dans lesquels on trouve des indicateurs plus spécifiques. Les mesures de performance les plus importantes pour le conseil d'administration et le comité de direction ne sont pas déclinées dans des tableaux explicites.

Les indicateurs de la Société ont été choisis pour répondre aux défis de l'habitation, mais aussi pour assurer l'optimisation des opérations et le contrôle des coûts. Le système de compilation et d'analyse des données de la Direction de la planification, des études et de la statistique et de la Direction du suivi financier et du pilotage opérationnel vient soutenir l'organisation et ses employés dans la maîtrise des résultats.

¹⁸ RLRQ, chapitre S-8, r. 2.

¹⁹ RLRQ, chapitre F-3.1.1, r. 3.

3.3 PERFORMANCE ET ÉTALONNAGE

Selon la définition du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), « [u]ne organisation est considérée comme performante lorsqu'elle s'acquitte de sa mission en atteignant ses objectifs stratégiques et opérationnels, notamment en matière de qualité de services aux citoyens, ainsi que lorsqu'elle utilise de manière économique ses ressources, maintient un climat de travail adéquat et offre des biens et des services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui s'appliquent²⁰. »

L'analyse de la performance de la Société s'est attardée à tous les volets de l'organisation. L'annexe 4 expose les principales forces et pistes d'amélioration découlant de l'audit. De plus, les pistes d'amélioration proposées s'inspirent des meilleures pratiques de gestion appliquées au sein des organisations les plus performantes. Globalement, la Société affiche une bonne performance et réalise ses mandats avec efficacité et efficience. D'ailleurs, elle en rend compte annuellement dans son rapport annuel de gestion.

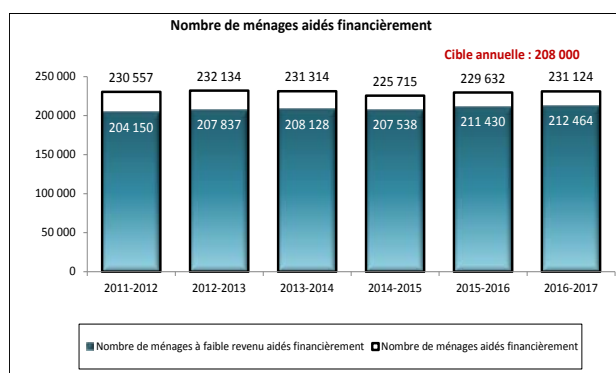
Pour illustrer et apprécier la performance de la Société, cette section présente les résultats les plus significatifs et déterminants relatifs à la réalisation de sa mission et de ses effets.

Mission de la Société et objectifs stratégiques

La réponse aux besoins en habitation des citoyens ainsi que l'amélioration de leurs conditions de vie sont au cœur de la mission de la Société. Celle-ci se concrétise par des interventions directes auprès des ménages qui sont parmi les plus démunis et vulnérables.

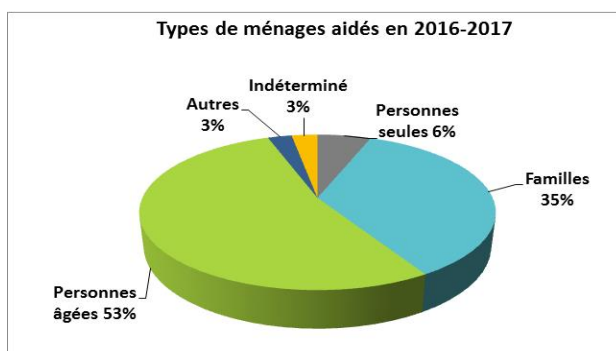
Dans son Plan stratégique 2011-2016 prolongée d'une année (Plan), la Société s'était fixé plusieurs objectifs visant à améliorer les conditions d'habitation des ménages.

MÉNAGES AIDÉS



Pour la période du Plan, la Société a atteint sa cible annuelle de 208 000 ménages aidés financièrement. En 2016-2017, la Société a soutenu financièrement 231 124 ménages.

Parmi ces derniers figurent 123 071 ménages de personnes âgées, dont 57 % sont soutenus financièrement par le programme Allocation-logement, les autres bénéficiant d'un logement à loyer modique ou abordable.



On compte également parmi les ménages aidés 82 383 familles, dont 61 % habitent un logement à loyer modique ou abordable alors que les autres reçoivent le soutien du programme Allocation-logement.

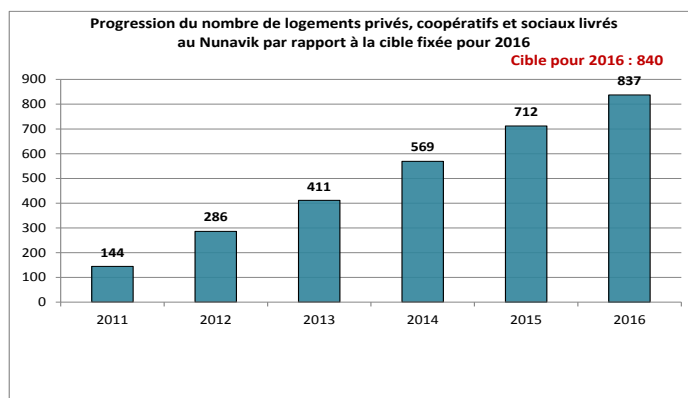
En 2016-2017, 92 % des ménages soutenus par la Société ont un faible revenu, ce qui représente 212 464 ménages.

²⁰ Secrétariat du Conseil du trésor (2013), *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation – Pour une gestion saine et performante*, page 15, http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredeggestion/fileadmin/documents/publications/sct/glossaire_termes_usuels.pdf.

LOGEMENTS AUX NUNAVIK

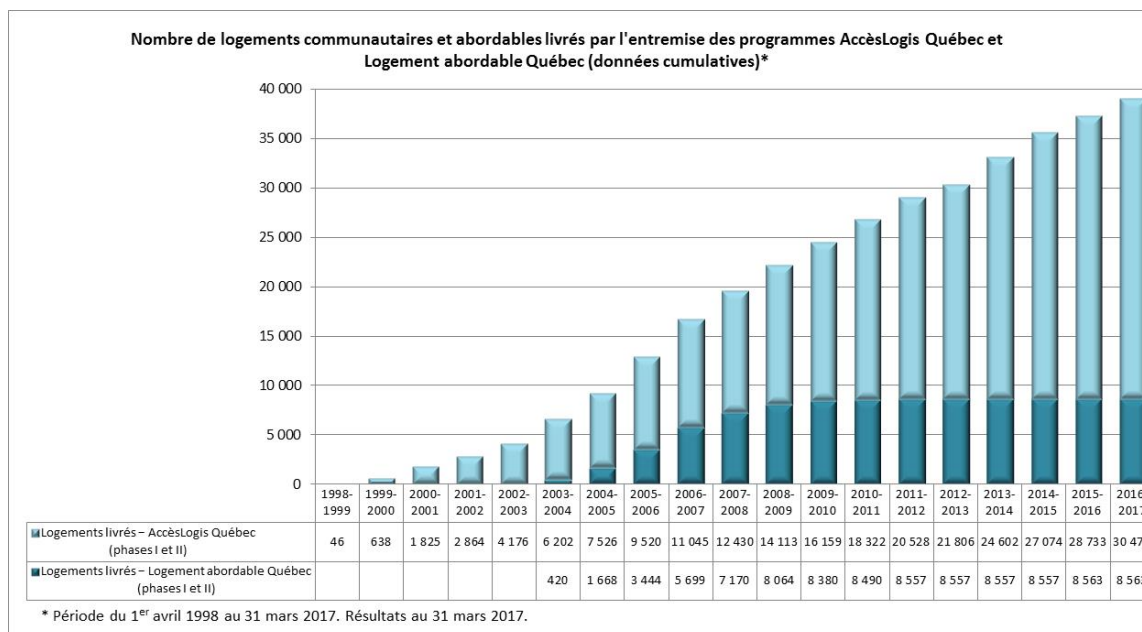
La situation du logement demeure toujours problématique au Nunavik, où il y a peu de solutions de rechange au logement social.

La Société a atteint son objectif d'accroître le nombre de logements au Nunavik. Au 31 mars 2017, elle a atteint 99 % de la cible qu'elle s'était fixée en livrant 837 des 840 logements prévus.



LOGEMENTS ABORDABLES

Depuis 2011, 12 226 nouveaux ménages ont bénéficié d'un logement abordable. Avec les 5 329 logements en réalisation au 31 mars 2017 et qui seront mis à la disposition des ménages graduellement, la croissance s'établirait à 17 555 nouveaux logements pour la période du Plan.

