

**Réseau *Circum***

*de la recherche stratégique à l'action*

74, rue Val Perché  
Hull (Québec) J8Z 2A6  
☎ (819)770-2423, ☎ (819)770-5196  
✉ [service@circum.qc.ca](mailto:service@circum.qc.ca)  
☎ 76116.1371@compuserve.com

---

***Étude sur la structure organisationnelle de  
l'Office municipal d'habitation de Hull***

Préparé pour

Office municipal d'habitation de Hull  
92, boulevard Saint-Raymond, bureau 302  
Hull (Québec) J8Y 1S7

Préparé par

Le Réseau ***Circum***

27 janvier 1997

---

# ***TABLE DES MATIÈRES***

---

TABLE DES MATIÈRES .....	ii
Chapitre 1	
INTRODUCTION .....	1
1.1 Mandat .....	1
1.2 Contexte .....	2
1.3 Démarche .....	3
1.4 Structure du rapport .....	5
Chapitre 2	
OBSERVATIONS .....	6
2.1 Structure actuelle de l'OMHH .....	7
2.2 Grands processus .....	11
2.3 Environnement externe .....	27
Chapitre 3	
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	31
3.1 Quelques mises au point .....	31
3.2 Premier scénario : statu quo .....	34
3.3 Second scénario : ajustements à la marge .....	36
3.4 Troisième scénario : adaptation de la structure .....	39

# Chapitre 1

## INTRODUCTION

---

### 1.1 Mandat

---

Le Conseil d'administration de l'Office municipal d'habitation de Hull (OMHH) a mandaté le Réseau **Circum** pour préparer un diagnostic de la structure organisationnelle de l'OMHH. Les termes de référence stipulent que le mandat proposé inclut deux activités :

- «faire une évaluation de l'appareil administratif actuel et recommander une structure administrative qui correspond aux besoins actuels de l'organisation et qui relève du Conseil d'administration», et
- «rencontrer l'ensemble du personnel et indiquer les mesures à prendre pour assurer un encadrement efficient et adapté à la nouvelle structure».

Ce mandat a été confirmé lors de la rencontre entre le Conseil d'administration et le consultant le 11 décembre 1996.

## 1.2 **Contexte**

---

Le Conseil d'administration de l'OMHH est en réflexion. Les circonstances font en sorte qu'une reconfiguration de la structure organisationnelle est possible, peut-être souhaitable. En effet, les interventions publiques dans le domaine du logement sont en mutation, comme l'explique ce passage du rapport annuel 1995 de la Société d'habitation du Québec (SHQ) :

*Parallèlement, la Société a reçu le mandat de revoir l'ensemble de l'intervention gouvernementale en matière d'habitation. Cette analyse d'envergure a permis d'examiner en particulier les programmes d'aide à l'habitation, les perspectives de décentralisation, les enjeux de l'industrie de l'habitation et le soutien aux organismes communautaires. De cette analyse, se dégagent des constats qui s'articulent notamment autour de la nécessité de repenser les mesures actuelles d'aide en fonction de la notion d'équité, de l'insertion des programmes d'aide à l'habitation dans le courant de décentralisation vers les régions et du développement de mesures propres à appuyer les efforts de restructuration de l'industrie et le soutien aux organismes communautaires d'habitation. Par ailleurs, la persistance des besoins des ménages démunis en matière de logement signifie que le Québec devrait poursuivre ses interventions en matière de logement social.*

Si l'implication gouvernementale n'est donc pas remise en cause, la forme et l'intensité des gestes publics sont sujettes à des changements en profondeur au cours des prochaines années. La SHQ et le Gouvernement du Québec insistent sur la nécessité d'atteindre les plus hauts niveaux de performance managériale dans la gestion du parc de logement social :

*La gestion efficace et efficiente du logement social devient encore plus prioritaire dans le présent contexte budgétaire. L'interruption de nouveaux engagements gouvernementaux et les efforts d'assainissement des finances publiques exigent la mise en place de nouvelles pratiques de gestion pour répondre*

*aux besoins sans cesse croissants à l'aide de moyens toujours plus limités. (SHQ, 1995)*

Pas de doute, donc, qu'à terme, les OMH sentiront une pression accrue pour démontrer leur efficacité et leur efficacité. Cette démonstration devra passer par la configuration d'organisations axées sur la **performance maximale** et les **coûts minimaux** tout en assurant des **services à la clientèle à la hauteur** des exigences du public. Dans cette réflexion visant la recherche du cadre organisationnel optimal, le Conseil d'administration a indiqué clairement que **le souci client doit primer absolument**.

Ce mandat vise l'analyse et le développement d'une structure administrative qui corresponde aux besoins de la situation actuelle tout en étant réaliste au plan de l'implantation.

## 1.3 **Démarche**

---

Notre démarche de recherche et d'intervention s'est déroulée en quatre temps.

- ① **Arrimage avec le Conseil d'administration.** Compte tenu de la nature stratégique de cet exercice, il était essentiel que le Conseil d'administration et le consultant arrivent à une compréhension commune absolument limpide des objectifs du mandat de recherche et d'intervention, pour éviter toute mésentente ultérieure. La première phase de travail a donc vu une rencontre axée uniquement sur cette question : les membres du Conseil d'administration ont présenté leur perspective sur l'organisation telle qu'elle est actuellement, sur ses défis, sur les aspects de l'organisation à préserver absolument et sur les limites réalistes à cette intervention.
- ② **Consultations internes.** La seconde étape consistait en une analyse approfondie des pans importants de l'intérieur de l'organisation. Nous avons rencontré tous les cadres de l'organisation ainsi que tous les membres du personnel qui œuvrent depuis le siège social. D'aucuns pourraient croire que l'absence de consultation des

concierges et des ouvriers est une lacune; en fait, les contre-maîtres ont été d'éloquents représentants de leurs opinions. Somme toute, nous avons consulté là une série d'importants dépositaires d'informations cruciales.

Nous avons aussi consulté les rapports annuels et les résultats financiers ainsi que d'autres documents informatifs portant sur l'OMHH.

De ces informations, nous avons tiré un modèle du fonctionnement actuel de l'organisation du point de vue de l'autorité et du point de vue du cheminement des clients dans l'organisation.

- ③ **Consultations externes.** Nous avons ensuite consulté certains acteurs externes, nommément, quatre directeurs généraux d'OMH de tailles semblables à celle de l'OMHH et un représentant de la Société d'habitation du Québec. Les objectifs de cette démarche étaient d'offrir une perspective comparative à notre analyse et de nourrir la réflexion de l'expérience d'autres sources.
- ④ **Analyses.** De ces informations, nous avons tiré deux séries de constats. Premièrement, nous avons établi dans quel type de mouvement l'organisation se place actuellement et la position dans laquelle elle se retrouvera dans un avenir rapproché si elle est laissée à ce mouvement naturel. Ensuite, nous avons développé un diagnostic portant sur la nature de l'environnement de l'OMHH, en termes de stabilité (ou de turbulence). Nous avons établi le positionnement organisationnel de l'OMHH en regard de cet environnement. Nous avons déduit de nos observations le type de segmentation organisationnelle qui serait le plus en lien avec l'environnement dans lequel l'OMHH rend ses services.

À partir de ces analyses, nous avons dessiné une nouvelle structure organisationnelle, mieux adaptée à l'environnement stratégique de l'organisation et nous avons établi des paramètres délimitant :

- le niveau d'autonomie des composantes de l'organisation,

- les mécanismes de coordination et d'intégration qui réuniront les composantes en une organisation cohérente, et
- l'allocation des ressources humaines aux différentes unités.

## **1.4 Structure du rapport**

---

Ce rapport présente les résultats de nos travaux. Après avoir résumé les étapes de notre démarche, il présente une synthèse des observations pertinentes à la situation stratégique de l'OMHH. Il tire des conclusions quant à la qualité de l'ajustement de la structure actuelle de l'OMHH. Il arrive enfin à des recommandations quant aux modifications qui pourraient être envisagées.

# Chapitre 2

## OBSERVATIONS

---

L'OMHH, comme toutes les organisations, présente plusieurs personnalités à la fois :

- c'est une structure de pouvoir puisque les décisions des uns sont contrôlées et possiblement renversées par celles des autres,
- c'est une machine à produire (dans le cas qui nous occupe, à produire des services de logement),
- c'est un ensemble de plus petites machines qui ont une certaine spécialisation dans leurs responsabilités et leurs processus de production et une certaine autonomie dans l'action (les services ou directions),
- c'est une structure de coordination pour faire en sorte que ces unités de production agissent vers un but commun,



- c'est un instrument qui affecte l'environnement dans lequel il se situe,
- etc.

Dans ce chapitre, nous présenterons différentes facettes de l'organisation «OMHH», celles qui se sont avérées les plus importantes pour comprendre l'organisation, son mouvement actuel ainsi que la qualité de son ajustement à son environnement.

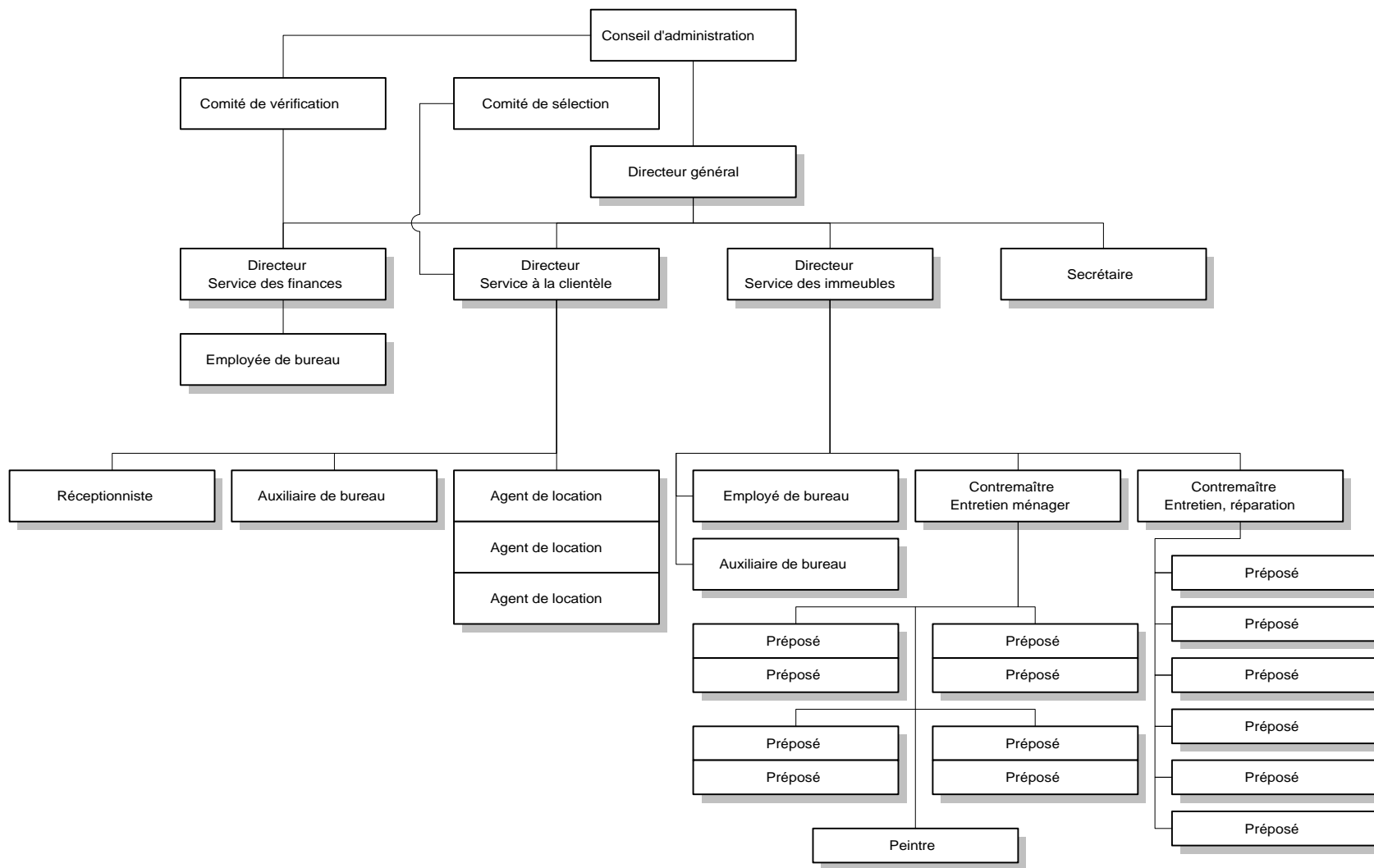
## 2.1 **Structure actuelle de l'OMHH**

---

La structure actuelle de l'OMHH est bien représentée par son organigramme. À la figure 2.2, nous avons reproduit un organigramme à jour où nous avons identifié chaque personne par une boîte distincte. Une telle représentation nous apprend trois choses :

