

Congrès de l'Association des directeurs  
d'offices d'habitation du Québec

Allocution d'ouverture

Monsieur Marco Bélanger  
Directeur général de l'OMHTR

Vers l'autonomie des organismes  
«Pour faire face aux défis de demain»

Trois-Rivières  
Avril 2007

Procéder à l'allocution d'ouverture du congrès de l'Association des directeurs d'offices d'habitation du Québec est un immense plaisir, puisque cela me permet de vous souhaiter la bienvenue à Trois-Rivières et en Mauricie. J'espère que vous saurez apprécier votre séjour et saisir le moment pour en garder un bon souvenir.

C'est aussi une belle occasion qui m'est offerte pour vous partager mes impressions et ma perception de la démarche relative à la révision des processus pilotée par la SHQ (Société d'habitation du Québec).

En septembre 2004, à l'occasion de mon arrivée à l'Office municipal d'habitation de Trois-Rivières, je me suis consacré à la lecture du guide de gestion. Ma première réaction face à la portée et à l'étendue du guide fut : ***mais qu'est-ce qui reste à gérer dans cet OMH?***

Parallèlement, à la demande du conseil d'administration, j'ai posé un diagnostic sur l'organisation du travail, proposé une réorganisation des différents services, ainsi qu'une révision des façons de faire.

L'exercice que nous avons réalisé m'a permis de comprendre exactement ce qu'il fallait gérer à l'OMH et c'était le changement. Encore aujourd'hui, nous gérons le changement, parce qu'il faut constamment s'ajuster aux nouvelles réalités qui nous interpellent, aux demandes et aux attentes de nos résidents et aux défis du développement durable. Nous devons nous ajuster pour donner un sens à la mission et à la vision de l'OMH d'aujourd'hui et de demain.

### **Pourquoi gérer le changement?**

Pour éliminer les activités qui n'ont pas de valeurs ajoutées. Au quotidien, nos employés sont confrontés à l'affairement (renouvellement des baux, saisies de données), aux pertes de temps (les transferts budgétaires, les attentes de documents et d'autorisations) et au gaspillage (photocopies à l'occasion du renouvellement des baux)

parce que les processus sont plus importants que les résultats. Le temps consacré à des activités de traitement, de classement et de contrôle, occupe tout l'espace. La procédure nous éloigne de nos clients et les demandes de ces derniers, dans ce contexte, nous apparaissent démesurées parce que en dehors des processus prévus. C'est donc dire que l'occasion qui nous est proposée de participer à la révision des processus en est une à saisir.

- *Saisir l'occasion de renforcer le réseau des OMH au Québec.*
- *Saisir l'occasion pour camper nos attentes et notre vision du développement du réseau et de chacune de nos organisations.*
- *Saisir l'occasion pour offrir une réponse satisfaisante aux besoins du client.*

Nous nous retrouvons tous à un inéluctable tournant où nous avons la responsabilité d'insuffler un changement au fonctionnement actuel du réseau, lequel doit accentuer son virage client et moderniser sa gestion. Dans chacun de nos OMH, nous avons la responsabilité d'orchestrer les changements nécessaires.

Pour ce faire, nous devons nous approprier les valeurs et la stratégie proposée par la Direction générale de l'habitation sociale (DGHS). Il s'agit de la décentralisation, de la responsabilisation, de la simplification des processus, de l'utilisation optimale des nouvelles technologies et d'une utilisation des compétences des ressources humaines. En retour, le réseau des OMH devrait être capable de se positionner en partenaire avec la SHQ afin de partager le pouvoir, les risques et les responsabilités dans le cadre d'une relation de confiance. Il importe, en 2007, de transformer la gestion des processus en une gestion participative axée sur des résultats, dans une relation où l'écoute et le respect prédominent. De surcroît, et par définition, des partenaires sont des égaux.<sup>1</sup> Pour ce faire, les OMH doivent obtenir la certitude qu'ils auront les