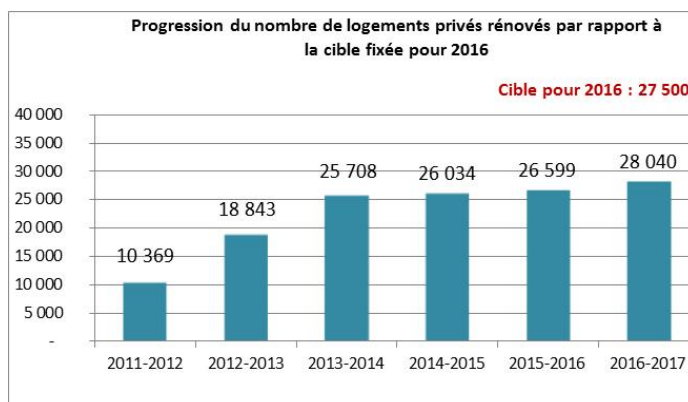


LOGEMENTS RÉNOVÉS

Les interventions de la Société visent également l'amélioration de l'état des logements. Des investissements importants sont consentis pour assurer la pérennité du parc d'habitations à loyer modique (HLM) ainsi que la rénovation de logements et de bâtiments résidentiels privés pour les ménages à faible revenu.

Pour la période du Plan, la Société a atteint son objectif d'améliorer l'état des logements avec des investissements de plus de 1,9 milliard de dollars dans le parc de HLM.

De plus, avec 28 040 logements rénovés dans le parc privé, la Société a dépassé la cible qu'elle s'était fixée pour cette période.



INFORMATION FINANCIÈRE

La saine gestion des fonds publics est une préoccupation constante de la Société. Les résultats financiers de la Société démontrent qu'elle respecte les budgets alloués et exerce un suivi rigoureux.

DÉPENSES ET ÉVOLUTION PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ OU ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

SECTEUR D'ACTIVITÉ OU ORIENTATION	BUDGET DE DÉPENSES 2015-2016 (000 \$)	DÉPENSES RÉELLES 2015-2016 (000 \$)	DÉPENSES RÉELLES 2014-2015 (000 \$)	ÉCART (000 \$)	VARIATION (%)
Aide au logement social, communautaire et abordable	837 425	719 798	766 811	47 013	6 %
Amélioration de l'habitat	33 617	33 358	54 610	21 252	39 %
Accession à la propriété	7 340	1 508	1 093	(415)	(38 %)
Appui à l'industrie	465	362	422	60	14 %
Divers programmes	105	47	5 572	5 525	99 %
Frais financiers	77 129	66 399	71 956	5 557	8 %
Frais d'administration	38 119	33 556	36 002	2 446	7 %
Amortissement des immobilisations corporelles	123 527	124 221	116 338	(7 883)	(7 %)
Autres charges	0	4 038	3 847	(191)	(5 %)

En tant qu'organisme gouvernemental, la Société est soucieuse de contrôler ses coûts d'exploitation et de consacrer la plus grande portion de ses dépenses à ses programmes afin de répondre aux besoins de sa clientèle. Au cours des dernières années, la Société a contenu ses frais d'administration à moins de 5 % de ses dépenses totales.

BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2011-2016 (prolongé d'une année)

Au terme de son Plan stratégique 2011-2016 prolongé d'une année, la Société a atteint tous ses objectifs stratégiques sauf celui concernant la mobilisation du personnel, particulièrement affecté par les mutations et les départs à la retraite.

Pour la période 2011-2017, la Société a maintenu un taux moyen de roulement du personnel de 10,4 %, manquant de peu sa cible d'atteindre un taux de roulement inférieur à 10 %; en 2016, cette situation a occasionné un renouvellement important de son personnel.

Étalonnage

La Société a adopté depuis plusieurs années des pratiques de veille stratégique et de balisage de meilleures pratiques en habitation. D'ailleurs, elle en rend compte annuellement dans son rapport annuel de gestion.

Si l'étalonnage de performance sur les programmes en habitation est complexe et difficilement réalisable, de par les spécificités des mesures mises en place par des organismes similaires, on peut apprécier et comparer les effets des interventions au Canada à partir de certains indicateurs, dont le pourcentage de ménages éprouvant des besoins impérieux en logement.

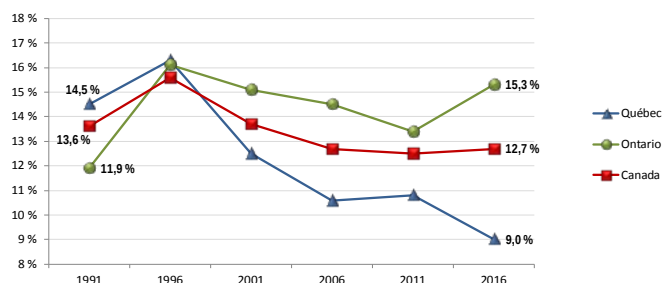
Selon la définition de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, un ménage éprouve des besoins impérieux en matière de logement « si son habitation n'est pas conforme à au moins une des normes d'acceptabilité (qualité, taille ou abordabilité) et si le coût des logements acceptables sur le marché local correspond à 30 % ou plus de son revenu avant impôt²¹. »

INTERVENTIONS PUBLIQUES EN HABITATION

Afin d'établir la performance des politiques publiques en habitation mises en œuvre par la Société, l'organisation exerce un suivi de la situation des ménages ayant des besoins impérieux en logement au Québec et dans d'autres administrations gouvernementales canadiennes.

À cet égard, le Québec a amélioré sa performance en 2016, avec un taux de 9 % de ménages ayant des besoins impérieux en logement, alors que la proportion canadienne est de 12,7 %²². Le Québec se situe au 2^e rang des provinces canadiennes ayant le plus faible taux de ménages dans cette situation, ex æquo avec le Nouveau-Brunswick, après l'Île-du-Prince-Édouard, qui détient le 1^{er} rang.

POURCENTAGE DES MÉNAGES AYANT DES BESOINS IMPÉRIEUX EN MATIÈRE DE LOGEMENT
Québec, Ontario et Canada - 1991, 1996, 2001, 2006, 2011 et 2016



Sources : SCHL : Ménages ayant des besoins impérieux en matière de logement, Canada, provinces, territoires et régions métropolitaines 1991-2011.
Statistique Canada : Besoins impérieux en matière de logement, Recensement de 2016.

²¹ www03.cmhc-schl.gc.ca/hmip-pimh/fr/TableMapChart/CoreHousingNeedMethodology.

²² Statistique Canada, Besoins impérieux en matière de logement, Recensement de 2016, <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/chn-biml/index-fra.cfm>.

Contrairement aux tendances observées au Canada et en Ontario, les interventions publiques en habitation au Québec depuis 1996 ont permis une amélioration notable du pourcentage de ménages éprouvant des besoins impérieux en matière de logement.

EFFETS DES INTERVENTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Afin de bien connaître l'étendue des effets de ses interventions, non seulement pour la clientèle bénéficiaire, mais également sur l'ensemble de la société québécoise, deux études ont été réalisées par la firme AECOM pour le compte de la Société.

La première étude²³ a permis de démontrer que l'habitation joue un rôle économique majeur en termes d'emploi et d'activité économique dans les localités. Au global pour 2010-2011, la Société a dépensé plus de 600 M\$ en programmes et investissements, ce qui a permis l'injection de 1,4 G\$ dans l'économie. L'étude estime les retombées à 1,027 G\$ de valeur ajoutée (équivalent à 3,7 % du produit intérieur brut) et 13 758 années-personnes de travail, effets induits inclus.

La deuxième étude²⁴, portant sur les effets sociaux, a permis de démontrer que, de façon générale, les programmes de la Société permettent de réduire les inégalités sociales et la pauvreté. En particulier, le fait de fournir un logement social aux plus démunis du Québec augmente leur revenu disponible de 152 M\$ chaque année (1 800 \$ par année par ménage aidé en moyenne). Ils peuvent ainsi acquérir plus de biens essentiels tels que la nourriture et les vêtements.

De plus, en offrant un logement stable, de qualité et abordable à des personnes âgées en perte d'autonomie, à des personnes handicapées, à des personnes ayant des problèmes de santé mentale et à des personnes itinérantes ou à risque de le devenir, les programmes de la Société engendrent des économies pour l'ensemble de la société québécoise.

En effet, les logements rendus disponibles grâce à la Société atténuent la pression sur le système de santé en offrant une solution de remplacement à des ressources plus coûteuses telles que l'hébergement de type ressource intermédiaire, de type familial ou de soins de longue durée.

Dans le cas des personnes itinérantes ou à risque de le devenir, les interventions de la Société diminuent la demande de services publics coûteux comme l'hébergement en refuge, les transports ambulanciers, les services d'urgence, les services policiers, judiciaires et correctionnels, de même que les soins en hôpital psychiatrique. En tout, des économies nettes en services publics de l'ordre de 129 M\$ ont été estimées, et ce, grâce à des interventions de la Société.

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE COMPARÉE

L'analyse de la performance organisationnelle a situé l'organisation par rapport aux organisations les plus performantes. En effet, l'audit a permis d'évaluer la performance de la Société et de lui attribuer une note globale de 409 points, ce qui la positionne dans la catégorie des organismes admissibles à une mention aux Prix performance Québec²⁵ (voir annexe 4). La Société devra développer des points de comparaison avec des organismes ou demander à des firmes externes de réaliser des analyses de performance comparée. À cet effet, la Société devra systématiser ses pratiques d'étalonnage.

²³ AECOM, *Étude d'impacts des activités de la Société d'habitation du Québec*, Société d'habitation du Québec, septembre 2011, 190 p.