**Logique de segmentation.** Toute organisation d'une certaine taille ressent le besoin de se découper en sous-groupes. La raison principale de cette pression est l'incapacité pour une seule personne de superviser le travail d'un très grand nombre d'individus. Si toutes les organisations sont découpées en tels segments, plusieurs logiques peuvent sous-tendre la segmentation d'une organisation donnée. L'OMHH est constituée de groupes qui sont définis par **leur fonction** : un premier groupe s'occupe des immeubles, un second, des clients et un troisième, des questions administratives. Cette structure sous-entend que l'OMHH compte sur deux **technologies principales** : l'interaction avec le client et la gestion physique des immeubles.

**FIGURE 2.1**  
**Organigramme actuel de l'OMH de Hull**



**Mécanismes de coordination.** Découpé en trois segments, l'OMHH a besoin de mécanismes pour faire en sorte que ces trois groupes agissent de concert vers une direction commune. Divers mécanismes de coordination sont disponibles, comme les notes de services, les exercices de planification, les comités, etc. L'OMHH a favorisé le mécanisme le mieux connu dans les organisations traditionnelles : la **ligne hiérarchique**. Le directeur général coordonne le travail de trois cadres qui supervisent le travail de dix employés, dont deux superviseurs qui contrôlent les tâches de quinze personnes. La ligne hiérarchique est complétée par deux autres mécanismes : les **procédures** et les **notes de service** (et autres communications écrites). Lorsque des circonstances appellent la collaboration de deux segments de l'organisation, les relations entre les deux segments sont contrôlées soit par les responsables des segments, soit par des procédures établies, soit par des notes de service.

L'autonomie de chacun des trois segments de l'organisation est très limitée : ① les procédures formelles, nombreuses et en augmentation, régissent étroitement les activités de chacun et ② le mécanisme de coordination principal (la ligne hiérarchique) est linéaire et vertical (par opposition à fluide et horizontal).

**Taille relative de chacun des segments.** La taille de chacun des segments de l'organisation est une mesure des ressources qui sont affectées à chaque fonction, et ultimement une mesure de la priorité accordée à chaque pan de l'organisation. Sur cet étalon, l'OMHH donne la priorité à la fonction «entretien des immeubles»; vient ensuite la fonction «formalités auprès de la clientèle».

**La structure de l'OMHH est classique.** Elle est exactement la même que celle adoptée par les autres OMH que nous avons contactées : segmentation par fonction et coordination par la hiérarchie. De plus, l'importance relative des ressources accordées aux différentes fonctions est similaire d'une organisation à l'autre (voir Tableau 2.1). Nous verrons au prochain chapitre quelles sont les conséquences de cette logique d'organisation.

**TABLEAU 2.1 • Affectation des ressources par fonction, cinq OMH**

	Hull	Drummond-ville	Longueuil	Laval	Sherbrooke
Ménages	1601	632	1468	1375	1269
Ménages/employé	53	53	61	63	52
<b>Personnes</b>					
Administration	4	2	3	4	3.5
Clientèle	6	3	5	6	4.5
Immeubles	20	7	16	12	16.25
<b>Pourcentages</b>					
Administration	13 %	17 %	13 %	18 %	14 %
Clientèle	20	25	21	27	19
Immeubles	67	58	67	55	67

Source : Entrevues individuelles avec les directeurs généraux des OMH concernés.

**Dépenses et revenus par logement pour l'ensemble des logements sans but lucratif du Québec et pour l'OMHH**

	Tous les logements sans but lucratif publics du Québec	OMHH
Dépenses par logement	594,15 \$	529,50 \$
Revenus par logement	265,71 \$	376,34 \$

Source : SHQ, Rapport annuel 1995; OMHH, Rapport annuel abrégé 1995

## 2.2 **Grands processus**

---

L'organisation ne se définit pas que par sa structure. La nature des grands processus qui l'animent est aussi très symptomatique.

L'OMH présente un ensemble de processus très réglementés pour la plupart de ses activités. Nous avons établi la liste de ces processus en analysant les cheminements-clientèle dans l'organisation. En voici la liste :

### **Cheminements impliquant les clients**

- Cheminement «Nouveau locataire»
- Cheminement «Stationnement»
- Cheminement «Perception des loyers»
- Cheminement «Demande de transfert de logement»
- Cheminement «Transfert obligatoire de logement»
- Cheminement «Plainte à caractère social»
- Cheminement «Ajustement de loyer»
- Cheminement «Reconduction de bail»
- Cheminement «Paiement des dommages»
- Cheminement «Réparation sur demande»
- Cheminement «Départ»
- Autres activités impliquant les clients : comités de locataires, production du journal, suppléments de loyer

### **Cheminements n'impliquant pas les clients**

- Cheminement «Travaux majeurs»
- Cheminement «Budgétisation et comptabilité»
- Autres activités n'impliquant pas les clients : développement de l'infrastructure informatique, projets à caractère social, demandes d'adaptation de logement, maisons de quartier, inventaire du magasin, rapports statistiques

Les figures 2.2 à 2.16 présentent graphiquement la séquence des activités dans chaque processus ainsi que les parties impliquées. Dans le cas de la

clientèle, la nature des contacts est signalée par le type de croix : une croix vide représente un contact par écrit, une croix pleine, un contact en personne et une croix grise, un contact téléphonique.<sup>1</sup>

Le tableau 2.2 synthétise l'information contenue dans les figures 2.2 à 2.16 du point de vue de la relation entre les clients et l'organisation. Ce tableau répond à une des préoccupations exprimées par le Conseil d'administration en ce qu'il permet de visualiser le niveau de formalisme des relations entre l'OMH et ses clients. On y observe que la grande majorité des contacts entre l'OMH et ses clients sont de nature formelle (écrite). Les contacts téléphoniques caractérisent un processus très fréquent — la demande de réparation — mais la majorité de ces contacts se borne à un message dans une boîte vocale. Les contacts en personne (où la clientèle prend conscience que l'OMH est autre chose qu'une administration) se limitent à deux circonstances :

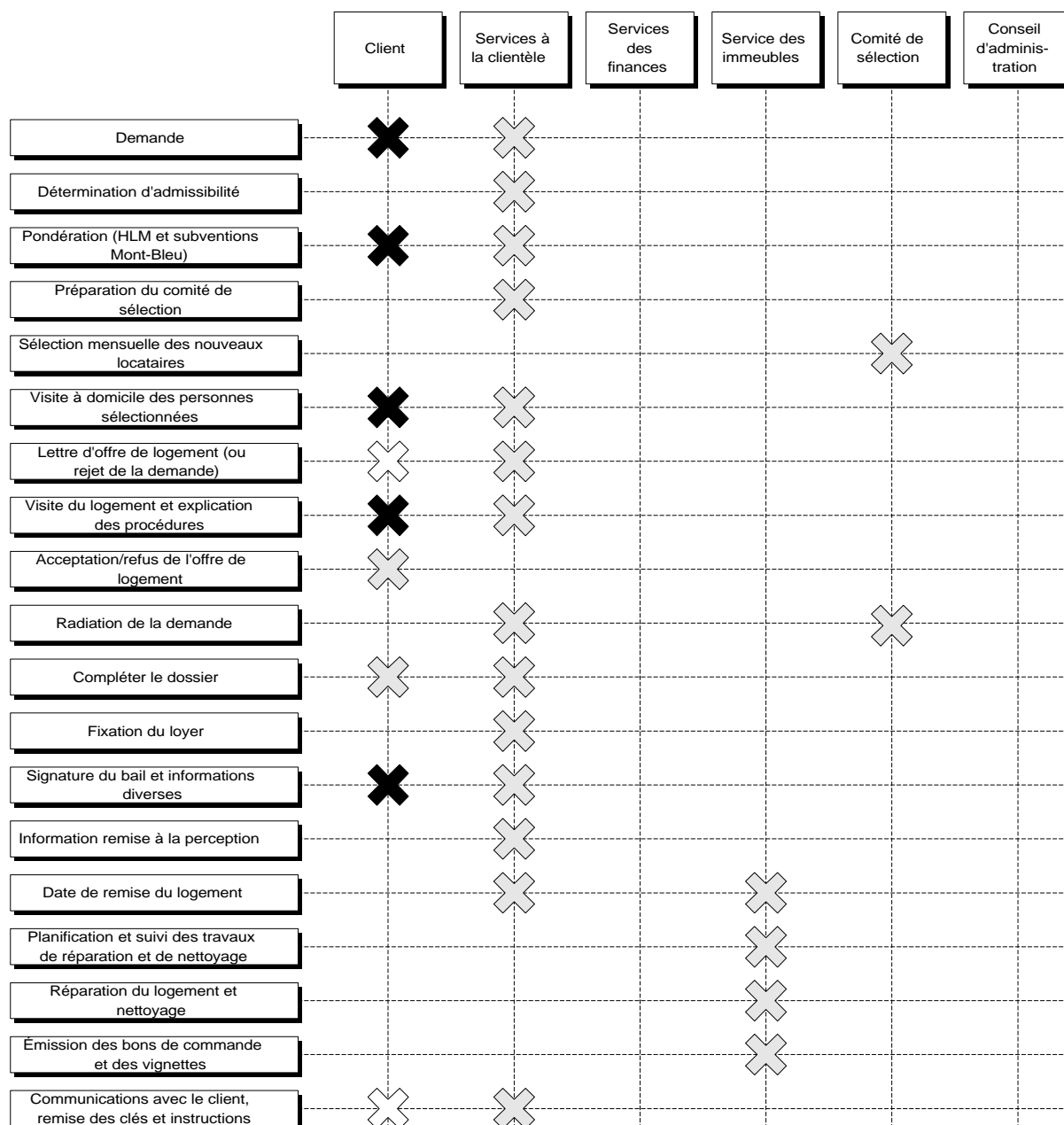
- le cheminement du nouveau locataire, un cheminement crucial qui est géré en grande partie par la directrice du service à la clientèle; il touche quelque 9 p. 100 de la clientèle, annuellement, et
- le renouvellement des vignettes de stationnement, un processus annuel qui se déroule au mois de janvier et qui sert à la fois à la gestion des stationnements et à la vérification de la composition des ménages; il touche une majorité des clients, mais pas tous. Par ailleurs, c'est le processus le moins rationalisé (c.-à-d., celui qui requiert l'intervention du plus grand nombre d'acteurs et les formalités les plus complexes, sans qu'il y ait nécessité comme dans le cas de la sélection).

