

PLAN STRATÉGIQUE

2021-2026

SOCIÉTÉ D'HABITATION
DU QUÉBEC



**PLAN
STRATÉGIQUE
2021-2026**

SOCIÉTÉ D'HABITATION

DU QUÉBEC

Cette publication a été réalisée par la Direction du secrétariat en collaboration avec la Direction des communications et des relations externes.

Une version accessible de ce document est en ligne sur le site habitation.gouv.qc.ca.
Si vous éprouvez des difficultés techniques, veuillez communiquer avec la Direction des communications et des relations externes au communications@shq.gouv.qc.ca.
Ce document est disponible en médias adaptés sur demande.

Pour plus d'information :

Direction des communications et des relations externes
de la Société d'habitation du Québec
Édifice Marie-Guyart
1054, rue Louis-Alexandre-Taschereau
Aile Louis-Alexandre-Taschereau, 3^e étage
Québec (Québec) G1R 5E7

Téléphone : 418 643-4035
Sans frais : 1 800 463-4315
Télécopieur : 418 643-4560
Courriel : infoshq@shq.gouv.qc.ca
Site Web : habitation.gouv.qc.ca

Dépôt légal – MAI 2022
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN [978-2-550-90870-8] (version imprimée)
ISBN [978-2-550-90869-2] (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2022

MESSAGE DE LA MINISTRE



À titre de ministre des Affaires municipales et de l'Habitation, c'est avec beaucoup de fierté que je vous présente le Plan stratégique 2021-2026 de la Société d'habitation du Québec.

L'habitation est fondamentale pour la qualité de vie des Québécoises et des Québécois. Elle est un levier essentiel pour assurer un milieu de vie sain et sécuritaire pour tout un chacun. Les derniers mois passés sous le signe de la pandémie nous l'ont révélé avec encore plus d'acuité.

Le présent plan affirme une vision très claire et ambitieuse pour les prochaines années : faire en sorte que la Société soit reconnue comme la référence en habitation au Québec par son expertise et ses services aux citoyens. À cet effet, elle vise à venir en aide à davantage de ménages tout en continuant à privilégier un contact de première ligne efficace et aidant pour la population. Dans cette perspective, les ententes signées par notre gouvernement représentent autant d'outils financiers additionnels orientés vers l'atteinte des objectifs stratégiques de ce plan.

Parallèlement, cette vision s'inscrit dans un souci d'une meilleure cohérence des actions gouvernementales en matière d'habitation. À cet égard, j'ai procédé au mois de décembre 2020 à la mise sur pied d'un sous-ministériat spécialement consacré à l'élaboration des politiques et des programmes; cela permet à la Société de concentrer ses efforts sur sa mission plus globale d'assurer une prestation de services de qualité à l'ensemble des Québécoises et des Québécois. C'est d'ailleurs le fil conducteur du présent document.

Nous désirons à terme faire évoluer la Société vers une organisation encore plus agile, encore plus proche des citoyens et en mesure de nouer des partenariats fructueux pour la mise en œuvre de ses programmes. Ce sont les principales visées de ce plan stratégique 2021-2026 et je suis persuadée que nous saurons les atteindre avec succès avec la collaboration de tous les acteurs du milieu de l'habitation.

La ministre des Affaires municipales et de l'Habitation,

A handwritten signature in blue ink that reads "Andrée Laforest". The signature is fluid and cursive.

Andrée Laforest

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



En ma qualité de président du conseil d'administration de la Société d'habitation du Québec, c'est avec plaisir que je vous invite à prendre connaissance de son plan stratégique 2021-2026.

Les grandes lignes de cette feuille de route quinquennale reflètent notre préoccupation de rapprocher du citoyen la mission de la Société, qui est de mieux répondre aux besoins en habitation de celui-ci par une approche intégrée et durable.

Le présent plan a fait l'objet d'une consultation soutenue : auprès des membres du CA, de la haute direction, de l'équipe de gestion, mais aussi de l'ensemble de nos employés. Nous tenions à ce que ces derniers soient pleinement parties prenantes de cet exercice puisqu'ils sont les principaux porteurs de notre engagement citoyen. Je souhaite sincèrement remercier tous les intervenants qui ont contribué à cet accomplissement.

Ce document vient aussi mettre en relief les valeurs guidant la mission de la Société et dont nous désirons faire la promotion au cours des cinq prochaines années :

- 1- La qualité du service
- 2- L'innovation
- 3- La cohérence
- 4- La collaboration

Enfin, ce plan stratégique est le reflet de la réalité du milieu : les choix stratégiques ont été établis en fonction des attentes de la clientèle, des partenaires et des mandataires.

Portés par cette nouvelle vision, nous sommes persuadés que nous saurons relever ensemble les multiples défis posés par le domaine de l'habitation et ainsi permettre à tous les Québécois de mieux profiter des nombreux services en matière d'habitation offerts par la Société.

Le président du conseil d'administration,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pierre Rivard'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'P' and 'R'.

Pierre Rivard

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



À titre de président-directeur général, c'est avec fierté que je vous fais part des grandes orientations du Plan stratégique 2021-2026 de la Société d'habitation du Québec.

La Société sert avec constance les Québécois en matière d'habitation depuis maintenant plus de 50 ans. Son offre de services a su au fil de ces années se renouveler sans cesse pour s'adapter aux besoins évolutifs de la population. La gamme de ses programmes touche plusieurs types de clientèles, plus particulièrement les personnes plus vulnérables, et nous sommes convaincus que cette nouvelle mouture de notre plan s'inscrira dans cette continuité de services de qualité offerts aux citoyens.

À cette fin, nous souhaitons, entre autres, nous engager pleinement dans la transformation numérique gouvernementale. L'objectif est d'accentuer la fluidité de nos interactions avec la population pour créer un meilleur sentiment de proximité.