²⁴ AECOM, *Étude sur les impacts sociaux des activités de la Société d'habitation du Québec*, Société d'habitation du Québec, juin 2013, 98 p.

²⁵ Antérieurement Grands Prix québécois de la qualité.

GOUVERNANCE

En matière de gouvernance, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques a évalué la « qualité de la performance fiduciaire » au sein de 46 sociétés d'État. Le rapport *Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées? L'IGOPP leur attribue des notes de gouvernance*²⁶ situe la Société au premier rang des sociétés d'État évaluées. Cette distinction témoigne en particulier de la transparence de la Société dans la divulgation des informations concernant la gouvernance de l'organisation.

²⁶ L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, *Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées? L'IGOPP leur attribue des notes de gouvernance*, juin 2017, 59 pages. Rapport disponible en ligne : https://igopp.org/wp-content/uploads/2017/06/IGOPP_Rapport_SocietesEtat_FR_vFinal_WEB.pdf.

CONCLUSION

La revue de mandat a pour objectif d'analyser les dispositions de la loi constitutive de la Société afin de s'assurer que la mission de l'organisation est cohérente avec les priorités gouvernementales, d'évaluer la performance de l'organisation et la situer par rapport à d'autres organisations, et de soumettre des recommandations sur l'actualisation de la mission, le cas échéant.

La revue de mandat de la Société a permis d'établir la pertinence de sa mission et l'importance de ses interventions pour les citoyens.

Mission de la Société d'habitation du Québec

L'habitation est à la fois un besoin fondamental pour chaque citoyen, un facteur déterminant de la santé, un secteur économique d'importance pour le Québec et le fondement des communautés.

La mission de la Société est de « répondre aux besoins en habitation des citoyens du Québec par une approche intégrée et durable ». Cet énoncé de mission, adopté par le conseil d'administration en 2017, reflète l'ensemble des mandats de la Société mais également la portée de ceux-ci.

Alignement sur les priorités du gouvernement

La revue de mandat a permis d'établir que la Société joue un rôle d'importance dans plusieurs missions de l'État. Elle participe activement à la réalisation de plusieurs stratégies et plans d'action gouvernementaux.

À cet égard, les interventions de la Société contribuent particulièrement à répondre à de multiples enjeux de société, notamment ceux qui visent les citoyens les plus démunis et vulnérables.

Loi sur la Société d'habitation du Québec

Quant aux dispositions de la sa loi constitutive et à l'actualisation de sa mission, la revue de mandat a permis d'établir que les multiples modifications législatives effectuées et rendues nécessaires pour répondre aux besoins évolutifs des citoyens et aux nouvelles réalités en matière d'habitation ont généré au fil du temps des discordances entre les diverses dispositions de sa loi.

Recommandation

Considérant que, depuis la création de la Société en 1967, aucune révision en profondeur de sa loi n'a été effectuée, même si sa mission a été modifiée substantiellement en 1987 pour couvrir l'ensemble des responsabilités en habitation :

- une refonte de la Loi sur la Société d'habitation du Québec est à envisager afin d'assurer une cohérence d'ensemble de sa loi, de lui permettre d'assumer avec davantage d'efficacité ses responsabilités en habitation et de répondre aux besoins des citoyens.

Performance de l'organisation

L'analyse de la performance de la Société a permis d'établir qu'elle affiche globalement une bonne performance, et qu'elle serait en mesure de se hisser parmi les organisations publiques et privées les plus performantes au Québec en prenant en considération les pistes d'amélioration formulées.

D'ailleurs, la grande majorité des recommandations issues de l'analyse de la performance organisationnelle a été considérée dans l'élaboration de sa planification stratégique 2017-2021.

Perspectives

Œuvrant dans un domaine d'activité complexe et fluctuant, la Société est appelée à relever un ensemble de défis, énoncés dans son Plan stratégique 2017-2021 et portés par une nouvelle 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. »

ANNEXE 1

PROGRAMMES DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC AU 31 MARS 2017

CONDITIONS DE LOGEMENT DES MÉNAGES

LOGER

HABITATIONS À LOYER MODIQUE – HLM PUBLIC, VOLET RÉGULIER (OMH) ET HLM PRIVÉ, VOLETS COOPS-OBNL ET AUTOCHTONES HORS RÉSERVES (URBAINS ET RURAUX)⁽¹⁾

Ce programme s'adresse aux ménages à faible revenu, sélectionnés en fonction de leur condition socioéconomique. Les logements disponibles sont attribués suivant la catégorie du ménage qui fait la demande (personne âgée, famille), sa composition (personne seule, couple avec ou sans enfants) et la priorité de la demande. Les ménages paient un loyer équivalent à 25 % de leur revenu.

HABITATIONS À LOYER MODIQUE – HLM PUBLIC, VOLET INUIT⁽²⁾

Ce programme s'adresse aux ménages du Nunavik (au nord du 55^e parallèle) et est administré depuis le 1^{er} janvier 2000 par l'Office municipal d'habitation Kativik.

ACCÈSLOGIS QUÉBEC (ACL)⁽²⁾

Ce programme permet aux offices d'habitation, aux coopératives d'habitation ainsi qu'à des organismes et à des sociétés acheteuses sans but lucratif de créer et d'offrir en location des logements de qualité à coût abordable à des ménages ayant un revenu faible ou modeste. Ce programme comporte trois volets :

- le volet 1, pour les familles, les personnes seules et les aînés autonomes;
- le volet 2, pour les aînés en légère perte d'autonomie;
- le volet 3, pour les personnes ayant des besoins particuliers, permanents ou temporaires, en matière de logement (itinérants, jeunes en difficulté, femmes victimes de violence familiale, toxicomanes, personnes ayant une déficience intellectuelle, etc.).

Une partie des logements créés est réservée par la Société pour des ménages à faible revenu qui reçoivent un supplément au loyer pour une période de cinq ans.

PROGRAMME DE CONSTRUCTION DE LOGEMENTS À LOYER MODIQUE AU NUNAVIK⁽³⁾

Ce programme s'adresse aux ménages du Nunavik (au nord du 55^e parallèle) et vise la construction de logements sociaux.

SUPPLÉMENT AU LOYER (PSL)⁽²⁾

Ce programme permet à des ménages à faible revenu d'habiter des logements du marché locatif privé, ou appartenant à des coopératives ou à des OSBL, tout en payant un loyer similaire à celui qu'ils paieraient dans un HLM.

AIDE D'URGENCE AUX MÉNAGES SANS LOGIS ET AUX MUNICIPALITÉS CONNAISSANT UNE PÉNURIE DE LOGEMENTS LOCATIFS⁽³⁾

Depuis 2006, le gouvernement autorise annuellement la reconduction des suppléments au loyer d'urgence toujours actifs depuis 2004-2005, tout en procédant à l'intégration des bénéficiaires dans un programme régulier de la Société.

Il autorise également, à même l'enveloppe financière de renouvellement, l'attribution de suppléments au loyer d'urgence à des ménages qui se retrouvent dans une situation exceptionnelle et éprouvent des difficultés à se loger, particulièrement dans la période autour du 1^{er} juillet.

AIDER AU PAIEMENT DU LOYER

ALLOCATION-LOGEMENT (PAL)⁽²⁾

Ce programme procure une aide financière d'appoint à des ménages à faible revenu, locataires, chambreurs ou propriétaires, qui consacrent une part trop importante de leur revenu au logement. Il s'adresse aux personnes de 50 ans et plus ainsi qu'aux familles ayant au moins un enfant à charge. Ce programme est administré conjointement par la Société et Revenu Québec.

ÉTAT DU PARC DE LOGEMENTS

ADAPTER

PROGRAMME D'ADAPTATION DE DOMICILE (PAD)⁽²⁾

Ce programme accorde une aide financière pour l'exécution de travaux d'adaptation visant à corriger ou à amoindrir les barrières architecturales, afin de faciliter les activités quotidiennes d'une personne handicapée et d'ainsi favoriser son maintien à domicile.

RÉNOVER

PROGRAMME D'AMÉLIORATION DES MAISONS D'HÉBERGEMENT (PAMH)⁽²⁾

Ce programme soutient financièrement la rénovation de maisons d'hébergement pour les femmes et pour les jeunes de moins de 29 ans, victimes de violence familiale.

PROGRAMME POUR LES RÉSIDENCES ENDOMMAGÉES PAR LA PYRRHOTITE⁽³⁾

Ce programme accorde une aide financière aux propriétaires de bâtiments résidentiels endommagés par la présence de pyrrhotite dans le béton et pour lesquels des travaux sont nécessaires pour assurer l'intégrité des fondations.

RÉNORÉGION⁽³⁾

Ce programme a pour objectif d'aider financièrement les propriétaires-occupants à revenu faible ou modeste qui vivent en milieu rural à exécuter des travaux pour corriger les déficiences majeures que présente leur résidence. Il remplace les programmes RénoVillage et Réparations d'urgence depuis le 24 décembre 2015.