<sup>1</sup> Cette représentation tente de rendre compte des contacts les plus fréquents. En effet, dans plusieurs cas, sur une base exceptionnelle, un contact peut prendre une autre forme. Par exemple, un contact qui est fait normalement par écrit pourra se transformer en contact téléphonique ou en personne pour répondre à des circonstances particulières.

**TABLEAU 2.2 • Nature et portée des contacts entre l'organisation et sa clientèle**

	Portée	Nature du contact significatif le plus fréquent		
		En personne	Téléphone	Écrit
<b>Cheminevements impliquant les clients</b>				
Cheminevement «Nouveau locataire»	9 %	✗		
Cheminevement «Stationnement»	75 % ?	✗		
Cheminevement «Perception des loyers»	Tous			✗
Cheminevement «Demande de transfert»	1 %	✗		
Cheminevement «Transfert obligatoire de logement»	3 %			✗
Cheminevement «Plainte à caractère social»	160			✗
Cheminevement «Ajustement de loyer»	36 %			✗
Cheminevement «Reconduction de bail»	Tous			✗
Cheminevement «Paiement des dommages»				✗
Cheminevement «Réparation sur demande»	3 000		✗	
Cheminevement «Départ»	9 %			✗
Comités de locataires		✗		
Production du journal				✗
Suppléments de loyer				✗
<b>Cheminevements n'impliquant pas les clients</b>				
Cheminevement «Travaux majeurs»				
Cheminevement «Budgétisation et comptabilité»				
Développement de l'infrastructure informatique				
Projets à caractère social				
Demandes d'adaptation de logement				
Maisons de quartier				
Inventaire du magasin				
Rapports statistiques				

**FIGURE 2.2**  
**Cheminement «Nouveau locataire»**

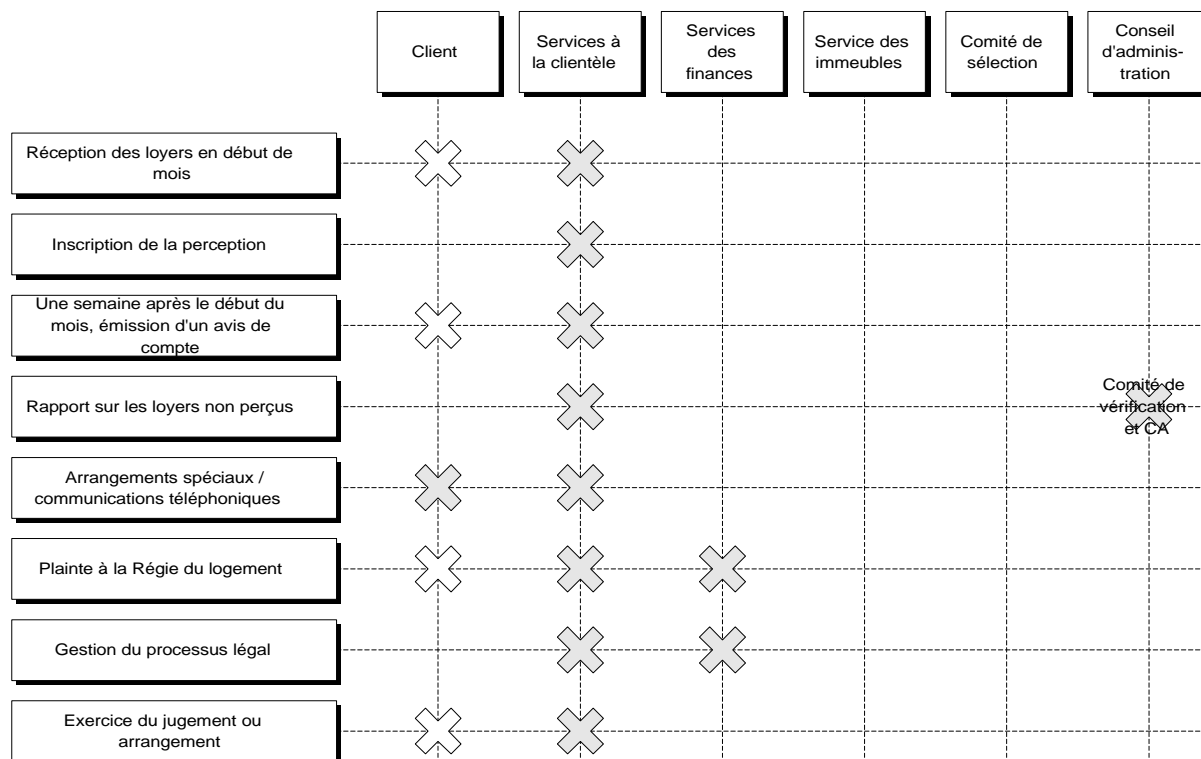




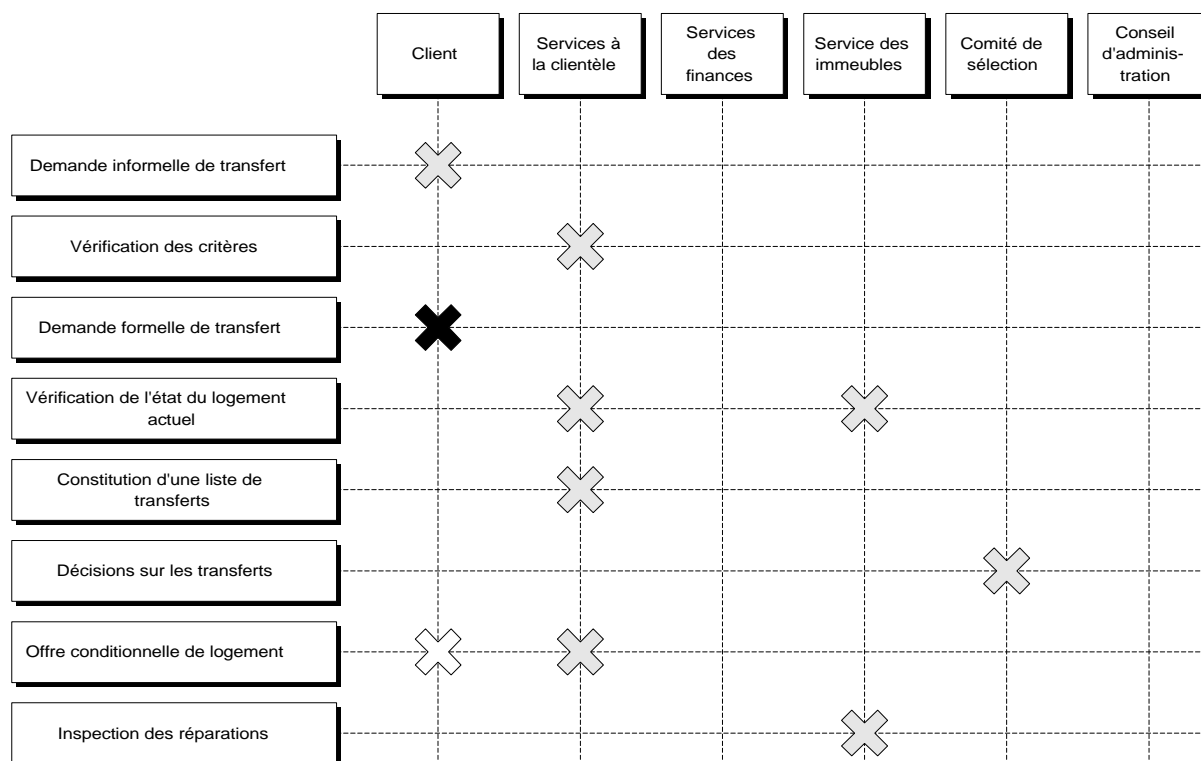
**FIGURE 2.3**  
**Cheminement «Stationnement»**

	Client	Services à la clientèle	Services des finances	Service des immeubles	Comité de sélection	Conseil d'administration
Demande de stationnement	X	X				
Modification de bail	X	X				
Modification au plan		X		X		
Émission de la vignette				X		
Remise de la vignette	X	X				
Notice de changement de voiture	X	X				
Modification au plan et émission de la vignette		X		X		
Remise de la vignette	X	X				
Janvier, renouvellement de toutes les vignettes		X		X		
Remise des vignettes	X	X				
Modification d'espace	X			X		
Demande d'annulation d'espace	X	X				
Notification		X		X		
Changement au bail	X	X				

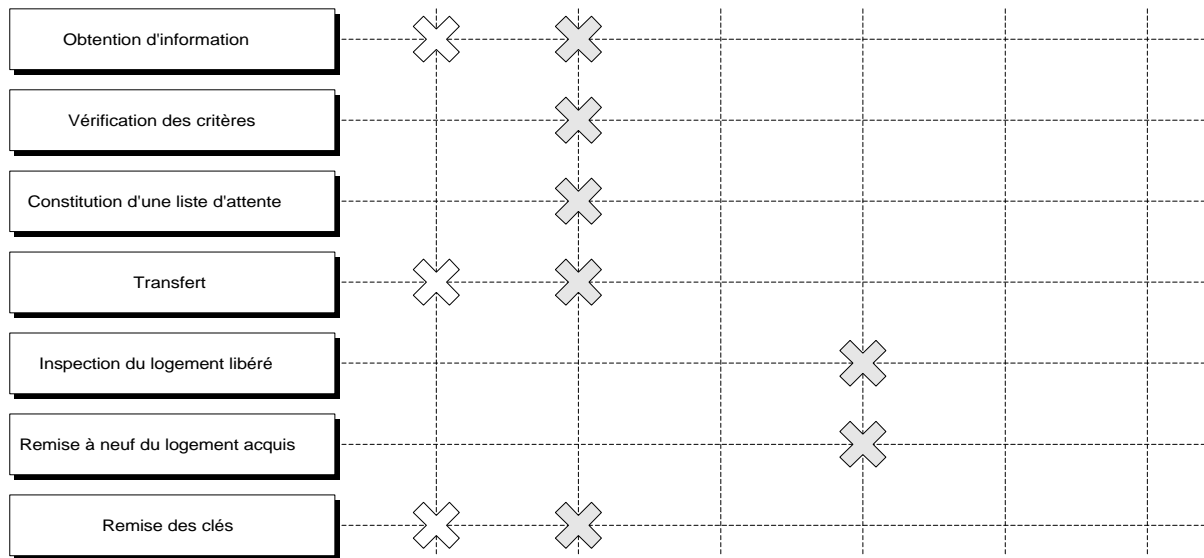
**FIGURE 2.4**  
**Cheminement «Perception des loyers»**