Le contexte actuel de l'habitation est par ailleurs en pleine effervescence. Nous devons tenir compte de cette réalité, qui commande des interventions gouvernementales plus ciblées afin de permettre à davantage de personnes plus vulnérables de se loger convenablement.

À cet égard, notre modèle d'affaires, bonifié notamment par le Programme d'habitation abordable Québec, permet une plus grande souplesse dans nos interventions grâce à une connaissance approfondie des besoins régionaux. C'est en droite ligne avec l'approche pragmatique et humaine que nous privilégions, basée sur l'écoute des besoins des citoyens.

Par ailleurs, la solidification de nos partenariats stratégiques et l'innovation constituent également des orientations majeures de ce plan stratégique. Elles sont le gage d'une plus grande capacité d'action pour répondre à des enjeux diversifiés et de nos efforts pour mieux servir le citoyen.

Enfin, nos employés sont toujours au cœur de notre faculté de relever les nombreux défis qui se posent à nous. Leur mobilisation est essentielle et nous voulons la raffermir avec des pratiques de travail plus collaboratives et l'implantation de processus qui accentueront l'agilité de notre organisation.

C'est en tablant sur toutes ces forces que nous ferons vivre ce plan stratégique au cours des cinq prochaines années, dans le but de favoriser le mieux-être de l'ensemble des Québécois et des Québécoises en matière d'habitation.

Le président-directeur général,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Claude Foster'. The signature is fluid and cursive, written in a professional style.

Claude Foster, ing.

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission	1
Vision	1
Valeurs	1
Chiffres clés	2
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	3
Contexte externe	3
Contexte interne	7
Les services aux citoyens	7
Le réseau de mandataires	8
La performance de l'organisation	8
Positionnement	10
CHOIX STRATÉGIQUES	11
Enjeu stratégique 1 : La qualité de la prestation de services aux citoyens	11
Orientation 1 : Adapter la prestation de services aux besoins des citoyens	11
Orientation 2 : Innover dans l'approche d'affaires	13
Enjeu stratégique 2 : Une performance soutenue par la transformation	15
Orientation 3 : S'engager dans une culture d'amélioration continue	15
Orientation 4 : Promouvoir l'engagement et l'expertise du personnel	16
TABLEAU SYNOPTIQUE	17

FIGURES

Figure 1 – Population projetée aux cinq ans selon le grand groupe d’âge, Québec – 2016-2041.....	4
Figure 2 – Répartition des ménages selon la taille, Québec – 1996, 2001, 2006, 2011 et 2016.....	5
Figure 3 – Évolution du taux d’inoccupation des immeubles d’appartements d’initiative privée au Québec, toutes typologies confondues – 2016-2020.....	5
Figure 4 – Indice des prix des logements neufs (IPLN), Québec – 2017-2021.....	6
Figure 5 – Mises en chantier, selon le type de logements – Régions métropolitaines de recensement, agglomérations de recensement et autres municipalités sélectionnées comptant au moins 10 000 habitants – Compilation Québec – Données chronologiques – T1 2016 à T3 2021.....	6
Figure 6 – Évolution du nombre d’employés – 2017-2021.....	9
Figure 7 – Évolution du taux de roulement – 2017-2021.....	9

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

En tant qu'organisme gouvernemental responsable de l'habitation, la Société a la responsabilité de la mise en œuvre des programmes et des services à la population en matière d'habitation. Sa mission consiste à :

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

Vision

Être reconnue comme la référence en habitation au Québec par son expertise et ses services aux citoyens.

Valeurs

Les valeurs qui guident la Société dans toutes ses activités et soutiennent sa prestation de services aux citoyens sont :

La qualité du service : nous mettons en priorité les besoins de la clientèle dans un souci constant d'offrir des services de qualité, adaptés et accessibles.

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

La cohérence : nous nous assurons que nos actions, comportements et décisions sont cohérents avec notre mission, notre vision, nos orientations et nos valeurs.

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

Chiffres clés

La mission de la Société touche l'ensemble des citoyens du Québec et son offre de services se répartit en huit grandes catégories :

- loger des citoyens
- aider au paiement du loyer
- soutenir la rénovation et l'adaptation de domiciles
- soutenir les ménages lors de situations d'urgence ou de sinistres
- soutenir l'accession à la propriété
- appuyer les priorités régionales et municipales
- développer l'habitation au Nunavik
- soutenir les acteurs du milieu

CHIFFRES CLÉS 2020-2021	DESCRIPTION
213 151	Nombre de ménages aidés par les programmes de la Société
490 247 ¹	Nombre de personnes aidées par les programmes de la Société
20	Nombre de programmes en habitation gérés par la Société
869 M\$	Montant des dépenses consacrées aux programmes et subventions
74 328	Nombre de logements du parc d'habitations à loyer modique (HLM)
7 708	Nombre d'immeubles du parc de HLM
13 G\$	Valeur des immeubles du parc de HLM
45 340	Nombre de logements du parc de HLM appartenant à la Société
3 900	Nombre d'immeubles du parc de HLM appartenant à la Société
7,9 G\$	Valeur des immeubles du parc de HLM appartenant à la Société
2 G\$	Valeur des garanties de prêts accordées à des organismes sans but lucratif (coopératives, OSBL d'habitation et offices d'habitation) dans le cadre du programme AccèsLogis Québec

Pour assurer les services à la population sur l'ensemble du territoire, la Société s'appuie sur un réseau de mandataires composé de :

- 158 offices d'habitation
- 843 organismes d'habitation sans but lucratif
- 704 coopératives d'habitation
- 158 municipalités et municipalités régionales de comté

1. Le nombre de personnes aidées a été obtenu en multipliant le nombre de ménages aidés par le nombre moyen de personnes par ménage en 2016 selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), soit 2,3.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Dans le but de bien définir ses engagements envers les citoyens pour les cinq prochaines années, la Société a effectué une analyse de l'environnement dans lequel elle évolue. Pour ce faire, elle a consulté son personnel et les membres du conseil d'administration. De plus, elle s'est inspirée des différentes plateformes d'échanges avec ses partenaires et mandataires pour enrichir sa réflexion. Ainsi, les choix stratégiques du présent plan ont tous été établis en tenant compte des attentes de la clientèle, des partenaires et des mandataires à l'égard des services de l'organisation.