PROGRAMME SPÉCIAL DE RÉNOVATION DE MAISONS DE LA COMMUNAUTÉ ALGONQUINE DE KITCISAKIK⁽³⁾

Ce programme a pour objet de permettre la rénovation et l'agrandissement de maisons situées en Abitibi, plus exactement sur le territoire du réservoir Dozois près du barrage Bourque, occupé par certains membres de la communauté algonquienne de Kitcisakik.

COLLECTIVITÉS ET MILIEUX DE VIE

APPUYER LES PRIORITÉS RÉGIONALES ET MUNICIPALES

RÉNOVATION QUÉBEC (PRQ)⁽²⁾

Ce programme vise à stimuler la revitalisation de secteurs résidentiels dégradés dans les municipalités. Il établit des règles générales suivant lesquelles une municipalité participante développe un programme de revitalisation à appliquer sur son territoire. La rénovation résidentielle, la construction résidentielle, la transformation d'espaces non résidentiels en logements et l'accession à la propriété sont parmi les interventions admissibles au programme.

DÉVELOPPER L'HABITATION AU NUNAVIK

PROGRAMME FAVORISANT L'ACCESSION À LA PROPRIÉTÉ ET LA RÉNOVATION RÉSIDENTIELLE DANS LA RÉGION KATIVIK⁽³⁾

Lancé en février 2012, ce programme comprend quatre volets :

- le volet Formation et accompagnement, destiné aux nouveaux propriétaires, qui porte sur le processus d'acquisition et l'entretien d'une propriété;
- le volet Aide à l'achat et à la construction, qui permet l'acquisition ou la construction d'une propriété résidentielle ou la construction d'unités locatives;
- le volet Aide à la rénovation, qui permet aux propriétaires de rénover leur propriété;
- le volet Aide à l'occupation, qui permet de diminuer le coût d'occupation d'un logement grâce à une aide financière pour le paiement des taxes municipales et des primes d'assurance habitation.

SOUTENIR LES ACTEURS DU MILIEU

PROGRAMME D'AIDE AUX ORGANISMES COMMUNAUTAIRES (PAOC)⁽³⁾

Ce programme vise à stimuler le développement et la concertation des initiatives communautaires en matière d'habitation, en procurant une aide financière aux organismes communautaires qui œuvrent en habitation et qui partagent les objectifs de la mission gouvernementale dans ce domaine.

PROGRAMME PROVISOIRE DE SOUTIEN AUX ORGANISMES D'HABITATION (PPSOH)⁽³⁾

Annoncée dans le budget 2015-2016, l'aide prévue dans ce programme s'adresse à des organismes dont la convention les liant à la SCHL a pris fin le 31 mars 2015 et qui ont octroyé de l'aide assujettie au contrôle du revenu (AACR) au cours de l'année précédant la demande.

L'aide a pris fin le 31 mars 2017.

MARCHÉ ET INDUSTRIE DE L'HABITATION

PROGRAMME D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DE L'HABITATION (PADIQH)⁽³⁾

Ce programme d'assistance technique et financière a pour but d'aider les entreprises, les organismes sans but lucratif, les associations sectorielles et les professionnels de l'habitation à réaliser des projets favorisant la concertation et la promotion de l'industrie québécoise de l'habitation dans le développement des marchés intérieurs et extérieurs.

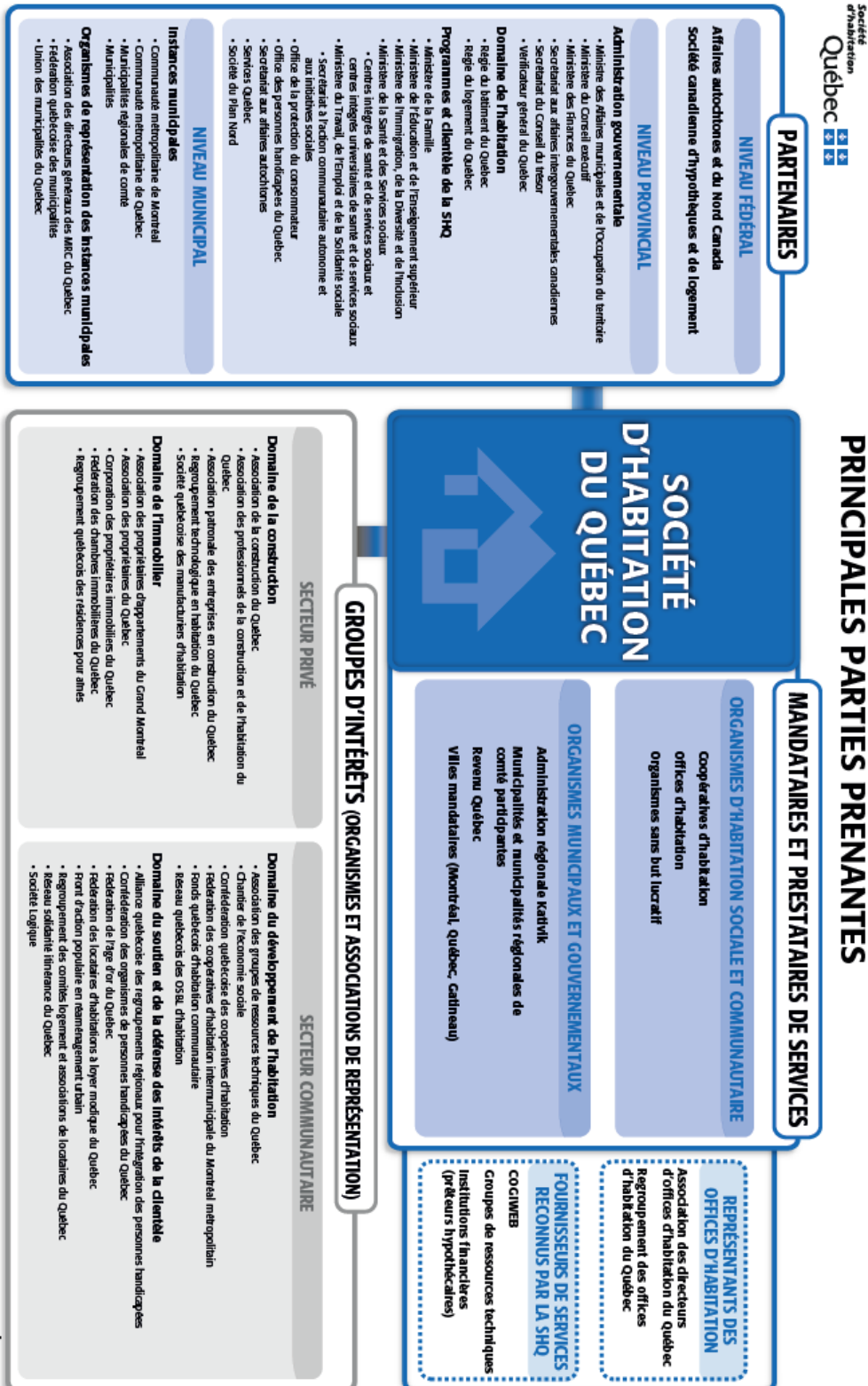
(1) Programme à frais partagés avec le gouvernement du Canada.

(2) Programme dont une partie des dossiers est admissible au partage des frais avec le gouvernement du Canada.

(3) Programme financé uniquement par le gouvernement du Québec.

ANNEXE 2

PRINCIPALES PARTIES PRENANTES



ANNEXE 3

PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC AUX STRATÉGIES, POLITIQUES ET PLANS D'ACTION GOUVERNEMENTAUX AU 31 MARS 2017

PÉRIODE	STRATÉGIES ET PLANS D'ACTION
Cohésion gouvernementale	
2013-2020	Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques <i>Le Québec en action vert 2020</i>
2009-2015	Stratégie gouvernementale de développement durable. Plan d'action de la Société ⁽²⁾
2015-2019	Plan 2015-2019 des engagements gouvernementaux (PEG) de la politique <i>À part entière : pour un véritable exercice du droit à l'égalité</i>
2011-2015	Plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les femmes et les hommes
2013-	Agenda 21 de la culture du Québec
Convergence	
2010-2017	Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale
2011-2020	Plan Nord et Plan Nord à l'horizon 2035 – Plan d'action 2015-2020
2011-2016	Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires ⁽²⁾
2015-2020	Plan d'action interministériel en itinérance
2012-2017	<i>Vieillir et vivre ensemble – Chez soi, dans sa communauté, au Québec</i>
2017-2022	Le Plan d'action sur le trouble du spectre de l'autisme
2016-2025	Politique gouvernementale de prévention en santé (PGPS)
Complémentarité	
2010-2017	Plan d'action gouvernemental pour contrer la maltraitance envers les personnes âgées
2009-	Entente intersectorielle sur le Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social
Total :	

ANNEXE 4

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE – NOTES EXPLICATIVES

NOTE 1 – LE QUALImètre

Le QUALImètre a vu le jour à l'initiative du milieu des affaires et du gouvernement du Québec. Le Mouvement québécois de la qualité (MQQ) est responsable de son évolution et de sa mise en marché depuis 1994.

Le système d'évaluation du QUALImètre utilise une échelle de six niveaux avec un pointage sur une base de 1 000 points. Ce système est identique à celui utilisé aux États-Unis par le *Malcolm Baldrige National Quality Program* et le *Malcolm Baldrige National Award*. Il est également très similaire aux systèmes utilisés dans le monde pour reconnaître les entreprises performantes.