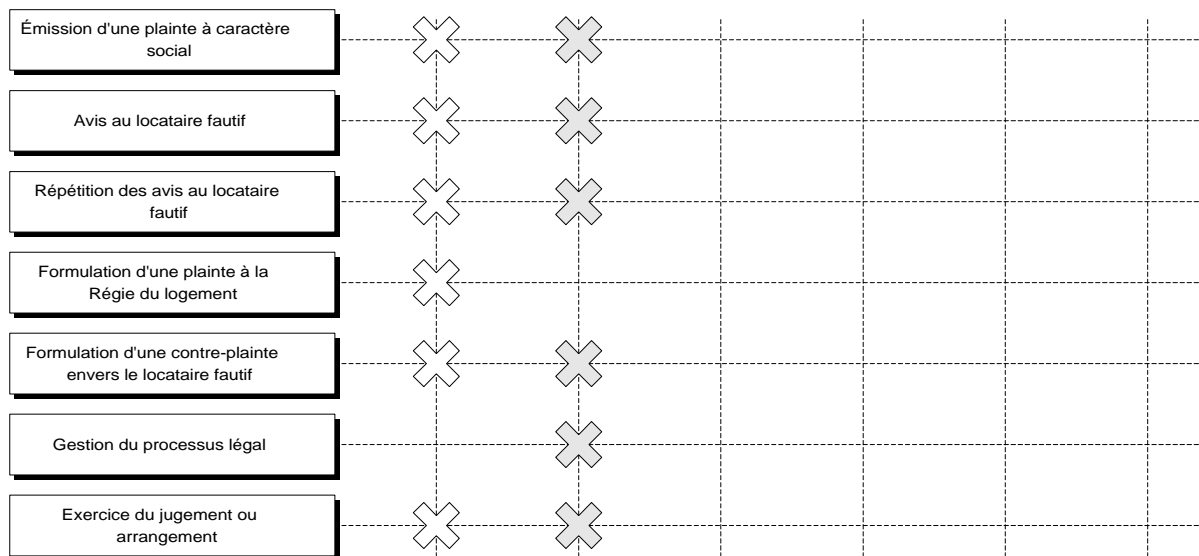
**FIGURE 2.5**  
**Cheminement «Demande de transfert de logement»**



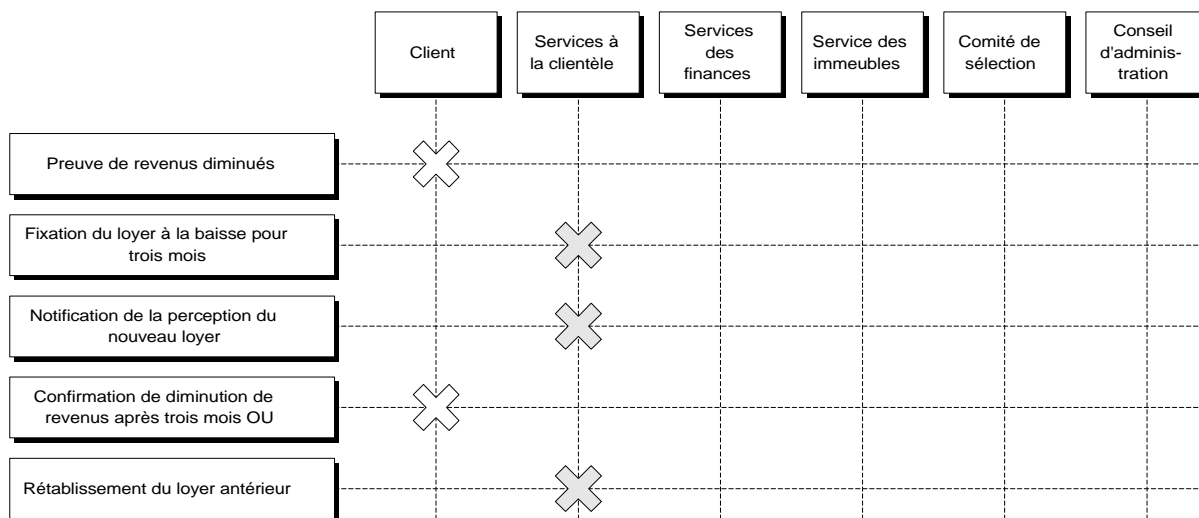
**FIGURE 2.6**  
**Cheminement «Transfert obligatoire de logement»**



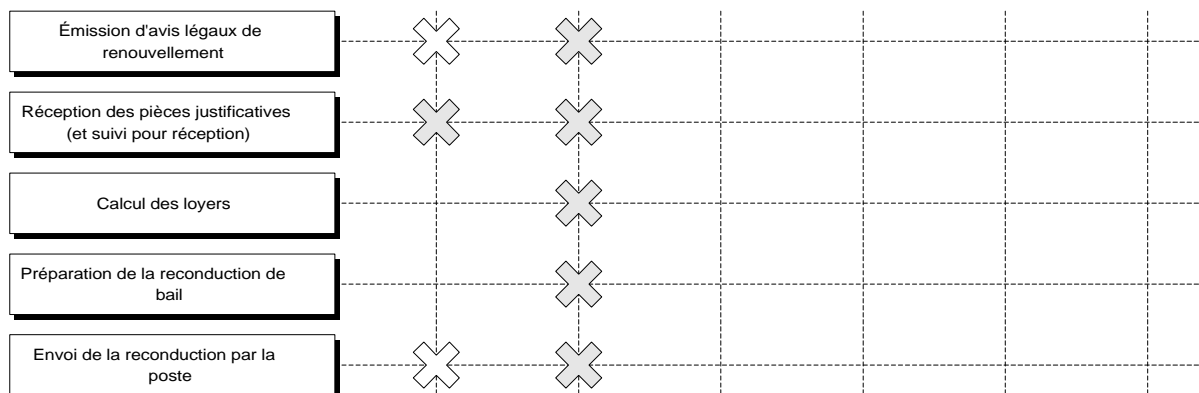
**FIGURE 2.7**  
**Cheminement «Plainte sociale»**



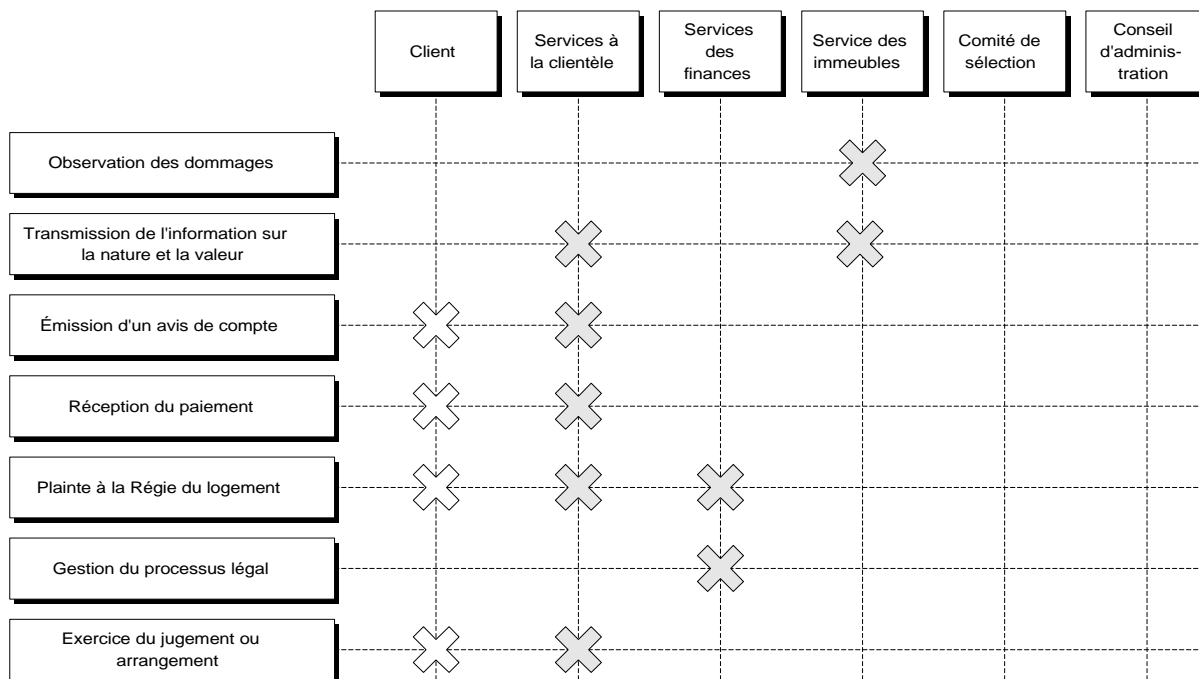
**FIGURE 2.8**  
**Cheminement «Ajustement de loyer»**



**FIGURE 2.9**  
**Cheminement «Reconduction de bail»**



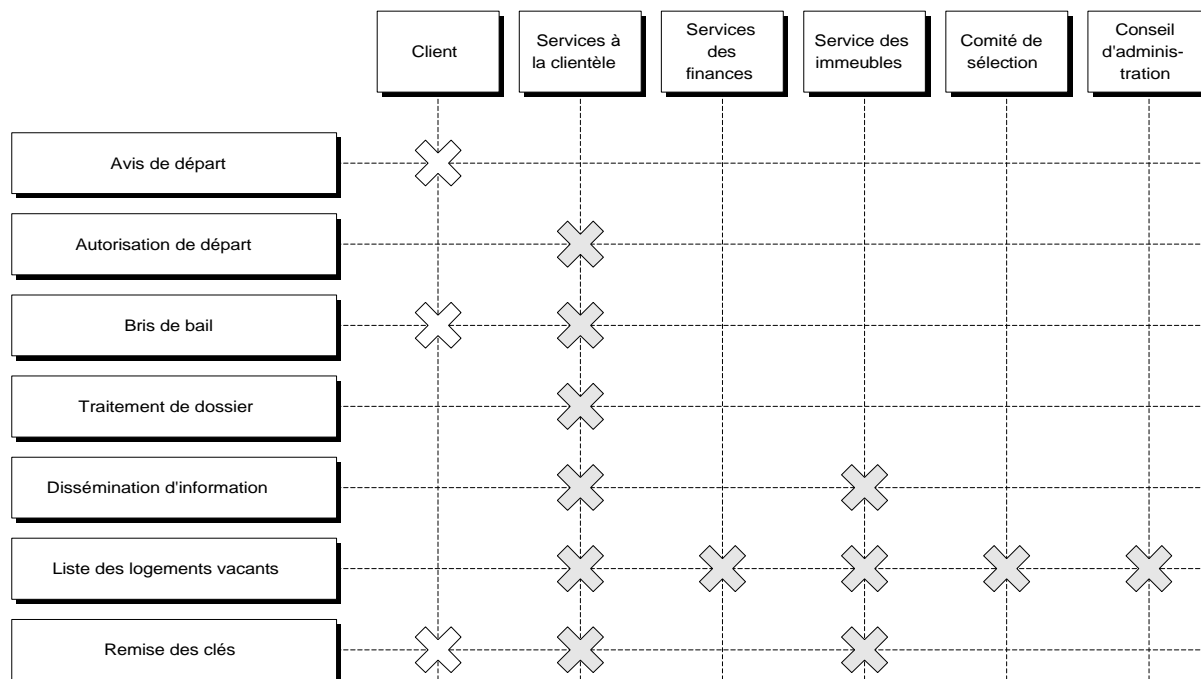
**FIGURE 2.10**  
**Cheminement « Paiement des dommages »**



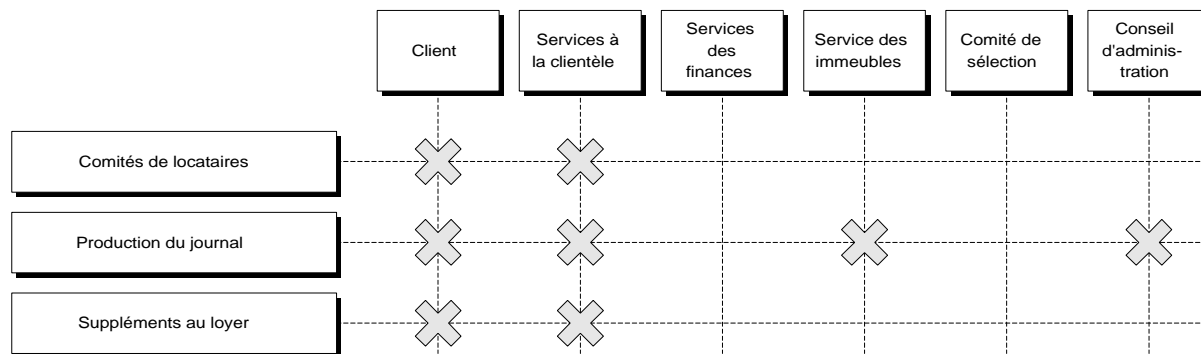
**FIGURE 2.11**  
**Cheminement «Réparations sur demande»**