Contexte externe

Alors que le marché immobilier est en effervescence depuis quelques années, la pandémie, et les mesures sanitaires mises en place pour contrer sa propagation, n'a pas freiné la demande en logements; au contraire, elle l'a amplifiée.

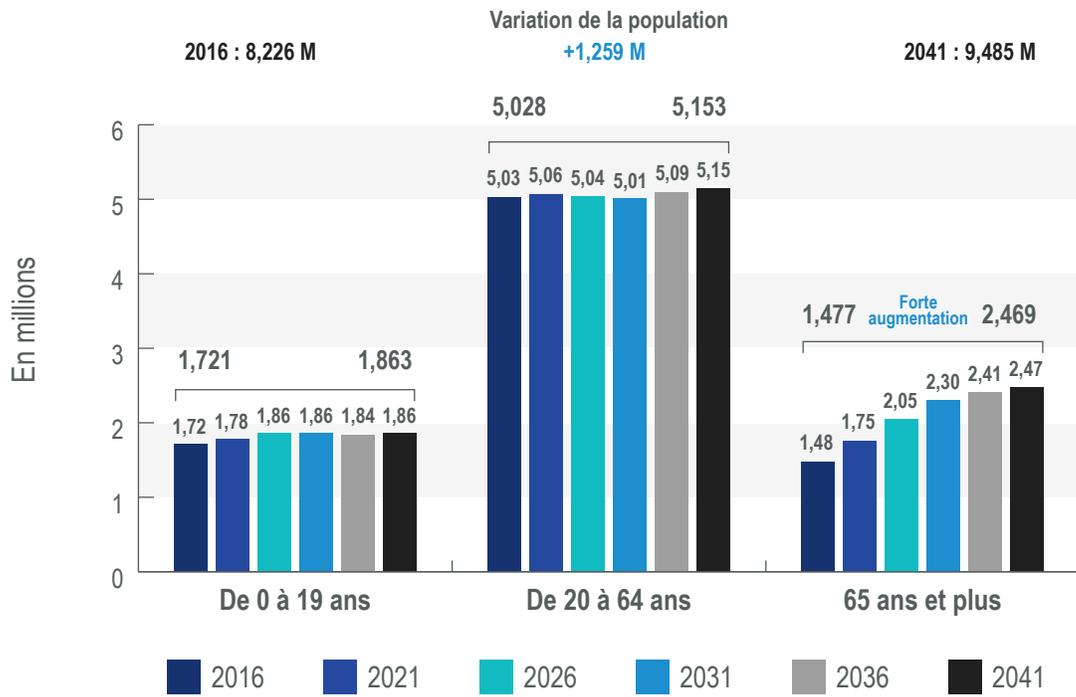
Différents indicateurs permettent d'évaluer la capacité des ménages à se loger adéquatement dans le marché privé, tant pour les locataires que pour les propriétaires-occupants. Des informations sur le marché du logement locatif (taux d'inoccupation, loyers), sur le marché immobilier résidentiel et sur le marché de la construction résidentielle permettent d'évaluer les possibles enjeux de disponibilité et de coûts :

- En 1996, 59 % des ménages étaient composés de 1 ou 2 personnes, alors qu'en 2016, c'est plus des deux tiers (68 %) des ménages qui l'étaient.
- En 2016, le tiers (33,4 %) des ménages étaient constitués d'une personne seule – c'était plutôt le quart (27,4 %) en 1996. Les couples sans enfants étaient aussi en croissance (26,8 % des ménages en 2016 contre 23,0 % en 1996) tandis que les couples avec enfants étaient proportionnellement moins nombreux (25,1 % contre 33,9 %).
- En 2016, 18 % de la population était âgée de 65 ans ou plus.

Même si on constate une forte demande pour l'achat d'une propriété en 2020-2021, l'offre de logements et la disponibilité, tant dans le marché locatif que dans celui de la propriété, répondent partiellement aux besoins des ménages. Cette situation soutient une augmentation des coûts qui a pour effet d'accroître le nombre de ménages consacrant une part plus grande de leur revenu à se loger.

Toute aggravation quant à la disponibilité des logements locatifs pourrait exercer une pression plus forte sur les programmes actuels en habitation et entraîner des interventions plus importantes de la part du gouvernement afin de lui permettre d'aider les ménages à se trouver un logement.