Conséquemment, l'évaluation effectuée à l'aide de ce modèle offre aux entreprises l'occasion de comparer leurs façons de faire avec celles qu'utilisent les entreprises les plus performantes dans le monde.

Le diagnostic et les grilles de pointage aident à évaluer les composantes du système, lequel comprend 7 sections et 17 sous-sections représentant les diverses exigences à respecter en matière de performance. Il fournit un profil des forces et des possibilités d'amélioration reliées à ces 17 sous-sections. De cette façon, il conduit à des actions qui contribueront à améliorer la performance dans chacune des sections préalablement identifiées.

Cet outil de diagnostic est un outil de gestion très puissant qui va au-delà de la plupart des revues de performance et qui s'applique à un large éventail de stratégies, de systèmes de gestion et de types d'entreprises.

Le même système d'évaluation est utilisé pour évaluer les entreprises dans le cadre des Prix performance Québec (anciennement Grands Prix québécois de la qualité), administrés par le MQQ et le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI).

Lors de ces évaluations, les entreprises obtenant une note globale entre 400 et 499 points ont une Mention, et celles ayant une note globale supérieure à 500 points, sans faiblesse majeure, décrochent une Grande Mention ou un Prix performance (une faiblesse majeure correspond à moins de 30 % pour une catégorie). Le MESI distribue quant à lui une distinction régionale aux organisations dont le pointage se situe entre 300 et 399 points.

NOTE 2 – LA MÉTHODOLOGIE

Considérant le contexte organisationnel entourant la démarche de planification stratégique et la revue de mandat des sociétés d'État, l'intervention a consisté à réaliser le diagnostic de performance, à cibler les forces de l'organisation et les pistes d'action prioritaires en lien avec les sept sections du QUALImètre :

- Le leadership organisationnel;
- La planification stratégique;
- L'attention accordée aux clients;
- La mesure, l'analyse et la gestion de l'information;
- L'attention accordée aux ressources humaines;
- L'attention accordée au fonctionnement opérationnel;
- Les résultats de l'organisation.

Dans cette approche, le maître facilitateur QUALmètre, Christian Chalin, a agi à titre de spécialiste technique. Ses principales responsabilités ont été d'effectuer une collecte de données à l'aide d'entrevues, de recherches documentaires et d'observations, d'analyser l'information obtenue et de définir les forces et les possibilités d'amélioration. De plus, il a situé l'organisation sur l'échelle de pointage utilisée par les Prix performance Québec.

Plusieurs personnes de la Société ont contribué à la réalisation de l'audit en fournissant des explications, les documents pour vérifier les faits ainsi que les résultats opérationnels et managériaux prévus pour chaque section du QUALmètre. Des observations ont été effectuées en région auprès de mandataires et au siège social de Québec afin de comprendre certains processus.

NOTE 3 – LE CONTEXTE DE L'AUDIT

Au cours des dix dernières années, la Société a amorcé plusieurs démarches de transformation visant la reconfiguration de ses services, la modernisation de ses programmes et l'amélioration de ses façons de faire.

Ainsi, la Direction de la transformation organisationnelle, qui appuie les projets d'amélioration dans toutes les directions de l'organisation, est remplacée en 2012 par un bureau de projets dont le mandat est de soutenir la réalisation de projets organisationnels prioritaires et importants.

Au début de 2014, le bureau de projets est aboli et les projets, remis sous la responsabilité des gestionnaires. À la même période, la Société utilise l'outil diagnostic du QUALmètre abrégé pour élaborer, avec l'équipe de gestionnaires, son plan d'action annuel 2014-2015.

Les pistes qui en découlent constituent les priorités organisationnelles pour l'année suivante et s'inscrivent en continuité avec les démarches d'amélioration antérieures, notamment des projets visant à mettre en œuvre un cadre de référence assurant une meilleure connaissance de la clientèle, à moderniser les programmes pour mieux répondre aux besoins de la clientèle et à entreprendre une démarche d'amélioration des processus dans une perspective d'amélioration continue.

À l'automne 2014, tous les projets du Plan d'action annuel 2014-2015 sont suspendus pour canaliser les énergies de l'organisation vers la révision des programmes, dans la foulée de la Commission de la révision permanente des programmes, instaurée par le gouvernement. L'organisation met en place le Bureau de la révision des programmes et de l'organisation du travail à l'automne 2014 pour diriger l'ensemble de ses travaux. À compter de juillet 2016, des changements organisationnels amènent la dissolution du Bureau de la révision des programmes et, en mai 2017, celle de l'Organisation du travail et son remplacement par la Direction des projets prioritaires.

Changements à la direction de la Société

En 2013-2014, deux présidents-directeurs généraux se sont succédé à la tête de l'organisation; le conseil d'administration a été entièrement renouvelé durant la période de 2014 à 2015, et de nouveaux vice-présidents ont été nommés en 2015-2016. Durant cette période, plusieurs réorganisations administratives ont eu lieu, dont la plus importante en juillet 2016.

De plus, durant le présent mandat d'audit, un changement a été effectué au poste de président-directeur général, qui était assumé par intérim depuis février 2017 par la vice-présidente à l'administration et à la planification. Celle-ci a été confirmée présidente-directrice générale de la Société en janvier 2018.

NOTE 4 – LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ ET DE LA PERFORMANCE

L'audit a permis d'évaluer la performance de la Société avec une note globale de 409 points, score qui la situe dans la catégorie des entreprises méritant une mention (entre 400 et 499 points) dans le cadre des Prix performance Québec.



SECTION 1 – LEADERSHIP

La section sur le leadership comporte deux sous-sections : le leadership de la haute direction et la gouvernance, l'éthique et les responsabilités sociales.

1.1 LEADERSHIP DE LA HAUTE DIRECTION :

Cette section analyse la façon dont les membres de la haute direction orientent et guident l'organisation, communiquent avec les employés et favorisent la haute performance.

Le diagnostic a permis de constater notamment que les dirigeants de la Société déterminent les orientations de l'organisation et qu'ils définissent très bien l'attention qui doit être accordée aux clients en matière de service et de qualité, qu'ils s'assurent que ces orientations correspondent à la réalisation des besoins fondamentaux de l'organisation et de ses parties prenantes. Ils mettent en place des stratégies, des systèmes et des méthodes qui permettent l'apprentissage et assurent la viabilité financière. Les stratégies aident à guider les activités et les décisions. Par leur engagement dans les activités de planification et de revue de performance, ils encouragent les employés à apporter leur contribution.

La Société applique un contrôle et un suivi budgétaires qui prévoient diverses dispositions pour assurer le respect des exigences de gouvernance. La vice-présidence à l'administration et à la planification fournit sur une base mensuelle, ou au besoin, les états financiers au comité de direction et au conseil d'administration. Les états financiers font l'objet d'une vérification comptable annuelle afin d'en assurer la qualité et de susciter la confiance à l'égard de l'information financière.

Elle possède un plan en développement durable qui respecte les orientations gouvernementales ainsi qu'un tableau de suivi qui présente les résultats du Plan d'action de développement durable 2013-2015 et sa contribution à la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020.

Elle dispose d'une politique de communication qui définit très bien l'encadrement légal de la Société ainsi que les rôles et les responsabilités de tous les intervenants.

Un exercice de renouvellement des valeurs a été entrepris et a vu le jour avec le nouveau Plan stratégique 2017-2021. Cet exercice, qui met à contribution les employés, démontre que la Société a un souci constant d'apprentissage et d'innovation en cette matière.

Les possibilités d'amélioration

La Société doit se donner un moment de réflexion pour mettre en place une stratégie forte d'alignement qui contiendra des approches et des mesures pour consolider la culture organisationnelle, ses valeurs, sa mission, sa vision et la gestion de ses produits et services.

La vision doit être davantage intégrée sur le plan des interventions en habitation afin que les employés la comprennent et la partagent.

Selon les entrevues réalisées, les partenaires et mandataires souhaiteraient que la Société reprenne son leadership, et soit les yeux du gouvernement et une véritable référence en habitation sociale.

1.2 GOUVERNANCE, ETHIQUE ET RESPONSABILITÉS SOCIALES

Cette section analyse le système de gouvernance et la façon dont l'organisation s'acquitte de ses obligations, applique ses règles de conduite et appuie sa communauté prédominante.

Le diagnostic a permis de constater notamment que la Société possède un cadre de gouvernance en matière d'accès aux documents et de protection des renseignements personnels qui est approprié et supporte la conformité aux dispositions législatives et réglementaires.

Le système de gouvernance au niveau du conseil d'administration repose sur des approches telles que la mise en œuvre des deux comités. De plus, la rigueur démontrée dans les procès-verbaux illustre le souci constant des dirigeants d'améliorer la performance organisationnelle. Les différentes approches sont systématisées et systémiques.

L'organisation élabore un processus d'analyse des risques qui inclut l'évaluation des impacts pour pouvoir établir des mesures de contrôle et stratégies efficaces. Sur la base des risques identifiés, une stratégie existe de façon à être intégrée avec la stratégie de l'organisation et le conseil d'administration est informé des résultats.