**FIGURE 2.12**  
**Cheminement «Départ»**

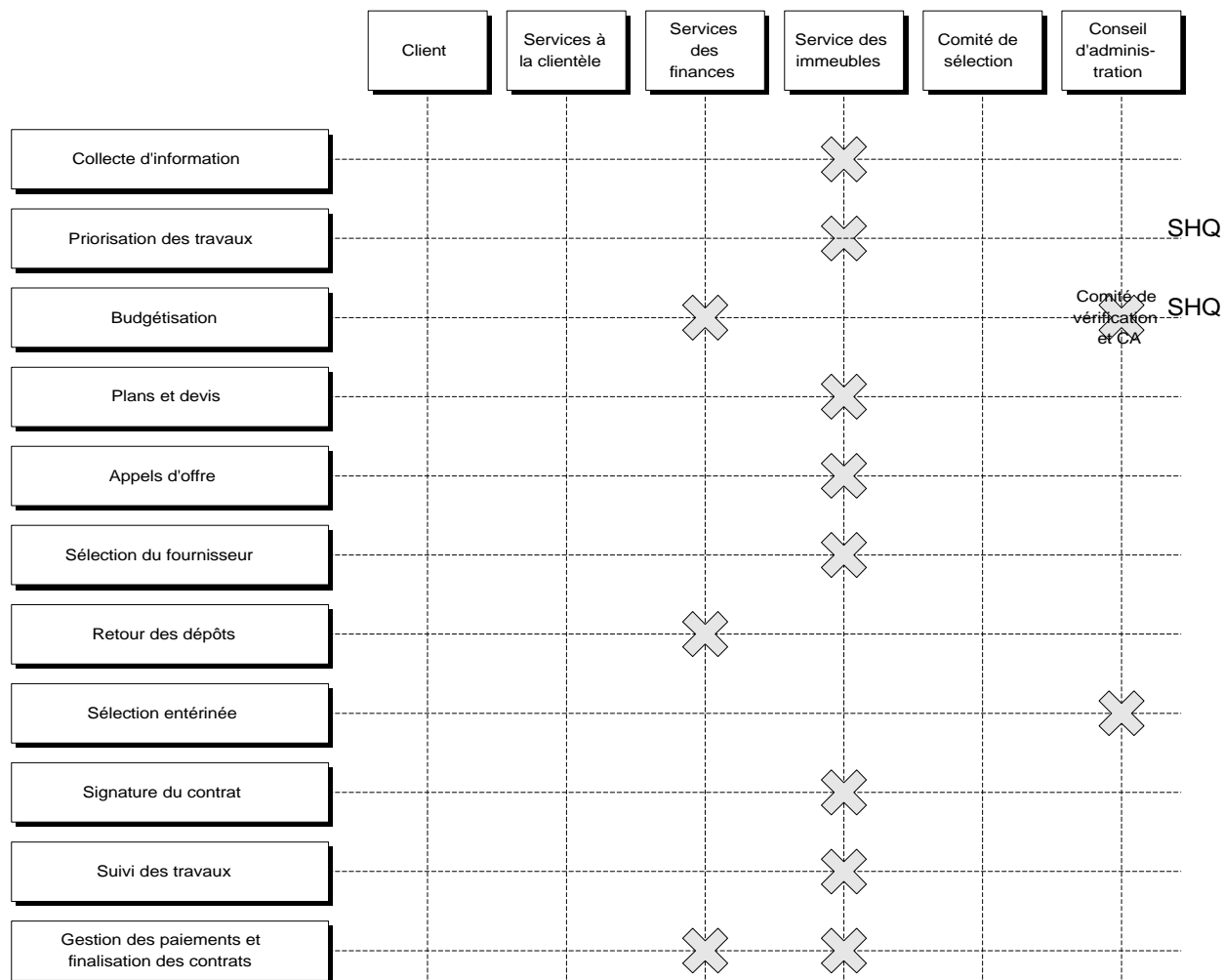


**FIGURE 2.13**  
**Autres activités impliquant les clients**

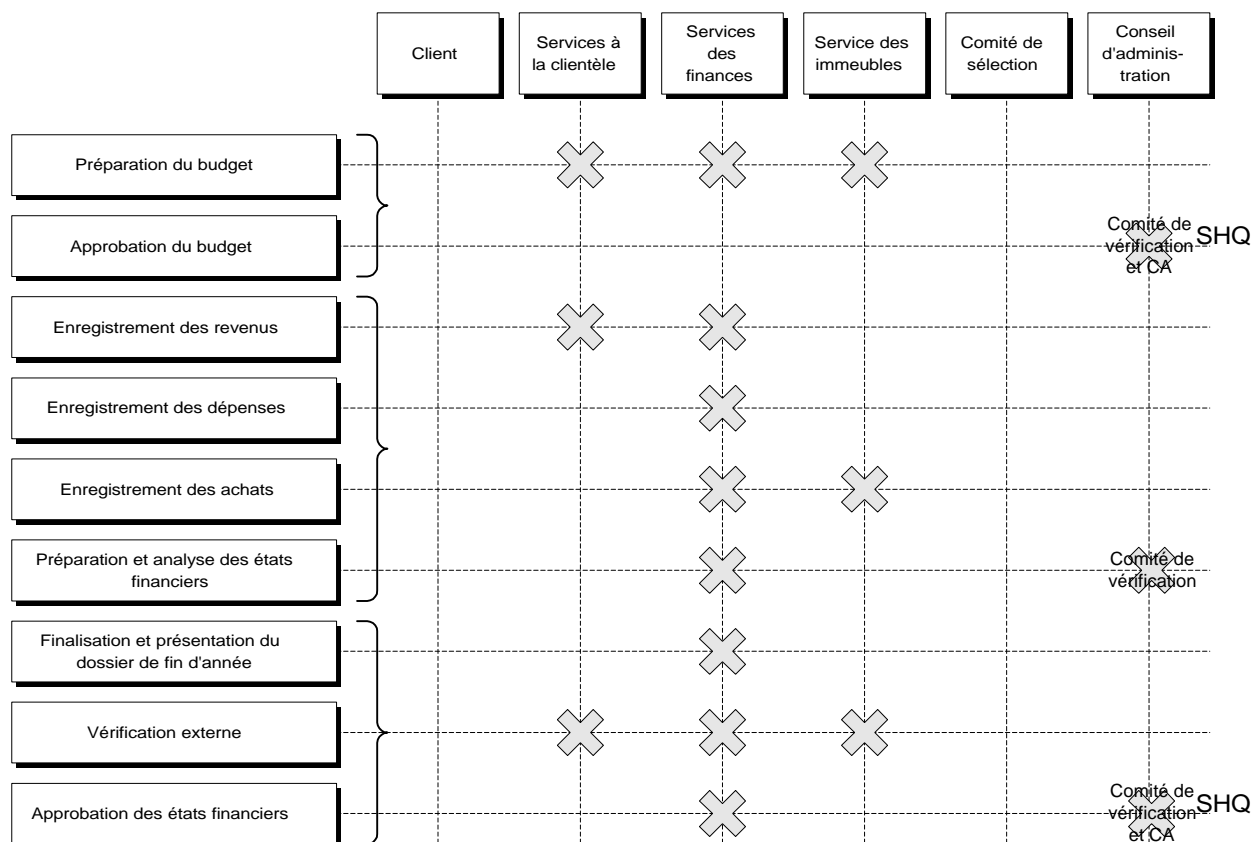




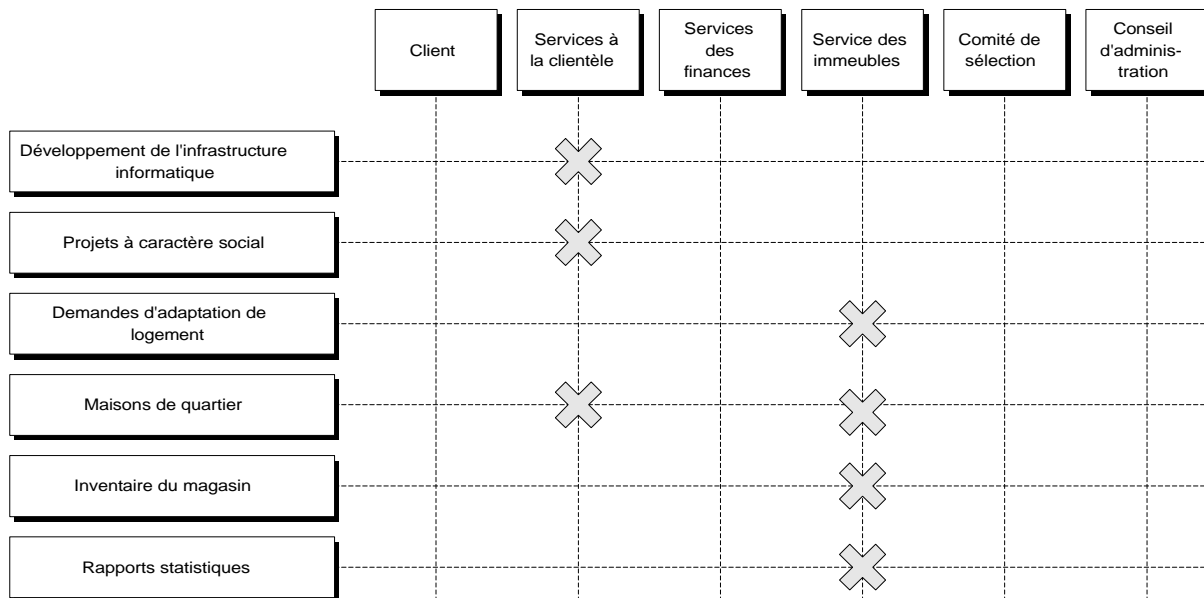
**FIGURE 2.14**  
**Cheminement «Travaux majeurs»**



**FIGURE 2.15**  
**Cheminement «Budgetisation et comptabilité»**



**FIGURE 2.16**  
**Autres activités n'impliquant pas les clients**



Ces observations appellent quelques conclusions temporaires :

- Compte tenu de la structure actuelle de l'organisation, des relations conséquentes entre les fonctions et de l'utilisation de la standardisation des processus comme mécanisme de coordination, et malgré la bonne volonté des personnes concernées, le Service à la clientèle sert actuellement essentiellement de «**service des formalités**». Il s'assure que les normes sont respectées, que les formules sont remplies, que les paiements sont effectués, etc. Évidemment, la nature exacte de ce que devrait être le «service à la clientèle» dans un OMH est ouvert à la discussion; nous reviendrons sur cette question au prochain chapitre.
- L'organisation de l'OMH se caractérise actuellement par une très grande **formalisation des processus** et par une tendance à un accroissement de cette formalisation. Comme exemple de cette tendance, notons le plan du Service des immeubles de redéployer les concierges selon une logique de grande équipe (six personnes) visitant rapidement plusieurs édifices, plutôt que selon la logique actuelle des petites équipes (deux employés) affectés à une zone géographique.
- La conséquence de cette formalisation est un **raréfaction des contacts** entre l'organisme et ses clients, tout autant qu'une augmentation de la difficulté, pour une clientèle qui n'apprécie pas les formalités et l'écrit, de communiquer avec l'OMH. Les problèmes reliés à la rareté des contacts et à leur grand degré de formalisme sont décuplés dans le cas des résidents d'origines nationales autres que canadienne (difficultés de communication et problématiques inter culturelles).
- Comme les contacts sont de plus en plus distants (la modification récente du processus de renouvellement des baux est un cas patent de cette distanciation), mais que l'OMH considère qu'il doit posséder des mesures de contrôle sur sa clientèle, l'organisation a conservé un **processus peu signifiant** — l'émission de la vignette de stationnement — pour obtenir des informations sur ses ménages-clients. Ce processus ne touche pas tous les clients.