Figure 1 – Population projetée aux cinq ans selon le grand groupe d'âge, Québec – 2016-2041

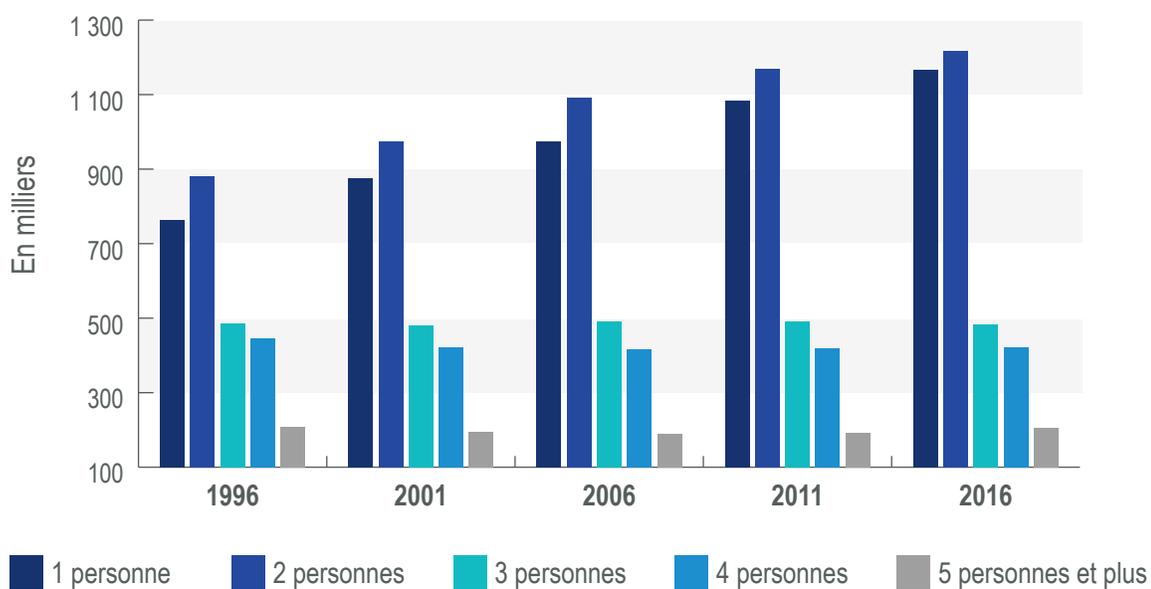


Sources : Données 2016 – ISQ, Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2016-2066 (tableau).

Données 2021 et suivantes – ISQ, Population selon l'âge et le sexe, scénario Référence A2021, Québec, 2020-2066 (tableau).

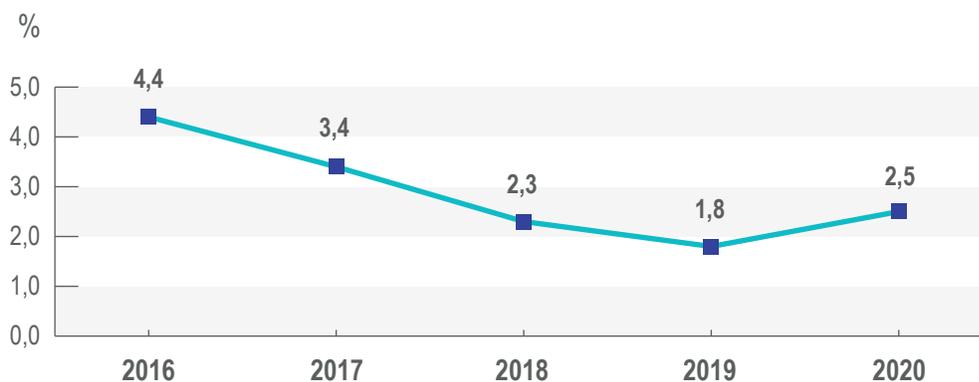
ISQ, Bulletin sociodémographique, « Mise à jour 2021 des perspectives démographiques du Québec et des régions, 2020-2066 », volume 25, numéro 5, juin 2021.

Figure 2 – Répartition des ménages selon la taille, Québec – 1996, 2001, 2006, 2011 et 2016



Source : Compilation à partir des données des recensements de 1996, 2001, 2006, 2011 et 2016 (B2020) (ménages non agricoles, hors réserves indiennes et revenu total >0).

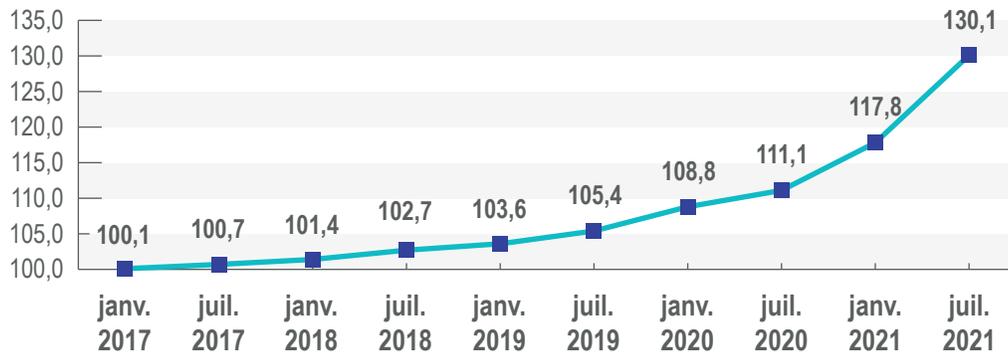
Figure 3 – Évolution du taux d'inoccupation des immeubles d'appartements² d'initiative privée au Québec, toutes typologies confondues – 2016-2020



Source : SCHL – Portail de l'information sur le marché de l'habitation (données extraites le 16 décembre 2021).