De par sa mission très noble qui est de soutenir les plus démunis de la société en matière d'habitation, l'organisation est soucieuse de contribuer activement au mieux-être de sa communauté. La Société, par le biais de ses partenaires et mandataires, est un acteur important de l'économie régionale, pleinement engagée à maintenir des relations harmonieuses avec sa communauté.

Les possibilités d'amélioration

Afin d'assurer un meilleur suivi de la performance de la Société, un tableau de bord spécifique devrait être développé pour le conseil d'administration.

La Société devrait formaliser ses obligations en matière de lobbying et se doter d'une politique interne.

Enfin, la loi constitutive de la Société a été adoptée en 1967 et plusieurs abrogations ont été faites depuis 50 ans. Il serait important de porter à l'attention du ministère qu'une revue complète pourrait donner davantage de cohérence aux parties prenantes. Par exemple, on ne trouve pas dans la section « Définition de la loi » le « mandataire », et cela semble causer des difficultés de compréhension des rôles avec les offices d'habitation, puisque la Société est aussi un mandataire de l'État et ses biens font partie du domaine de l'État. L'énoncé de mission de la Société de même que la nécessité de gérer les risques ne sont pas mentionnés. De plus, avec le projet de regroupement des offices d'habitation en cours, cela aura aussi pour effet de changer davantage les rôles et responsabilités à l'intérieur de la loi actuelle.

SECTION 2 – PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La section sur la planification stratégique comporte deux sous-sections : l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre.

2.1 ÉLABORATION DE LA STRATEGIE

Cette section analyse comment l'organisation établit ses stratégies et ses objectifs stratégiques et comment elle aborde ses défis. La Société possède un cycle de gestion axée sur les résultats très bien documenté, en quatre étapes puis exécuté de façon particulièrement rigoureuse et remarquable (planification, réalisation, vérification et ajustement).

Une fois aux trois ans ou cinq ans, elle procède au renouvellement de son plan stratégique dans le but de soutenir l'atteinte de ses objectifs. Le plan global des affaires incorpore toutes les initiatives et activités jugées nécessaires relatives à une très bonne compréhension des enjeux et des défis à venir.

L'audit QUALImètre démontre clairement que le processus est systémique et systématique sur les plans de la consultation, de l'analyse et de la production pour élaborer le plan stratégique et le plan d'action annuel. La responsabilité de l'implantation de chacune des activités et initiatives retenues dans le plan stratégique est assignée à un membre de la direction avec un échéancier précis. Des indicateurs de performance sont aussi définis lorsque cela est jugé approprié par la direction. La priorisation pour mener à terme ces activités et initiatives dépend de facteurs tels les risques.

La démarche participative ainsi qu'une évaluation à l'aide de différents indicateurs et cibles permettent de bien intégrer les attentes qualitatives et quantitatives des dirigeants, des clients et des partenaires et, par la suite, de dégager des apprentissages. L'implication et l'engagement des différentes parties prenantes dans ce processus d'élaboration visent à mobiliser toutes les compétences autour d'un travail commun, en plus de responsabiliser davantage l'ensemble des personnes. Il s'agit d'une approche très bien documentée, au service de la mission de l'organisation, qui fixe les orientations des prochaines années. Des choix stratégiques sont définis en tenant compte des orientations et des priorités gouvernementales ainsi que des attentes des clientèles. Les objectifs prennent en considération l'environnement externe et interne et ciblent les enjeux importants.

Le processus de planification financière est une approche très bien structurée et documentée. L'équilibre financier est omniprésent et la Société dispose d'outils de suivi pour détecter tout élément pouvant remettre en cause son équilibre budgétaire. Les apprentissages réalisés à partir des analyses budgétaires et leur intégration dans les besoins fondamentaux de l'organisation démontrent le souci constant de demeurer un chef de file en matière de gouvernance et de dégager des résultats tangibles qui sont directement en lien avec les cibles de la stratégie.

La gestion intégrée des risques est une approche bien développée et très bien documentée, mais les suivis et l'illustration des résultats obtenus semblent être réalisés a posteriori.

Les possibilités d'amélioration

Le comité de direction doit se donner un tableau de bord fonctionnel avec les principaux indicateurs (maximum 25 indicateurs) qu'il souhaite suivre afin de mieux aligner le travail des vice-présidences sur celui des directions. Ce tableau de bord n'est pas le même que celui du conseil d'administration mentionné à la section 1.2 (note 4); cependant, les deux tableaux doivent être alignés avec des indicateurs pertinents pour ses deux instances.

Les éléments de la planification stratégique et du plan d'action annuel ne sont pas déclinés systématiquement en attentes ou objectifs dans les évaluations de rendement des gestionnaires et des

employés de la Société. Les inscrire clairement dans les évaluations de rendement permettrait de les atteindre.

La Société s'efforce de repérer les meilleures pratiques et de s'en inspirer. Elle doit développer des points de comparaison avec des organismes ou demander à des firmes externes de réaliser des analyses de performance comparée en vue d'enrichir sa réflexion sur la qualité de ses produits et services.

2.2 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

Cette section analyse la façon dont l'organisation transforme ses objectifs stratégiques en plans d'action et comment ils sont déployés, mesurés et suivis dans l'organisation. Les différentes approches utilisées pour concevoir la planification stratégique facilitent l'imputabilité des personnes dans certaines directions.

Des objectifs de performance à l'aide des attentes signifiées sont formulés auprès des vice-présidents, de gestionnaires et d'employés.

Les indicateurs de performance utilisés pour suivre les résultats à la Société permettent de bien évaluer la performance de l'organisation, de cibler les points d'amélioration et de prendre, au besoin, les mesures correctives qui s'imposent dans certaines directions.

Les possibilités d'amélioration

Le plan stratégique de la Société doit être appuyé par un plan d'action annuel et par des plans sectoriels.

Le comité de direction doit évaluer de façon systématique la pertinence, l'adéquation, l'efficacité et l'efficience du système de gestion par résultats. Dans le but d'assurer plus de cohérence, la Société doit établir des objectifs, des cibles et des indicateurs à tous ses niveaux organisationnels afin d'améliorer l'alignement du travail dans ses directions et d'éviter le travail « en silos ». Définir simplement, clairement et précisément auprès des employés les attributs sur lesquels des renseignements sont nécessaires ou des suivis sont importants, apportera davantage de cohérence à l'action.

SECTION 3 – ATTENTION ACCORDÉE AUX CLIENTS

La section sur l'attention accordée aux clients comporte deux sous-sections : la voix du client et la fidélisation du client.

3.1 VOIX DU CLIENT

Cette section analyse les méthodes utilisées par l'organisation pour écouter ses clients et obtenir de l'information relative à leur satisfaction ou à leur insatisfaction. La Société et les offices d'habitation effectuent depuis de nombreuses années des sondages pour connaître les besoins, les attentes et le niveau de satisfaction de ses clients. Des analyses des sondages sont réalisées afin d'en tirer des apprentissages et, par la suite, différentes actions de communication sont effectuées pour informer toutes les parties prenantes. De plus, selon les analyses faites, des plans d'action sont rédigés.

L'engagement envers l'écoute active des partenaires et des mandataires se traduit par de nombreuses actions visant à assurer la qualité du service et la satisfaction de ceux-ci. Les informations sont partagées avec les personnes intéressées. Les méthodes d'écoute des différents groupes d'intérêts sont améliorées en fonction des enjeux, des orientations et des changements à venir. Les apprentissages réalisés ont amené l'organisation à utiliser des méthodes d'écoute différentes.

Les offices d'habitation sont les yeux et les oreilles de la Société dans la livraison des produits et services aux clients finaux. Les méthodes utilisées pour améliorer la satisfaction des clients finaux répondent à des standards de bon niveau.

Les possibilités d'amélioration

La Société a développé une vision intégrée de l'approche client qui prend tout son sens dans le positionnement que l'organisation veut se donner sur l'efficacité de ses relations avec les clients et les autres parties prenantes. Toutefois, l'énoncé d'un tel modèle ne suffit pas à le concrétiser. Des efforts de déploiement et d'intégration ainsi que l'investissement de ressources apparaissent incontournables pour mieux positionner l'organisation.

La Société devrait développer un outil de gestion pour faciliter sa compréhension et sa connaissance des besoins et attentes des partenaires et des clients.

3.2 FIDELISATION DU CLIENT

Cette section analyse comment l'organisation détermine son offre – produits et services – et les mécanismes de communication qui vont appuyer les clients, et comment elle bâtit ses relations avec eux.

Les employés œuvrant auprès des partenaires et des mandataires possèdent des connaissances approfondies de l'ensemble des opérations et particulièrement des divers programmes pour répondre aux attentes des clients. Ils utilisent des outils qui sont adaptés et cohérents avec les besoins fondamentaux de l'organisation.

La Société s'est dotée d'une politique et de plusieurs processus et procédures liés au traitement des plaintes. Ils ont été schématisés pour faciliter la compréhension des intervenants concernés. De plus l'organisation s'est donné des indicateurs (délais) et produit une reddition de comptes annuelle. Aussi, la personne responsable de la gestion des plaintes à la Société participe aux activités de l'Association des responsables de la gestion des plaintes du gouvernement du Québec.