- Comme très peu d'employés de l'OMH ont des contacts significatifs et suivis avec la clientèle, l'organisation a tendance à perdre de vue qu'elle gère un **service de nature sociale** (nous y reviendrons au prochain chapitre) et à donner la priorité à la mission mécaniste de l'Office, la gestion des immeubles.
- L'OMHH est structuré de telle sorte à rendre efficacement un **service mécanique**. Une telle organisation s'axe sur la standardisation des processus (comme moyen de réduire les coûts) et sur le découpage des tâches en petites unités discrètes. Une structure mécaniste a de la difficulté à faire face aux situations inattendues et aux réalités qui n'entrent pas dans sa logique première (par exemple, les problèmes au niveau des quartiers ou la prévention du vandalisme). C'est aussi une structure très solide qui étouffe l'innovation (puisque l'innovation provient toujours du choc de réalités qui ne sont pas naturellement cohérentes).
- La structure de l'OMH ne favorise pas la **communication entre les services**. Les plaintes sur les difficultés de communications entre les services et sur l'absence de partage des priorités mutuelles ne sont pas rares.

## 2.3 **Environnement externe**

---

L'environnement de l'OMH est constitué de trois grandes entités : la clientèle, les règles de financement et les politiques relatives au logement social. Ces trois facteurs sont déterminants dans l'identification de la structure organisationnelle optimale pour l'Office.

**La clientèle.** La vaste majorité des clients de l'OMHH provient de milieux économiquement défavorisés. C'est une clientèle peu instruite et peu habituée aux échanges bureaucratiques. C'est une clientèle très stable.<sup>1</sup> Elle est aussi extrêmement exigeante au plan du service. Selon certains

<sup>1</sup> La moyenne de la durée de résidence est de plus de huit années dans les immeubles de l'OMHH (excluant les Jardins Mont-Bleu). 56 p. 100 des ménages résident à l'OMHH depuis plus de cinq ans.

employés de l'Office, ces exigences dépassent de loin le niveau de contribution reçu de la part des clients. C'est aussi une clientèle exigeante dans le sens où ses ressources personnelles limitées ne l'outille pas de façon équivalente à ce que l'on retrouve dans le secteur locatif privé. Par ailleurs, la clientèle de l'OMHH, par définition, vit des problèmes sévères au plan personnel; ces problèmes sont multiples et divers, de sorte qu'il est difficile d'isoler le problème «logement» des autres problèmes socio-personnels vécus par la clientèle. Finalement, les acteurs du milieu (y compris la SHQ) admettent qu'il existe des liens étroits entre les problématiques de logement et les autres problématiques personnelles : à titre d'exemple, l'incidence du vandalisme dans les édifices des OMH est directement reliée aux problèmes sociaux vécus dans les quartiers.

En fait, parler de **la clientèle** de l'OMH est abusif. Il existe plusieurs groupes clients bien distincts. On les définit parfois selon la composition des ménages : les personnes seules, les ménages adultes, les couples, les familles nucléaires, les familles mono-parentales; ou selon l'étape de vie : les jeunes, les adultes, les retraités; ou selon le type de construction des résidences : les maisons en rangée, les petits immeubles, les grands ensembles; selon les besoins de logement : studio, une chambre à coucher, etc.; ou, plus qualitativement, selon le degré de «coopération», de client facile à client difficile.

Dans l'ensemble, on peut voir que les conditions globales relatives à la clientèle sont plutôt stables. Par contre, au niveau plus fin **des quartiers, des ensembles immobiliers et des immeubles**, la prévisibilité des conditions environnantes est beaucoup plus faible. Le climat social d'un ensemble immobilier peut s'améliorer ou se détériorer en quelques mois, voire quelques semaines. Les dégâts par vandalisme fluctuent rapidement à l'intérieur d'un ensemble donné. La demande pour une catégorie particulière de logement peut être influencée par des facteurs qui sont difficilement prévisibles, même à moyen terme.

Globalement, l'environnement-clientèle présente un mélange de stabilité et de changement. En termes analytiques, les dimensions qui importent le plus sont celles qui déterminent le portrait de la réalité sur le terrain. Dans le cas de l'OMHH, l'environnement microscopique des quartiers et des immeubles est le plus important et c'est aussi celui qui présente le niveau

de prévisibilité le plus faible : il est difficile de prévoir quelles seront les conditions prévalant dans chaque immeuble dans un an ou deux. **On parlera donc d'un environnement-clientèle peu prévisible.**

**Les règles de financement.** L'OMHH, comme les autres OMH, doit gérer ses opérations de façon à rencontrer les normes de financement de la SHQ. L'enveloppe globale de financement est pré-déterminée. Cependant, les règles de financement évoluent rapidement. Par exemple, en 1997, les OMH auront la latitude de déplacer des fonds d'une enveloppe budgétaire à l'autre, à l'intérieur de la contrainte du budget global. De plus, les ressources avec lesquelles les OMH sont appelés à gérer leurs activités ont été réduites au cours des dernières années et il est clair qu'elles le seront à nouveau dans un avenir rapproché. Les règles de financement, tout en étant claires, sont donc soumises à un ballottage dont il est difficile de prévoir l'issue au-delà de l'horizon de la prochaine année.

**Les politiques relatives au logement social.** Le Gouvernement du Québec est en pleine révision de sa politique sociale relative au logement. Les directions prévisibles que prendront les changements qui en découleront sont : une intervention moins active de la SHQ dans le contrôle de gestion des OMH, un support moins grand de la part de la SHQ aux OMH, une autonomie de gestion plus grande pour les OMH (qui pourrait s'actualiser par des changements fondamentaux à certaines règles de base, comme la possibilité de moduler la proportion que le loyer représente du revenu des résidents, à l'intérieur d'une fourchette donnée), un éventuel transfert des titres de propriété des immeubles vers les municipalités, une nouvelle responsabilité municipale pour le contrôle des résultats des OMH. Ces décisions sont en gestation actuellement, ce qui ajoute à l'imprévisibilité de l'environnement de gestion des OMH. Le mouvement perceptible, cependant, est clairement une décentralisation tant des responsabilités que des outils de décision. Cet aspect de l'environnement des OMH est soumis à un horizon de planification très court.

**Les trois facteurs analysés ci-haut indiquent que l'environnement de l'OMHH est fluide et instable.** L'horizon de planification dépasse difficilement une année, aux niveaux qui importent le plus quant au style de gestion à donner à l'organisation. Si l'on avait effectué une telle analyse

il y a dix ou vingt ans, on aurait sans doute découvert que l'horizon de planification des Offices municipaux d'habitation étaient plus longs, au moins trois ans, compte tenu que même le développement des offices était prévisible. Les OMH ont été créés et structurés au moment où l'environnement était relativement stable; nous héritons aujourd'hui de structures organisationnelles qui reflètent cette stabilité alors qu'aujourd'hui les conditions sont toutes différentes. Le prochain chapitre analyse les implications de ce constat.



# Chapitre 3

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

---

### 3.1 *Quelques mises au point*

---

Dans les sociétés occidentales, le logement est défini comme un besoin essentiel. Malgré tout, la responsabilité du logement relève socialement des individus eux-mêmes. Certaines personnes ne sont pas en mesure de trouver un logement qui corresponde à des normes minimales de qualité, de taille et de décence et qui convienne à leur capacité de payer. Beaucoup de ces personnes (et ménages) présentent des incapacités de toutes sortes, notamment des personnes âgées sans revenu autonome, des personnes handicapées ou en perte d'autonomie. Dans ces situations, une intervention étatique est nécessaire pour redresser ce que les économistes appellent, dans leur langage caustique, une «imperfection de marché».

Au Québec, c'est la SHQ qui est chargée par le Gouvernement du Québec de définir et de gérer les programmes publics visant à contrer de telles imperfections de marché. La SHQ compte sur un réseau complexe d'agents publics et privés pour mettre en oeuvre ses programmes. Parmi ces collaborateurs privilégiés se trouvent les 652 offices municipaux d'habitation qui gèrent les 63 000 logements à loyer modique du secteur sans but lucratif public : le **logement social**.

Donc, les OMH sont les prestataires d'un service planifié et encore largement contrôlé par le Gouvernement du Québec. Pour le gouvernement québécois, les programmes de logement social se placent dans la **mission sociale** de l'état, non dans la mission économique. D'ailleurs, le «Manuel de référence à l'intention des membres de C.A.» de l'Association des offices municipaux d'habitation du Québec indique que

*Le rôle de l'office consiste essentiellement à offrir un logement de qualité aux ménages à faible revenu, tout en s'assurant de leur bien-être.*

Les remarques qui précèdent visent à clarifier que les OMH sont à la fois responsables de **gérer de façon efficiente** un parc de logement par ailleurs vieillissant, et d'offrir un **service de nature sociale** à une clientèle présentant des profils multi-problématiques. Il est facile pour les OMH, organisations mécanistes issues d'une époque où les ressources étaient moins rares, de se centrer sur la composante bureaucratique, matérielle et formaliste de leur mission. C'est en effet le pan de leurs responsabilités qu'ils contrôlent le mieux (entre autres parce que leur structure organisationnelle les y prépare). Il est cependant crucial de rappeler que cette mission comprend aussi des pans de nature moins mécanique et plus sociale et humaine : bien-être des résidents, climat des ensembles, rapprochement des problématiques de logement et des problématiques sociales, etc.

Ces deux aspects (bureaucratique et social) ne sont pas sans lien. Un accent important mis sur la première composante, au détriment de la seconde, risque d'accroître les problématiques sociales vécues dans les logements et d'augmenter les coûts matériels (reliés au vandalisme, par exemple). Deux illustrations :

- Il y a quelques années, l'ensemble du quartier Jean-Dallaire souffrait d'un sérieux problème de vandalisme et de banditisme. C'est par une intervention sociale et communautaire que ce problème a été réglé, avec des conséquences très positives non seulement au niveau social, mais aussi au plan des coûts encourus dans la réparation, la réfection et la rénovation des immeubles. D'autres OMH ont vécu des situations équivalentes : l'OMH de Lachine a réduit considérablement le vandalisme et les coûts afférents en investissant dans des centres d'aide à la famille et en offrant un encadrement aux activités des jeunes. Au cours de nos consultations, nous avons entendu des descriptions de situations qui ressemblent à celles du quartier Jean-Dallaire d'il y a quelques années, mais elles s'appliquent aujourd'hui à d'autres ensembles de l'OMHH. **La réalité (sociale et économique) appelle une intervention socio-communautaire plus active.**
- L'infestation par la vermine est un problème croissant dans certains immeubles de l'OMHH. Selon les personnes consultées, la source en serait les habitudes de gestion des contenants d'épicerie par les résidents. L'accroissement du nombre de résidents asiatiques qui s'approvisionnent dans les épiceries de la rue Somerset est associé à une augmentation de ce problème, d'autant plus que les nouveaux arrivants hésitent souvent à signaler une infestation de vermine de peur de perdre leur logement. Cette situation entraîne des coûts sociaux importants pour les résidents de ces immeubles (rencontres désagréables avec les insectes, extermination, etc.) tout autant que des coûts financiers pour l'OMHH. Or, il est peu probable que cette situation se résorbe suite à une intervention de type bureaucratique : un entrefilet dans le journal des résidents ne modifiera pas le comportement des personnes visées. C'est une **intervention directe, collective et intégrée** qui permettra de réduire ce fléau.