---

▪ <sup>1</sup> Le partenariat désigne un accord formel entre deux ou plusieurs parties qui ont convenu de travailler en coopération dans la poursuite d'objectifs communs. Les conditions de réussite sont: créer un lien de confiance et faire preuve d'ouverture, travailler en équipe, en concertation et en consultation, respecter la mission organisationnelle de chaque partie, respecter les attentes et les limites de chacun, partager les pouvoirs, les risques et les responsabilités, investir conjointement les ressources, favoriser l'engagement et la permanence des intervenants.

coudées franches dans le cadre de cette collaboration et de ce travail d'équipe. Pour sortir du mur à mur actuel, il importe d'adapter nos organisations à leur mission pour influencer la stratégie et la structure qui répondront aux besoins des clients avec professionnalisme, ouverture d'esprit, équité et intégrité.

Pour y arriver, il faut absolument éviter que l'exercice actuel soit une simple agitation et que la révision des processus devienne un substitut à l'action. Il nous faut être proactifs, s'approprier la démarche et faire part de nos attentes.

Nous savons tous pourquoi il faut changer nos façons de faire. C'est parce que les processus qui nous encadrent sont trop lourds (nous n'avons qu'à penser à la demande de la SHQ sur les avis de cotisations) et ces derniers ne nous permettront pas de faire face aux défis de demain qui frappent déjà à nos portes. Pour y arriver, il faut donner de la valeur ajoutée aux emplois et ainsi rapprocher nos employés des besoins des clients. Libéré de l'affairement, notre personnel sera davantage disponible à la demande du client, qui ne sera plus perçu comme exigeant toujours davantage.

### **Changer l'état des choses**

D'abord, l'autorité de la prise de décision doit être assignée à l'OMH. Ainsi, on cessera de parler de saine délinquance lorsqu'un OMH déroge aux règles et on parlera dorénavant d'innovation. Par ailleurs, une véritable décentralisation nous obligera à resserrer nos règles de gouvernance et à s'investir dans la gestion du risque avec nos conseils d'administration. Nous devons prendre notre place et assumer nos décisions face aux locataires et aux partenaires.

Une telle délégation confrontera la SHQ au fait que les choses ne seront pas nécessairement faites comme si c'était elle qui les réalisait. De plus, à partir du moment où on souhaite favoriser une gestion participative, il apparaît évident que les attentes doivent être négociées et non imposées.

### **L'inévitable imputabilité**

Une plus grande marge de manœuvre ira de pair avec une responsabilisation et une imputabilité de nos conseils d'administration et des gestionnaires en place. Dans ce contexte, il importe d'éviter le piège de réécrire le guide de gestion par crainte de composer avec l'ambiguïté. Il faut alléger les processus pour faire face aux adaptations nécessaires aux nouvelles réalités qui nous interpellent. Cette imputabilité augmentera inévitablement la nécessité de construire des partenariats locaux pour répondre à nos nouvelles responsabilités. Elle nous forcera aussi à agir avec encore plus de transparence dans le cadre des décisions que nous prendrons.

### **L'application des nouvelles technologies dans ce contexte**

La technologie dans notre réseau devra répondre aux attentes des gestionnaires qui auront besoin d'une information de gestion pour rendre leur organisation davantage efficace. Il faut que dans l'appellation « *technologie de l'information* » le « *i* » prédomine pour aligner la performance. Nous aurons besoin de plusieurs versions de SIGLS.net pour que l'information de gestion soit orientée aux services des gestionnaires. Ceci devra nous permettre, entre autres, d'obtenir le profil des occupants, afin d'alimenter nos partenaires dans le cadre de passerelles de services.

### **Les nouvelles réalités qui nous interpellent**

La démographie et le développement durable seront des enjeux forts importants auxquels nous serons confrontés dans les prochaines années.