Les possibilités d'amélioration

La politique d'intervention en matière de traitement des plaintes a été approuvée par le conseil d'administration le 24 mai 2013, sur recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines. Elle n'a pas été revue depuis ce temps. Une mise à jour et une bonification de la politique sur plusieurs éléments d'information seraient nécessaires concernant notamment la description de tâches de la personne responsable aux plaintes. De plus, pour le traitement des plaintes, la Société devrait mettre en place un programme d'assurance-qualité et effectuer un étalonnage avec d'autres organisations publiques similaires afin d'en optimiser le processus.

Le Centre des relations avec la clientèle de la Société est la porte d'entrée du client et de sa satisfaction. La Société devrait se comparer à d'autres centres de la fonction publique pour définir les meilleures pratiques d'affaires et les standards de qualité à adopter.

SECTION 4 – MESURE, ANALYSE ET GESTION DE L'INFORMATION

La section sur la mesure, l'analyse et la gestion de l'information comporte deux sous-sections : la mesure, l'analyse et l'amélioration de la performance organisationnelle, et la gestion de l'information, du savoir et des technologies de l'information.

4.1 MESURE, ANALYSE ET AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Cette section examine comment l'organisation mesure, analyse, revoit et améliore sa performance en utilisant des données et des informations en provenance de tous les niveaux de direction et de tous les secteurs.

Les indicateurs de mesure sont en place dans une grande partie des activités de l'organisation. La production des rapports inclut le suivi du budget, le suivi des grands projets, le suivi des paramètres des différents programmes, etc.

Une quantité importante d'informations opérationnelles, budgétaires et managériales permettent de suivre à partir de différents tableaux de bord l'évolution du plan stratégique et de certains plans sectoriels. Ces approches favorisent l'amélioration continue et elles sont intégrées aux besoins fondamentaux de l'organisation.

Par ailleurs, les systèmes informatiques en place permettent d'assurer un contrôle de la qualité sur la gestion des données, ayant été rigoureusement testés et faisant l'objet de mises à jour et d'entretien annuels.

Des revues de gestion sont effectuées au comité de direction pour analyser l'information portée à l'attention des dirigeants. Chacun des points discutés fait l'objet d'un compte rendu et d'un suivi aux réunions subséquentes.

Les possibilités d'amélioration

La Société devrait mandater la Direction des ressources informationnelles pour développer un tableau de bord corporatif. Le développement et le positionnement de l'organisation comme chef de file ne pourraient se faire sans la présence de mécanismes de communication formels et informels pour comprendre les cibles et les indicateurs. En communiquant à ses équipes de gestionnaires et d'employés les objectifs, les cibles et les résultats attendus, la Société pourrait mieux générer des mouvements de responsabilisation, de participation et d'adhésion à ses objectifs. Ainsi informés, les employés et les gestionnaires réagiraient mieux à la transformation rapide des informations.

4.2 GESTION DE L'INFORMATION, DU SAVOIR ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Cette section analyse comment l'organisation développe et maintient le savoir organisationnel; comment, pour sa main-d'œuvre, ses fournisseurs et ses partenaires, elle assure la qualité et la disponibilité de l'information ainsi que des données et des équipements informatiques.

La Société possède un plan de relève très bien documenté dans lequel les rôles et responsabilités sont bien définis. La redondance est assurée et des outils accompagnent les personnes dans la réussite de l'exécution du plan.

L'organisation assure correctement la fiabilité, la sécurité et la convivialité de ses systèmes informatiques. Des bilans de santé pour les applications sont produits ainsi qu'une classification de la criticité de ces applications. Ainsi, ce type de bilans permet de dresser la liste des priorités sur lesquelles l'organisation se penchera pour assurer la fiabilité des systèmes.

Ses plans directeurs en technologie de l'information (le plan annuel des ressources informationnelles et le plan stratégique des technologies d'information) contribuent à l'évolution des technologies informationnelle de l'organisation en fonction des stratégies d'affaires.

Les possibilités d'amélioration

La Société devrait développer une politique-cadre de gestion de projets et ses outils afin de standardiser l'application du processus dans toute l'organisation.

De plus, elle devrait appliquer des approches plus systémiques afin de bien évaluer sa capacité à livrer des projets dans la planification annuelle des ressources informationnelles (PARI) et aussi à la Direction du suivi financier et du pilotage opérationnel.

SECTION 5 – ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES

La section sur l'attention accordée aux ressources humaines comporte deux sous-sections : l'environnement de travail et la mobilisation du personnel

5.1 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Cette section analyse comment l'organisation détermine la capacité et les compétences requises pour mener à bien ses opérations, comment elle maintient un environnement de travail sain et sécuritaire et comment elle appuie son personnel.

Une politique sur le harcèlement est à la disposition de tous les employés. En cas de conflits ou de difficultés interpersonnels, la Direction des ressources humaines offre un service de gestion des conflits. Les dispositions de la convention collective régissent les droits des employés syndiqués d'être dans un milieu de travail sain et équitable.

Les diverses approches déployées à la Société pour appuyer le mieux-être des employés par l'entremise de divers programmes et services, tels que le programme de remboursement des études universitaires et le paiement des frais d'entraînement, démontrent un engagement dans le mieux-être des employés.

Les possibilités d'amélioration

Les caractéristiques actuelles du marché de l'emploi et de la main-d'œuvre posent d'énormes défis aux organisations en matière d'attraction et de fidélisation du personnel. À l'intérieur même de la fonction publique, les organisations se font de plus en plus concurrence pour séduire des gens de talent, mobilisés et qui adhèrent à la mission ainsi qu'aux valeurs internes véhiculées. Le personnel est pour sa part en quête d'un milieu de travail stimulant, que ce soit à l'égard des défis et des possibilités de développement, et la Société n'échappe pas à ces réalités.

Dans ces circonstances, être une organisation qui soutient le développement des compétences nécessaires à l'exécution des tâches maintiendrait sa capacité de répondre aux besoins et aux attentes des différentes parties prenantes de l'organisation. La Direction des ressources humaines pourrait élaborer une stratégie globale pour l'organisation et développer des mesures favorisant de façon accélérée le développement des compétences pour chaque fonction d'employabilité afin d'attirer et de recruter les meilleurs candidats.

5.2 MOBILISATION DU PERSONNEL

Cette section analyse ce que fait l'organisation pour encourager le personnel à se surpasser, pour évaluer, reconnaître et rémunérer cette performance et comment le développement du personnel et des leaders vient appuyer la performance recherchée.

Les dirigeants utilisent différents moyens pour connaître l'état du climat de travail et la mobilisation de ses employés : par exemple, la réalisation des différents sondages IME (indice de mobilisation des entreprises) pour mesurer la mobilisation et d'un sondage maison en 2014. Depuis plusieurs années, cette approche est systématique, l'outil est bien déployé et intégré aux stratégies d'affaires. Des discussions sont réalisées à partir des résultats obtenus afin d'améliorer la mobilisation des employés et leur bien-être.

La Société a systématisé l'entrevue de fin d'emploi. Cette entrevue est administrée par une conseillère en ressources humaines, qui prépare, lors de cette rencontre, un rapport résumant les éléments les plus importants signalés par les employés qui quittent la Société. Les bons coups sont communiqués au gestionnaire de l'employé rencontré, alors qu'un plan d'action peut être mis en place au besoin pour améliorer certains aspects qui auraient été mentionnés lors de l'entrevue.

Le processus d'accueil à la Société permet de familiariser les nouveaux arrivants avec les lieux et les équipements, en leur indiquant les consignes et les messages propres à leur secteur et à l'organisation, et ce, afin de favoriser leur adaptation et leur mobilisation. La supervision de chaque secteur de l'organisation, avec l'aide de la Direction des ressources humaines, qui prépare, tient à jour et présente le contenu de l'accueil, rend ce processus efficace. Il est appliqué de façon systématique pour répondre aux besoins fondamentaux de l'organisation. Il se distingue par la qualité de ses outils d'accompagnement, qui sont préparés par les gestionnaires, et l'information qui est donnée aux employés.

Concernant le développement de la relève, l'audit a permis d'identifier des outils standardisés qui servent au besoin l'organisation, tels que l'analyse des vulnérabilités et de la criticité des postes. Les gestionnaires ont été invités à évaluer le niveau de maîtrise de cette vulnérabilité, la criticité des postes, de même qu'à déterminer les actions à entreprendre afin de réduire celle-ci. Un suivi a été effectué par la Direction des ressources humaines et a permis d'apporter le soutien nécessaire à la réalisation d'activités pour atténuer les risques.

Sur la base du processus d'identification des besoins de formation (plan de développement de ressources humaines), la conseillère en formation de la Direction des ressources humaines voit à développer un programme de formation annuel pour les besoins communs, de façon à orchestrer la planification avec des budgets alloués. Le contenu du programme de formation commun est revu au besoin et communiqué à tous les intervenants directement ciblés. Les gestionnaires s'assurent que leur personnel participe à la formation selon les planifications prévues.