La conclusion de cette réflexion est la suivante : **investir dans une intervention de nature plus locale, collective, sociale, communautaire n'est pas un coût additionnel; c'est une autre façon de gérer sainement en fonction d'un double objectif d'efficience et de qualité de service.**

En fonction de ces mises au point et des constatations présentées au chapitre précédent, nous offrons trois scénarios d'ajustement pour l'OMHH.

### **3.2 Premier scénario : *statu quo***

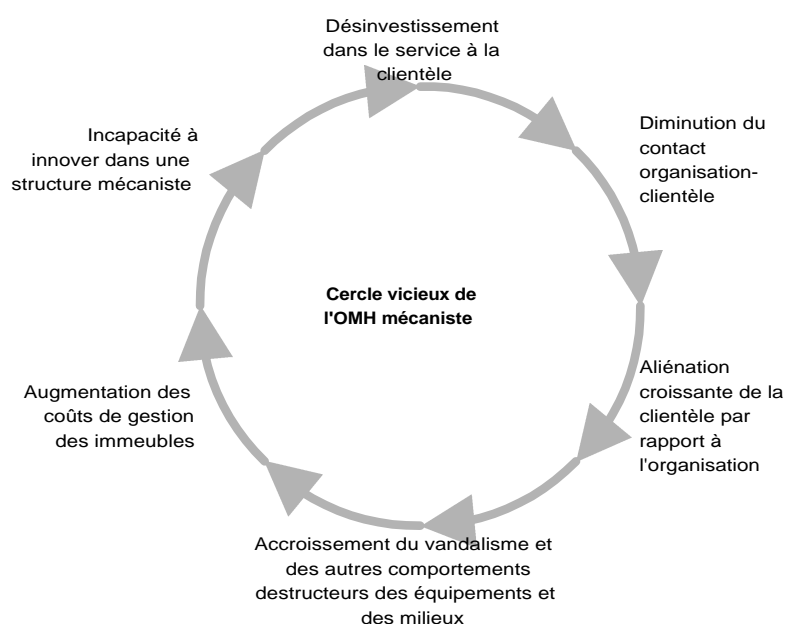
---

Le premier scénario d'ajustement est le maintien du *statu quo*. Après tout, l'état actuel des choses n'est pas inconfortable : le Conseil d'administration perçoit positivement la situation actuelle; les gestionnaires de l'OMHH sont relativement satisfaits des arrangements existants; les employés sont généralement contents de leur situation; la SHQ classe l'OMHH dans la bonne moyenne selon ses ratios administratifs. Pourquoi alors remettre le *statu quo* en question ?

La raison est fort simple, bien que non immédiatement perceptible. L'organisation actuelle de l'OMHH comporte un paradoxe fondamental qui risque de provoquer une spirale de problèmes, à moyen terme.<sup>1</sup> L'OMHH est axé sur la production mécaniste d'un service de logement et sur la standardisation des processus et le contrôle comme outils de gestion privilégiés. La tendance naturelle d'une telle structure est de s'éloigner de la clientèle et de renforcer sa logique bureaucratique propre. C'est ce que l'on observe actuellement à travers des plans comme le transfert d'une employée du service à la clientèle vers le service des finances ou comme le regroupement des concierges en une grande équipe sans lien avec les ensembles immobiliers. Une telle tendance pourrait mener au cercle vicieux représenté par la figure 3.1.

<sup>1</sup> Sous réserve, nous irions même jusqu'à dire que la plupart des autres OMH de taille équivalente et d'organisation similaire sont appelés à vivre des situation semblables dans un avenir assez rapproché.

**FIGURE 3.1**  
**Cercle vicieux de l'organisation mécaniste face à une situation complexe**



L'OMH actuel risque donc d'entrer dans un cercle vicieux qui reliera désinvestissement dans le service à la clientèle<sup>1</sup> et dans les composantes sociales de la mission de l'Office, d'une part, et accroissement des coûts de gestion des immeubles et désinvestissement additionnel dans les dimensions service et communauté, d'autre part.

Ce risque est dû à l'inadéquation entre la structure actuelle de l'Office et la composante sociale de sa mission.

<sup>1</sup> Attention ! le service à la clientèle pris au sens large, c.-à-d. tant celui rendu par les agents de formalités que celui rendu par les concierges et les autres employés de l'organisation.

### 3.3 **Second scénario : ajustements à la marge**

---

Le second scénario d'ajustement en est un de **consolidation** des acquis actuels et d'**ajustement à la marge**. On pourrait aussi dire qu'il s'agit d'une solution partielle (et, d'après nous, mal avisée) aux problèmes associés à la structure actuelle de l'organisation. En effet, il s'agit ici de chercher à maximiser l'efficacité des opérations, de sorte à dégager une certaine marge de manoeuvre financière permettant de faire face aux compressions budgétaires à venir ou d'investir davantage dans la mission sociale.

Les éléments de changement sont les suivants.

**Informatique.** Il faut continuer l'appropriation à l'outil informatique et l'intégration des activités dans des bases de données numériques. L'OMHH a actuellement une position avant-gardiste dans ce domaine et il est important pour l'Office de continuer à faire pression sur la SHQ (qui fournit les outils informatiques) pour que les logiciels s'améliorent et répondent mieux aux besoins actuels de gestion. Les objectifs de l'Office devraient être l'intégration des logiciels et des données (actuellement, chaque service utilise un outil auquel les autres n'ont pas accès et les données de l'un ne servent pas à la planification du travail de l'autre) et l'informatisation des processus qui ne le sont pas encore. Ultiment, il serait possible de colliger toutes les transactions entre l'Office et un client donné (qu'elles soient relatives à des demandes de réparation, des réductions de loyer, des demandes de stationnement, etc.) et de mieux comprendre à la fois la nature et l'intensité de l'intervention de l'OMH et la composition de la demande de services.

**Stationnements.** Un des processus non informatisés est la gestion des espaces de stationnement. L'informatisation de ce travail permettrait de simplifier le cheminement actuel à cet égard; il n'y a aucune raison pour que le Service à la clientèle dépende du Service des immeubles dans l'attribution des espaces de stationnement et dans la mise à jour des données sur les détenteurs de vignettes. La gestion des vignettes pourrait aussi être revue pour lisser la charge de travail sur une plus grande période (plutôt que de renouveler toutes les vignettes au mois de janvier). Par

ailleurs, toute la gestion des stationnements pourrait être allégée en revoyant la raison d'être même de cette opération : comme activité de contrôle, ce processus n'est que moyennement performant puisqu'il ne touche que les détenteurs de véhicules.

**Révision de certains processus administratifs.** Certains processus administratifs pourraient être révisés avec comme objectif la simplification et même, dans certains cas, l'élimination. Les processus suivants seraient soumis à cette inquisition : le système de gestion des commandes, la gestion des comptes d'électricité, la vérification des appels interurbains, la gestion de la petite caisse de timbres.

**Sous-traitance.** Implicitement, l'OMHH a fait des choix entre la sous-traitance et la production interne de certains services. Par exemple, la peinture est maintenant faite par un employé de l'Office. Certaines de ces décisions pourraient être remises en question lorsque les mouvements de ressources humaines s'y prêteront : devrait-on conserver le ratio actuel de travaux de réparation/rénovation effectués à l'interne ou accroître la sous-traitance (comme à Longueuil) ? devrait-on considérer l'opportunité d'embaucher des concierges résidents (comme à Sherbrooke) ou des entreprises d'entretien pour la conciergerie (comme à Drummondville) ? Ces questionnements devront prendre en considération tant l'amélioration de l'efficacité des opérations que l'impact sur les relations avec la clientèle.

**Transfert de la perception aux services administratifs ?** Actuellement, la perception des loyers est effectuée par le Service à la clientèle. Une proposition a été faite à l'effet de déplacer cette activité au Service des finances et de charger l'employée de la perception de certaines tâches actuellement dévolues au directeur du Service des finances. Nous ne recommandons pas ce transfert. Il aurait pour conséquence d'éloigner ce processus du service à la clientèle; il risquerait de bureaucratiser davantage ce cheminement qui est délicat au plan de la relation organisation-clients.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Certains offices interprètent leur rôle de perception de façon plus bureaucratique que l'OMHH ne le fait. Par exemple, l'OMH de Laval est extrêmement strict à cet égard.

**Élimination d'un poste de direction ?** Actuellement, l'OMHH compte quatre postes de direction : un directeur général, un directeur du Service à la clientèle, un directeur du Service des immeubles et un directeur du Service des finances. Trois de ces quatre postes sont inévitables : le Conseil d'administration a jugé à propos de doter l'OMH d'un directeur général<sup>1</sup>; la supervision des procédures et formalités reliées au Service à la clientèle nécessite l'attention complète d'un cadre; la gestion des immeubles requiert l'attention constante d'un cadre. L'OMHH a-t-il besoin d'un directeur des finances ? L'Office a certainement besoin d'une supervision des processus de gestion et d'une personne responsable de la budgétisation et du contrôle. Cette fonction pourrait théoriquement être assumée par le directeur général si un agent d'administration était responsable des tâches moins stratégiques du directeur des finances. Cependant, la capacité du directeur général de s'occuper activement de ces questions dépendra de la lourdeur de la tâche plus sociale et communautaire que lui assignera le Conseil d'administration. Somme toute, nous doutons qu'il soit approprié d'éliminer le poste de directeur des finances.

**Rapprochement du terrain et activités de groupe.** Finalement, pour contrer le mouvement naturel de l'organisation mécaniste de s'éloigner de sa clientèle, nous proposons que l'OMHH continue à investir de l'énergie (et accroisse son investissement à cet égard) dans un rapprochement avec les problématiques des ensembles immobiliers. Au cours de l'automne 1996, à trois reprises, le personnel du Service à la clientèle s'est rendu dans les immeubles pour analyser des problèmes vécus intensément par les clients. Les résultats ont été probants : après une prise de contact avec les lieux et les gens, des solutions ont pu être identifiées et les problèmes réglés. Une question reste : comment se fait-il qu'il ait fallu jusqu'à deux ans avant que ces problèmes ne soient communiqués à l'OMH ?

Le Service à la clientèle pourrait aussi examiner la possibilité d'accroître son efficacité en menant certaines activités par groupe plutôt qu'individuellement (p.ex., des séances d'information).

<sup>1</sup> Ce poste est d'ailleurs crucial pour l'arrimage entre l'OMH et ses partenaires dans le milieu et comme incarnation constante et ultime de la double mission sociale **et** administrative de l'organisation.



Le Conseil d'administration devrait lui aussi se rapprocher des résidents. Il est clair que l'expérience tentée dans ce domaine il y a deux ans a été difficile pour les membres du Conseil d'administration. Se pourrait-il que cette rencontre ne se soit pas déroulée selon les plans parce que les contacts entre le Conseil d'administration et les résidents étaient trop rares ? Rencontrant les dirigeants de l'organisme pour une première fois (et, dans l'esprit de plusieurs sûrement, pour la dernière), les résidents ont exprimé leurs problèmes les plus urgents. Si ces rapprochements étaient plus fréquents, il serait sûrement possible de dépasser les problèmes du quotidien et de faire participer plus significativement les résidents à la vie de l'OMHH.

Les suggestions faites à l'intérieur de ce second scénario d'ajustement à la marge tempéreront les prévisions fâcheuses associées au maintien du *statu quo*, mais seul le troisième scénario fournira réellement un ajustement optimal entre l'OMHH et son environnement.