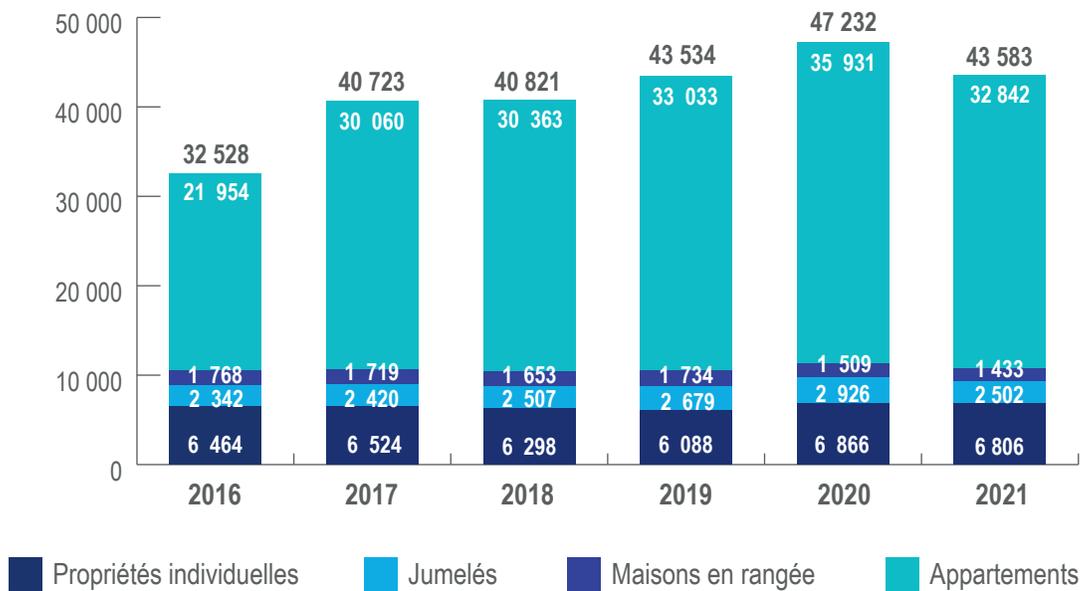
2. Exclut les immeubles en rangée d'initiative privée.

Figure 4 – Indice des prix des logements neufs (IPLN), Québec – 2017-2021



Source : Statistique Canada. Tableau 18-10-0205-01 Indice des prix des logements neufs, mensuel (données extraites le 20 août 2021).

Figure 5 – Mises en chantier, selon le type de logements – Régions métropolitaines de recensement, agglomérations de recensement et autres municipalités sélectionnées comptant au moins 10 000 habitants – Compilation Québec – Données chronologiques – T1 2016 à T3 2021



Source : SCHL, Relevé des mises en chantier et des achèvements (données extraites le 21 décembre 2021).

Contexte interne

Au cours des dernières années, la Société misait sur sa performance organisationnelle pour être en mesure de mener les virages importants qu'elle s'est définis, soit les services aux citoyens, les partenariats et l'amélioration continue. Quoique bien amorcés, ces virages ont été ralentis par le peu de disponibilité du personnel spécialisé affecté à la réalisation de certaines améliorations, par le manque de main-d'œuvre général ainsi que par la pandémie. Le télétravail a lui aussi entraîné une certaine période d'adaptation.

Les services aux citoyens

Les services aux citoyens sont au cœur de la mission de la Société.

TYPES DE MÉNAGES AIDÉS	PERSONNES SEULES	FAMILLES	PERSONNES ÂGÉES	AUTRES OU INDÉTERMINÉS
Nombre de ménages aidés en 2020-2021	15 954	72 463	106 548	18 186
Proportion	7,48 %	34,00 %	49,99 %	8,53 %

L'offre de services est en constante évolution, avec 3 nouveaux programmes et mesures mis en place depuis 2017 et 10 programmes révisés. La conclusion de l'Entente Canada-Québec sur le logement avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) permettra d'accroître le soutien à de nombreux ménages et d'améliorer leurs conditions de logement. Cette entente prévoit un investissement total de 3,7 milliards de dollars pour la période 2018 à 2028, partagé entre la Société et la SCHL.

Au cours des dernières années, la Société a choisi d'accentuer son rôle-conseil et l'accompagnement auprès des citoyens en améliorant notamment les services d'information.

En 2018 et en 2020, des sondages ont été réalisés auprès des citoyens afin de connaître leur intérêt à l'égard des différents services reliés à l'habitation, et leur connaissance de la Société et de ses services. Ces sondages ont permis de cibler les besoins en information, mais également de mesurer la progression de la Société dans ses efforts de communication sur son offre de services.

En 2021, la Société a mesuré la satisfaction de la clientèle sur son offre de services. Les résultats indiquent que 77 % des personnes ayant eu recours aux services de la Société sont satisfaites.

Le réseau de mandataires

La Société compte sur un vaste réseau de mandataires pour offrir les services à la clientèle sur l'ensemble du territoire. Au cours des dernières années, elle a déployé des ressources et des efforts et importants dans la restructuration du réseau des offices d'habitation. Alors qu'on en dénombrait 538 au Québec à l'automne 2016, au 31 mars 2021 on en comptait 158, pour une diminution de près de 70 %. Ces offices d'habitation, regroupés sur une base volontaire, offriront de meilleurs services à la clientèle avec du personnel permanent.

Depuis plusieurs années, les représentants des mandataires de la Société réclament une plus grande autonomie et marge de manœuvre dans la mise en œuvre des programmes. Or, les exigences de reddition de comptes de la Société à l'égard de la SCHL, du Vérificateur général du Québec et du gouvernement limitent les possibilités de répondre à ces demandes sans procéder à une importante révision des normes de certains programmes associée à une refonte de ses processus et de ses systèmes d'information.

La Société se doit de trouver l'équilibre entre cette autonomie et la mise en œuvre efficiente des programmes gérés par les mandataires afin de s'assurer de répondre adéquatement à la clientèle d'une façon équitable sur l'ensemble du territoire du Québec.