D'abord, par la réponse que nous devons offrir au vieillissement de la population. Les besoins en services de nos clientèles sont en croissance. Dans ce contexte, nous devons nous assurer que nos résidents puissent avoir une qualité de vie acceptable et vivre en sécurité. Pour y arriver, une série de services devra être disponible et offerte. Comme gestionnaire, nous n'aurons d'autre choix que de nous assurer que l'ensemble

de la chaîne de services s'adapte et répond aux besoins des clients. Les attentes face aux fournisseurs de services seront plus pointues entre autres en ce qui concerne les coûts. Dans un contexte où il faut optimiser l'utilisation des sommes d'argent disponibles, à la fois à l'adaptabilité durable du parc (économie d'énergie, d'eau potable et investissements assurant sa pérennité), ainsi qu'à la réponse aux besoins des clients locataires et requérants, le contrôle des coûts devra être une préoccupation de gestionnaire public responsable. Ainsi, à l'OMH de Trois-Rivières, nous avons choisi d'obtenir une licence d'entrepreneur pour contrôler les coûts et l'exécution des travaux majeurs. Le contrôle de la chaîne économique devient un impératif.

Nous devons aussi nous positionner comme des acteurs économiques incontournables dans nos milieux respectifs. Je cite en exemple l'étude d'impact économique de l'OMH de Trois-Rivières, soit 7 M \$ de retombées économiques annuellement, ce qui correspond à l'équivalent de 260 emplois à salaire moyen dans la région de Trois-Rivières. De plus, nous pouvons nous inscrire dans le courant entrepreneurial du réseau de l'économie sociale et favoriser ainsi la réinsertion sociale et socioprofessionnelle de certains de nos locataires. Nous pouvons les accompagner dans le développement de compétences. À Trois-Rivières, en partenariat avec la Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec, la Municipalité, la Corporation de développement économique communautaire, les représentants des résidents et Emploi Québec, nous avons mis sur pied une entreprise qui permet de soutenir les activités de support au milieu. Cette entité permet aussi de faire travailler des locataires à l'exécution de travaux tels: entretien de patinoires, lavage de vitres, balayage de stationnements, tonte de pelouses etc.

Dans un contexte de dénatalité nous serons confrontés sous peu à travailler sur la rétention de la main d'œuvre. En effet, il faudra recruter et garder les meilleurs employés. À cette fin, nous devons utiliser les compétences de nos ressources humaines dans l'optique d'une plus grande autonomie et de volontariat, pour obtenir une plus grande performance. La gestion des ressources humaines s'associera davantage au marketing qu'à une relation supérieur/subordonné. Donc, convaincre

plutôt qu'ordonner et ce, tant à l'interne pour les OMH que pour la SHQ dans ses relations avec ses partenaires.

## **Conclusion**

Il faut impérativement que nos organisations s'adaptent à leur mission, laquelle a bien changé depuis plus de 35 ans.

Les directeurs généraux doivent devenir des leaders du changement, s'impliquer davantage dans leur milieu et générer dans le cadre d'une vision entrepreneuriale des projets d'amélioration continue. Ils devront travailler à créer un état d'esprit qui permet de voir le changement comme une occasion à saisir.

Les offices d'habitation, pour leur part, devront prendre la place qui leur revient dans leur milieu et devenir des leaders du logement social.

L'inévitable virage clientèle n'ira qu'en s'accroissant et c'est ce dernier qui justifie amplement le changement de nos façons de faire pour servir les intérêts supérieurs du réseau des OMH. Nos énergies doivent se concentrer à accompagner nos clients et à faire des CCR des instances structurantes pour nous permettre de mobiliser nos locataires par une approche participative. Il importe de donner de la valeur ajoutée à nos associations de locataires pour que ces dernières apportent une contribution davantage significative dans la cohésion des milieux.

En définitive, le défi pourra s'actualiser dans la mesure où il y aura adéquation des ressources utiles à le relever. À savoir, une enveloppe ACE propre à répondre aux besoins de base, une enveloppe RAM propre à assurer l'intégrité des immeubles et la sécurité des résidents et une enveloppe utile à soutenir la gestion des milieux de vie.

...