Les possibilités d'amélioration

La trajectoire des communications doit atteindre toutes les sphères de l'organisation si on veut assurer la mobilisation du personnel. Il n'y a pas seulement les employés qui doivent communiquer ensemble, mais aussi les responsables des communications (gestionnaires et dirigeants) qui doivent expliquer au reste de l'organisation les projets variés qui s'y déroulent. Il ne s'agit pas ici de recueillir des commentaires négatifs ou des critiques à l'égard des communications, mais bien de faire circuler l'information et de régler les petits détails. Une culture des communications devrait être étendue à toute l'organisation et ne pas dépendre uniquement d'un message général ou d'un discours de la part de la direction.

Les entrevues QUALImètre ont démontré que les employés souhaitaient que l'organisation se donne le défi de favoriser une plus grande concertation et une plus grande collaboration entre eux et les gestionnaires afin de faciliter l'excellence dans le travail. L'organisation doit mettre tout en œuvre pour créer un climat de confiance et d'échanges harmonieux. De plus, ses gestionnaires doivent utiliser différents moyens pour favoriser un sain climat de travail, tout en augmentant le bien-être, la satisfaction et la motivation de leurs employés.

SECTION 6 – ATTENTION ACCORDÉE AU FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL

La section sur l'attention accordée au fonctionnement opérationnel comporte deux sous-sections : le système organisationnel et les processus opérationnels.

6.1 SYSTEME ORGANISATIONNEL

Cette section analyse la façon dont l'organisation conçoit, gère et améliore son système organisationnel, qui lui permet de créer de la valeur pour le client, de favoriser son succès et sa viabilité, et comment elle se prépare à faire face à d'éventuelles situations d'urgence.

La Direction de la planification, des études et de la statistique a développé en 2015 un outil de documentation des processus à haut niveau que l'on retrouve dans les approches Lean, le CIPFEQ (client-intrants-processus-fournisseurs-extrants-qualité) adapté du modèle FIPEC. Il s'agit d'une cartographie de haut niveau du processus dans son ensemble. Il donne en un coup d'œil un aperçu du processus, des fournisseurs jusqu'aux clients. Les fournisseurs et clients peuvent être internes ou externes à l'organisation, suivant la portée du projet. Lorsque la Société souhaite optimiser un processus, elle est en mesure de valider et de raffiner la portée du projet, de créer un aperçu du processus à haut niveau, d'éviter d'accroître l'ampleur du projet, de mettre en évidence les secteurs d'amélioration, de s'assurer de mettre l'accent sur le(s) client(s) et de faciliter la compréhension du processus à améliorer par tous les membres de l'équipe.

La conception et l'amélioration des processus (programmes) sont une grande force, car ses produits répondent aux attentes et aux besoins du secteur de l'habitation sociale et communautaire. L'organisation a revu et continue de revoir ses processus au profit des clients et des partenaires pour toujours mieux répondre à leurs attentes. Cela a permis d'améliorer la qualité des produits et services, d'obtenir un meilleur rendement financier et une réduction des délais d'opérations.

La gestion rigoureuse des coûts à la Société est indubitablement une très grande force. L'utilisation de budgets et de l'analyse des écarts globaux et par programmes ainsi que l'existence de suivis comprenant les principales données financières ont conduit l'organisation à redresser ses budgets.

L'organisation présente le coût des programmes qu'elle administre dans ses états financiers. Cette façon de faire lui permet de réclamer au gouvernement fédéral (Société canadienne d'hypothèques et de logement) une partie des sommes qui lui sont dues en vertu des ententes fédérales-provinciales. Le calcul du coût pour certains programmes fournit au comité de direction de la Société des informations pertinentes et répond toujours aux besoins de l'organisation.

Le processus de mesure d'urgence et l'allocation d'une ressource à temps complet pour documenter et mettre en œuvre le Plan national de sécurité civile (PNSC) au besoin démontrent une très grande robustesse dans la maîtrise et l'exécution des tâches à réaliser.

Les possibilités d'amélioration

La Société devrait terminer son architecture d'affaires afin d'avoir une vue globale de l'interrelation et de l'intégration entre les grands processus et de permettre de mieux comprendre les possibilités d'amélioration.

6.2 PROCESSUS OPERATIONNEL

Cette section analyse la façon dont l'organisation conçoit, gère et améliore les processus internes qui sont déterminants pour produire la valeur offerte au client et atteindre le succès et la viabilité organisationnelle.

Le processus d'évaluation des programmes est systémique, très bien déployé et répond aux besoins fondamentaux de l'organisation. Il démontre la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et les effets. Les indicateurs sont très bien définis pour chaque programme. Il permet d'éclairer la prise de décision quant au suivi, au maintien ou à l'abrogation d'un programme pour :

- les décideurs à tous les niveaux à la Société (opérationnels, tactiques et stratégiques);
- les décideurs au niveau gouvernemental (attentes spécifiques);
- le Secrétariat du Conseil du trésor (directives et exigences);
- le Sous-secrétariat à la révision permanente des programmes et à l'application de la Loi sur l'administration publique (examen des programmes);
- le Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes (analyse budgétaire et normative des programmes);
- le Conseil des ministres (information attendue).

Le processus de conception et de développement des programmes est très bien documenté et il est cartographié. Il contient différentes étapes de réalisation et permet l'amélioration continue.

Également, le processus d'approvisionnement et de gestion contractuelle est très encadré par la réglementation et la Société exerce un suivi rigoureux quant à l'application de la politique. Les unités administratives ont l'obligation de produire un rapport d'évaluation pour rendement insatisfaisant d'un contractant à qui elles ont octroyé un contrat et de le transmettre à la personne responsable des contrats.

La gestion de la performance des processus opérationnels permet à la Société d'être à l'affût des améliorations possibles et d'instaurer des approches d'amélioration continue qui lui permettent de répondre aux besoins des clientèles.

Les possibilités d'amélioration

Il faudrait renforcer le processus de reddition de comptes aux différents niveaux de l'organisation et rendre davantage imputables les gestionnaires des directions opérationnelles et de soutien quant aux activités de vérification de conformité auprès des partenaires et mandataires, de façon à fournir à la direction de la Société la certitude que l'organisation assure la maîtrise de ses programmes.

Le développement de nouveaux programmes ou l'amélioration des programmes existants devraient toujours prendre en compte l'incidence sur les technologies de l'information. L'audit démontre que les développeurs de programmes ne le font pas systématiquement, ce qui occasionne des difficultés importantes dans la mise en œuvre.

La Société doit poursuivre la recherche sur les sources de comparaison avec les meilleurs afin d'être en mesure de se donner des objectifs, des cibles et des indicateurs toujours plus audacieux dans tous les domaines d'activité. L'innovation doit guider les actions futures de la Société. De meilleures sources de comparaison sur les processus favoriseraient l'innovation ou des idées de changements qui pourraient transformer davantage l'organisation.

SECTION 7 – RÉSULTATS DE L'ORGANISATION

La section sur les résultats de l'organisation couvre les volets relatifs aux produits, services et processus, à la clientèle, aux ressources humaines, au leadership et à la gouvernance ainsi qu'aux finances et au marché.

L'audit a démontré des résultats financiers qui respectent les budgets alloués grâce à la contribution soutenue de tous les employés et de tous les dirigeants. Cette performance illustre le rôle important que joue la Société auprès de sa clientèle et de ses partenaires. Elle n'est pas seulement un fournisseur

de produits d'habitation, mais bien un partenaire majeur pour la société et les personnes plus démunies. Cet accomplissement est remarquable puisqu'il démontre année après année l'engagement dans une cause très noble.

Le suivi rigoureux des indicateurs de plan stratégique est éloquent et répond entièrement aux critères du QUALmètre. Les résultats obtenus sur les engagements de la déclaration de services envers les clientèles témoignent des efforts considérables qui sont réalisés par tous les employés de la Société.

Quant aux suivis budgétaires, les résultats obtenus pour tous les programmes démontrent l'engagement et la rigueur de l'organisation à répondre aux défis et aux enjeux des prochaines années.

Les possibilités d'amélioration

Toutes les données à la Société doivent être accompagnées de cibles d'une part et que leurs analyses doivent prendre en considération les tendances des trois dernières années et faire l'objet d'une comparaison avec le marché ou des ministères et organismes d'autre part, dans la mesure du possible.

Il serait intéressant que les dirigeants de la Société, après l'exercice de planification stratégique, identifient différemment les données clés auxquelles l'organisation pourrait porter une attention constante. Ces données pourraient couvrir systématiquement et minimalement les cinq aspects de l'organisation que prévoit le QUALmètre, soit les données relatives aux produits, aux services et au processus, les données relatives à la clientèle, les données relatives aux ressources humaines, les données relatives au leadership et à la gouvernance ainsi que les données relatives aux finances et au marché.

En terminant, il faut réitérer l'importance que les attentes organisationnelles soient clairement définies, qu'elles se traduisent en cibles, que ces cibles se traduisent en indicateurs et que ceux-ci soient connus par les employés et les gestionnaires pour que leur contribution à ces cibles soient sans équivoque.