La performance de l'organisation

Le service à la clientèle

En 2020-2021, la Société a mené un sondage auprès de sa clientèle afin de mesurer la satisfaction de celle-ci à l'égard de son offre de services. Globalement, 77 % des personnes faisant appel aux services de la Société se disent satisfaites, dont 60 % qui affirment être très satisfaites. Les résultats du sondage démontrent l'importance d'améliorer non seulement l'offre de services, mais également l'ensemble des dimensions du service, soit l'expérience positive, les explications en lien avec les besoins et la facilité à obtenir le service. La Société croit qu'avec ces différentes dimensions bonifiées, elle pourra accroître le taux de satisfaction de la clientèle envers nos services.

L'infrastructure technologique

En 2020-2021, beaucoup d'efforts ont été déployés pour outiller le personnel en télétravail afin d'assurer la continuité des services dans le contexte de la pandémie; au cours des prochaines années, d'autres changements majeurs dans l'infrastructure technologique et les systèmes de mission de la Société doivent être effectués, ce qui nécessitera des investissements importants.

De plus, afin de mieux répondre aux besoins et attentes de la population québécoise, la Société doit repenser son offre de services en s'inscrivant dans la transformation numérique gouvernementale. La disponibilité de personnes spécialisées pour planifier et réaliser la refonte des systèmes d'information et le développement d'outils d'aide à la tâche s'avère un enjeu d'importance.

Le personnel

Comme pour bon nombre d'organisations, les enjeux d'attraction et de rétention du personnel demeurent omniprésents à la Société. La consolidation des effectifs, la mobilisation du personnel et le développement de la main-d'œuvre constituent des défis importants dans une organisation en transformation.

Soulignons que la Société a réussi à améliorer l'indice de mobilisation de son personnel, passant de 6,8 en 2017 à 7,1 en 2021. Bien que cette augmentation démontre les efforts accomplis dans les dernières années, les défis demeurent importants, surtout dans le contexte de la pandémie et du télétravail.

Par ailleurs, en décembre 2020, le gouvernement a réitéré le rôle de la Société dans la prestation des services aux citoyens et attribué au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) la responsabilité d'élaborer les politiques et les programmes, qui englobe notamment le développement de stratégies et la recherche. Ce changement amène la Société à revoir la répartition du personnel et l'organisation du travail, et à redéfinir ses collaborations avec le MAMH.

Figure 6 – Évolution du nombre d'employés – 2017-2021

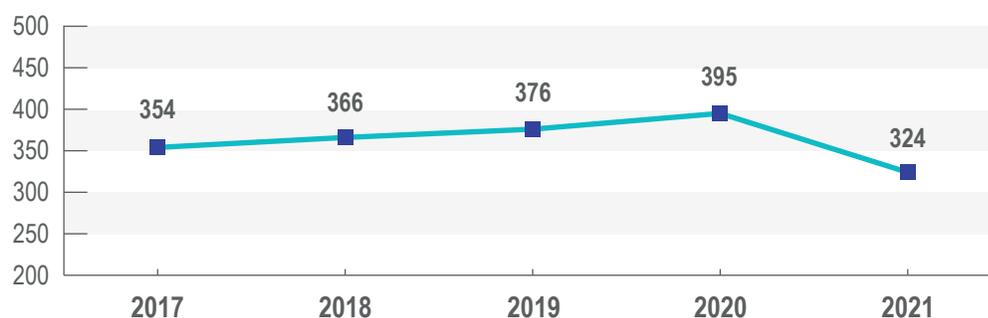
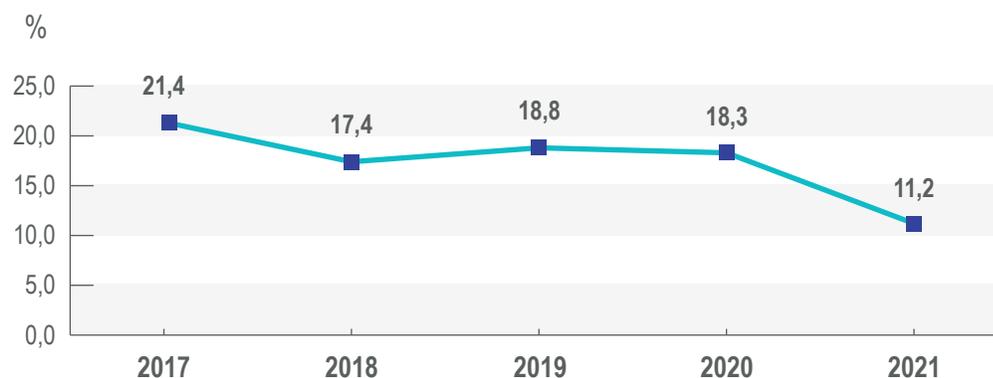


Figure 7 – Évolution du taux de roulement – 2017-2021



Positionnement

En fonction des contextes externe et interne, la Société joue un rôle incontournable dans l'amélioration des conditions de logement de nombreux citoyens et citoyennes du Québec. Ses interventions permettent d'aider des milliers d'entre eux à se loger plus adéquatement. Selon les tendances du marché, elle doit continuer de favoriser l'accroissement de l'offre de logements afin d'aider davantage de ménages, ce qui est au cœur de sa mission. Elle doit également trouver les moyens convenables pour bien diriger les citoyens dans le besoin vers les bonnes ressources.

De plus, en tant que leader en habitation, la Société doit poursuivre son rôle d'exemplarité en termes de développement durable. Elle doit ainsi continuer à intégrer les principes de développement durable dans les mesures qu'elle met en place avec les différents partenaires.

Par ailleurs, pour réaliser sa mission, elle s'appuie sur un réseau de mandataires et son personnel. Leur performance doit permettre de répondre adéquatement aux besoins des citoyens; ainsi, la Société doit prendre les mesures nécessaires pour améliorer celle-ci en continu.

CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu stratégique 1 :

La qualité de la prestation de services aux citoyens

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

Les besoins de la clientèle sont évolutifs et la Société a la responsabilité de s'y adapter pour être en mesure d'offrir à celle-ci les plateformes appropriées pour obtenir l'information juste le plus rapidement possible. Elle doit innover, notamment en matière de développement durable.

La Société doit continuellement améliorer la qualité de la prestation de services aux citoyens puisqu'il s'agit du cœur de sa mission. Pour ce faire, il lui faut venir en aide à davantage de ménages tout en assurant un service à la clientèle adéquat.

Orientation 1 :

Adapter la prestation de services aux besoins des citoyens

La Société souhaite poursuivre l'amélioration de sa prestation de services aux citoyens en adaptant cette dernière aux différents besoins. À cet effet, elle se fixe trois objectifs visant à :

- augmenter le nombre de ménages qu'elle aide annuellement
- augmenter le taux de satisfaction des citoyens à l'égard de l'information qu'ils obtiennent
- augmenter le taux d'utilisation de ses nouveaux services numériques par les citoyens

Objectif 1.1 :

Augmenter le nombre de ménages aidés annuellement par les programmes

La Société poursuivra l'adaptation de ses programmes en fonction des budgets qui lui sont octroyés ainsi que par l'application des différentes ententes conclues avec le gouvernement fédéral. Ainsi, elle prévoit augmenter le nombre de ménages aidés annuellement.

INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
Nombre de ménages aidés annuellement par les programmes	217 500	225 000	232 500	240 000	247 500
Mesure de départ : 213 151					

Objectif 1.2 :

Améliorer l'accès à l'information pour les citoyens sur les services offerts

La Société mettra en place de nouvelles mesures et sondera annuellement la clientèle afin d'améliorer le service offert. Cette approche vise l'atteinte d'un taux de satisfaction de 81 % d'ici 2025-2026. Il est primordial dans l'approche de la Société de s'assurer que les citoyens ont accès à l'information nécessaire pour répondre à leurs besoins.

INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
Taux de satisfaction des citoyens sur l'information obtenue	77 %	78 %	79 %	80 %	81 %
Mesure de départ : 77 %					

Objectif 1.3 :

Concevoir de nouveaux services numériques répondant aux besoins de la clientèle

Dans le cadre de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, la Société souhaite voir augmenter l'utilisation des nouveaux services numériques par les citoyens. Cette approche est basée sur une implication plus importante du citoyen dans l'élaboration des nouveaux services. La Société a d'ailleurs déjà mis en branle cette approche et s'assurera de sa poursuite dans les prochaines années.

INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
Taux d'utilisation des nouveaux services numériques	71 %	72 %	73 %	74 %	75 %

Orientation 2 : Innover dans l'approche d'affaires

La Société souhaite amorcer avec les mandataires une révision de son approche d'affaires afin d'assurer une meilleure prestation des services auprès des citoyens. Pour ce faire, elle leur offrirait plus d'agilité dans leurs interventions tout en s'assurant qu'ils respectent les règles en vigueur. La Société souhaite également innover dans les projets d'habitation réalisés en mettant en place de nouveaux modèles financiers ainsi que des solutions permettant d'atténuer l'impact environnemental.

Objectif 2.1 : Augmenter la performance des mandataires dans la mise en œuvre des programmes de la Société

Depuis quelques années, la Société a implanté l'obligation d'effectuer, sur un cycle de cinq ans, des bilans de santé des immeubles dans le parc de logements publics, qui permettent de bien planifier les travaux de rénovation et d'assurer la qualité du parc immobilier. La Société entend augmenter les investissements accordés à cette opération en y mettant les sommes prévues à l'Entente Canada-Québec sur le logement; cela permettra d'améliorer l'indice d'état des immeubles, au bénéfice des citoyens.

Par ailleurs, la Société souhaite mesurer davantage la performance des mandataires afin de leur offrir plus d'autonomie. À cet effet, elle établira un nouveau cadre de suivi de la performance basé sur certains indicateurs clés. Cette approche, qui profitera à la clientèle, permettra de déterminer les améliorations que la Société devra, en collaboration avec les mandataires, apporter aux outils et aux processus.

INDICATEURS	CIBLE 2021-2022	CIBLES 2022-2023	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026
Taux du parc immobilier HLM publics en bon état selon l'indice d'état gouvernemental ³ Mesure de départ : 75 %	76 %	77 %	78 %	79 %	80 %
Taux moyen annuel de la performance des mandataires	--	Mesure de départ	Hausse de 1 point de pourcentage par rapport à la mesure de départ	Hausse de 1 point de pourcentage par rapport à l'année précédente	Hausse de 1 point de pourcentage par rapport à l'année précédente

3. Parc de HLM géré par les offices d'habitation.

Objectif 2.2 :

Promouvoir l'innovation en habitation dans une perspective de développement durable

La qualité de la prestation de services passe également par l'innovation, que ce soit par l'instauration de nouveaux modèles financiers ou par de nouvelles approches en matière environnementale ou sociale.

La mission de la Société met en valeur le développement durable dans toutes ses dimensions – sociale, économique et environnementale. Ainsi, elle souhaite, d'une part, encourager le développement de projets d'habitation par l'entremise de nouveaux outils financiers variés répondant aux besoins des citoyens, comme celui du capital patient.

D'autre part, elle mettra en place des actions afin de réduire l'impact environnemental du parc immobilier existant ou lors de la construction de nouveaux logements. À titre d'exemple, elle souhaite convertir les systèmes au mazout des logements existants en systèmes utilisant principalement une source d'énergie renouvelable (ex. : hydroélectricité).

INDICATEURS	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026
Nombre de projets entrepris avec un nouveau modèle financier	1	2	3	4	5
Nombre de logements ayant fait l'objet d'une action pour atténuer l'impact environnemental	100	200	300	400	500

Enjeu stratégique 2 : Une performance soutenue par la transformation

La Société doit, conformément à sa mission et à sa vision, effectuer de nombreux changements dans son fonctionnement selon une approche structurée. Elle a entrepris lors du précédent plan stratégique une révision des façons de faire dans une approche d'amélioration continue mobilisatrice axée sur la performance et misant sur la participation directe des employés et des employées, principaux artisans du changement.

Lors des derniers mois, le contexte dans lequel a évolué le personnel de la Société a subi plusieurs transformations, que ce soit par l'implantation du télétravail en raison de la pandémie ou par le transfert de certaines responsabilités au MAMH. Par ailleurs, comme toutes les autres organisations, la Société sera appelée à instaurer un mode de travail hybride, ce qui nécessitera encore une nouvelle adaptation.

Orientation 3 : S'engager dans une culture d'amélioration continue

Dans une perspective de poursuivre le renouvellement des façons de faire, la Société souhaite s'engager dans une culture d'amélioration continue qui permettra de réaliser certains projets organisationnels. Ainsi, la Société a mis en place des salles de pilotage qui serviront de base pour implanter cette culture dans l'organisation.

Objectif 3.1 : Implanter une gestion basée sur une approche d'amélioration continue

Cette approche favorisera la réalisation de projets organisationnels qui permettront à la Société et à son personnel d'être mieux outillés pour soutenir les citoyens et les mandataires. Parmi les projets sélectionnés, notons les suivants :

- Délestage de la plateforme centrale
- Mise en place d'un système de mission
- Optimisation et cartographie des processus touchant les principaux secteurs d'activité de l'organisation

INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
Nombre de projets réalisés dans une approche d'amélioration continue	1	1	1	1	1

Orientation 4 : Promouvoir l'engagement et l'expertise du personnel

Pour réaliser sa mission, la Société compte sur un personnel dévoué et compétent. Les employés détiennent collectivement une expertise variée. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, l'attraction de nouveaux candidats et la fidélisation du personnel demeurent des défis importants.

Objectif 4.1 : Mobiliser le personnel dans la démarche de transformation

La Société mettra en œuvre des plans de mobilisation pour faire suite au dernier sondage, qui mesurait l'indice de mobilisation à 7,1. Bien que ce sondage démontre une amélioration – puisque le résultat du sondage précédent était de 6,8 –, la Société se doit de poursuivre le travail afin de mobiliser son personnel dans un contexte de télétravail et dans le contexte de la réorganisation.

Par ailleurs, dans un souci de cohérence avec les autres organisations publiques utilisant le même sondage, la Société utilisera les mêmes critères que celles-ci pour mesurer son indice de mobilisation dans le cadre de ce plan stratégique. Ainsi, après ajustement, la mesure de départ est de 7,4 au lieu de 7,1.

Pour mobiliser le personnel, la Société misera sur le développement des outils technologiques, l'innovation dans ses façons de faire et la définition de ses rôles et responsabilités par rapport au MAMH.

INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
Indice de mobilisation du personnel Mesure de départ : 7,4	--	--	7,5	--	7,6

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026

Société d'habitation du Québec

MISSION

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

VISION

Être reconnue comme la référence en habitation au Québec par son expertise et ses services aux citoyens.

VALEURS

Qualité du service – Innovation – Cohérence – Collaboration.

Enjeu 1 : La qualité de la prestation de services aux citoyens

Orientation 1 : Adapter la prestation de services aux besoins des citoyens

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026
1.1 Augmenter le nombre de ménages aidés annuellement par les programmes	1.1.1 Nombre de ménages aidés annuellement par les programmes Mesure de départ : 213 151	217 500	225 000	232 500	240 000	247 500
1.2 Améliorer l'accès à l'information pour les citoyens sur les services offerts	1.2.1 Taux de satisfaction des citoyens sur l'information obtenue Mesure de départ : 77 %	77 %	78 %	79 %	80 %	81 %
1.3 Concevoir de nouveaux services numériques répondant aux besoins de la clientèle	1.3.1 Taux d'utilisation des nouveaux services numériques	71 %	72 %	73 %	74 %	75 %

Orientation 2 : Innover dans l'approche d'affaires

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026
2.1 Augmenter la performance des mandataires dans la mise en œuvre des programmes de la Société	2.1.1 Taux du parc immobilier HLM publics en bon état selon l'indice d'état gouvernemental Mesure de départ : 75 %	76 %	77 %	78 %	79 %	80 %
	2.1.2 Taux moyen annuel de la performance des mandataires	--	Mesure de départ	Hausse de 1 point de pourcentage par rapport à la mesure de départ	Hausse de 1 point de pourcentage par rapport à l'année précédente	Hausse de 1 point de pourcentage par rapport à l'année précédente
2.2 Promouvoir l'innovation en habitation dans une perspective de développement durable	2.2.1 Nombre de projets entrepris avec un nouveau modèle financier	1	2	3	4	5
	2.2.2 Nombre de logements ayant fait l'objet d'une action pour atténuer l'impact environnemental	100	200	300	400	500

Enjeu 2 : Une performance soutenue par la transformation

Orientation 3 : S'engager dans une culture d'amélioration continue

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
3.1 Implanter une gestion basée sur une approche d'amélioration continue	3.1.1 Nombre de projets réalisés dans une approche d'amélioration continue	1	1	1	1	1

Orientation 4 : Promouvoir l'engagement et l'expertise du personnel

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
4.1 Mobiliser le personnel dans la démarche de transformation	4.1.1 Indice de mobilisation du personnel Mesure de départ : 7,4	--	--	7,5	--	7,6