### 3.4 **Troisième scénario : adaptation de la structure**

---

Le troisième scénario en est un de **rupture** par rapport à la tradition de l'OMHH et des autres OMH. La nécessité de cette rupture est ancrée dans le cercle vicieux présenté à la figure 3.1. Sans une adaptation énergique de l'OMHH à son environnement, des conséquences désolantes sont à prévoir à moyen terme.

La littérature en gestion nous apprend que la structure optimale pour une organisation est celle qui est la mieux ajustée à la stabilité et à la prévisibilité de son environnement. La figure 3.2 indique quelles structures sont adaptées à quels environnements.

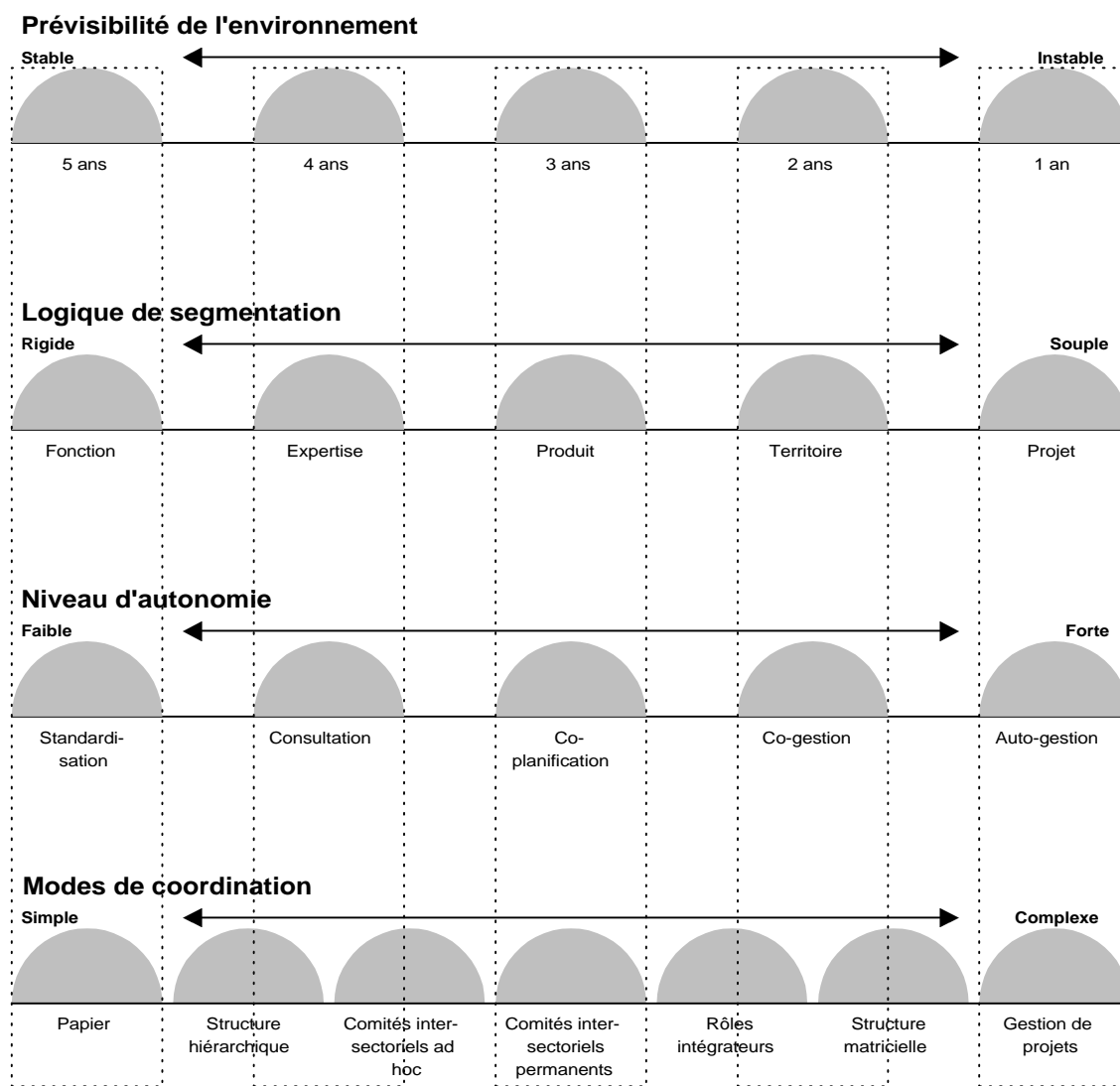
Une organisation qui peut compter sur un environnement hautement prévisible (par exemple, un horizon de planification de cinq ans) peut se structurer par fonction et y trouver son compte. L'OMHH est structuré par fonction : les formalités–clientèles d'une part, les responsabilités par rapport aux immeubles d'autre part. Une usine est aussi, typiquement,

structurée selon les fonctions de production. Dans une telle structure, chaque segment (fonctionnel) a peu d'autonomie puisque les procédés sont hautement standardisés et la coordination entre les segments est souvent laissée aux notes de service.

Lorsque l'horizon de planification se réduit (par exemple, à quatre ans), la logique de segmentation la plus performante suit les expertises. Les ingénieurs travailleront ensemble alors que les spécialistes du marketing formeront caucus. Les segments seront encore peu autonomes par rapport à l'ensemble de l'organisation, bien qu'ils seront consultés dans la préparation des stratégies organisationnelles. La coordination entre les segments est assurée par la structure hiérarchique et peut-être par des comités inter sectoriels réunis sur une base *ad hoc*.

Dans le cas où l'environnement de l'organisation est plus ou moins stable (peut-être un horizon de trois ans), la structure la plus adaptée sera segmentée par produit. Les fabricants automobiles ont compris cela et ont découpé leur opérations en «divisions» selon les types de véhicules à fabriquer. Chaque segment contribue alors d'une façon relativement autonome à la planification globale à travers des comités inter sectoriels permanents.

**FIGURE 3.2**  
**Les paramètres définisseurs de la structure organisationnelle**



Source : Robert Schneider, *L'organisation des organisations*, à paraître

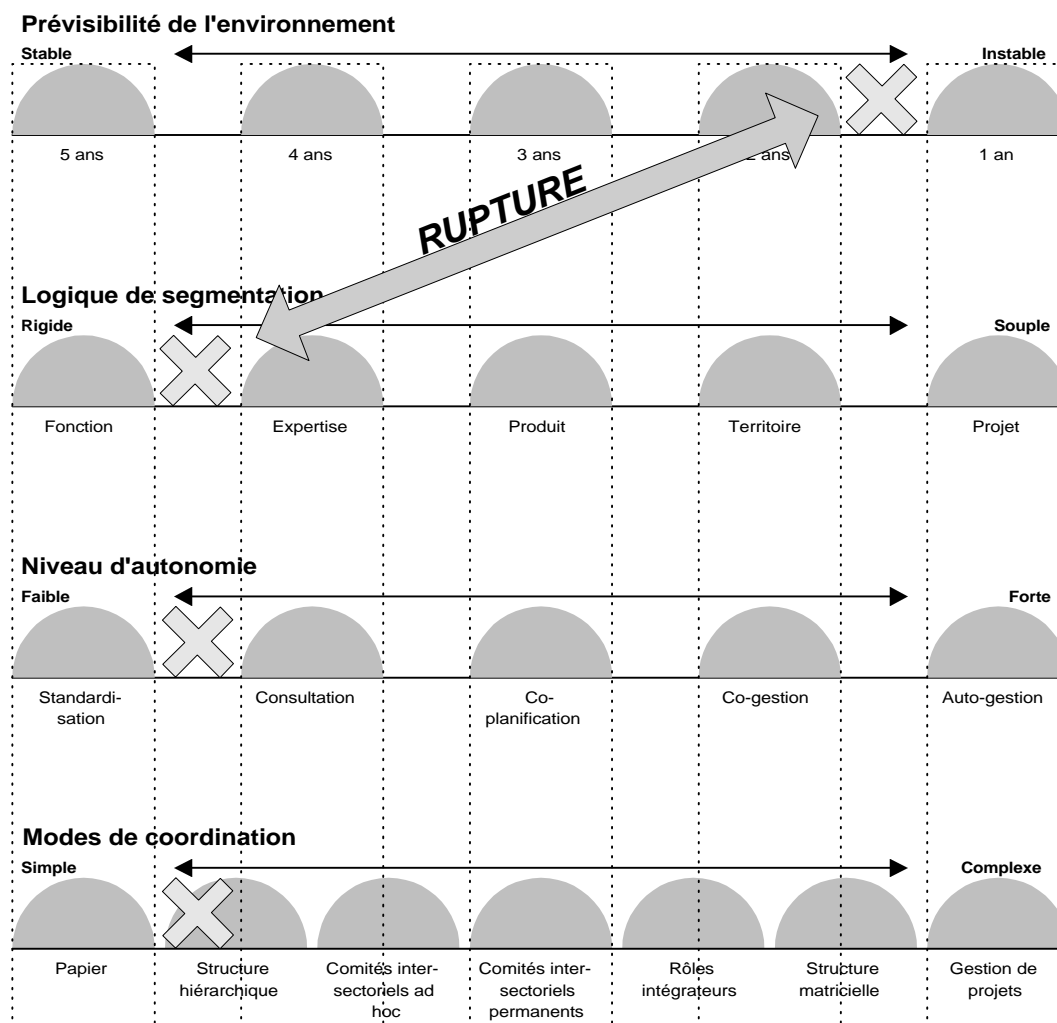
Lorsque l'environnement est turbulent (avec un horizon de planification de deux ans, par exemple), l'organisation doit se rapprocher de sa clientèle en la découpant en unités territoriales relativement homogènes et significatives au plan des opérations : c'est la divisionnalisation territoriale. Chaque segment (territorial) est alors largement autonome et contribue réellement à la planification des stratégies de l'organisation dans son ensemble. Pour que chaque territoire ne devienne pas une organisation complètement parallèle aux autres, les mécanismes de coordination doivent être à la fois plus fins et plus complexes : on utilisera alors des rôles intégrateurs (des personnes dont une partie de la tâche est de faire le lien entre les segments) et des structures de supervision matricielles (où une personne est supervisée par un superviseur hiérarchique pour l'organisation de sa tâche et par un superviseur de contenu pour les méthodes et les procédés).

Finalement, dans le cas d'un environnement hautement instable (dont l'horizon de planification n'excède pas un an), l'organisation découpera sa réalité en «projets» — en groupes de tâches à objectifs bien définis et à court terme. Ces groupes de projets sont très autonomes; ils gèrent eux-mêmes leurs processus et leurs ressources, à l'intérieur des balises de résultats qui leurs sont fournies par l'administration centrale. La coordination de telles structures est assurée par la délégation de chefs d'équipes à des comités de gestion permanents.

Ces configurations sont, bien sûr, quelque peu théoriques. Néanmoins, la littérature en gestion ainsi que l'expérience dans ce domaine nous apprennent qu'une organisation qui ne présente pas un alignement à peu près rectiligne de ces quatre éléments (① le niveau de prévisibilité de l'environnement, ② la logique de segmentation, ③ le niveau d'autonomie, ④ les modes de coordination) ne pourra pas être optimalement efficace et efficiente, et assurer sa survie : soit elle aura une organisation trop rigide pour la fluidité de son environnement; soit elle aura une organisation trop complexe pour la prévisibilité de son environnement.

Qu'en est-il de l'OMHH ? La figure 3.3 situe la configuration actuelle de l'Office sur chacune des quatre dimensions.

**FIGURE 3.3**  
**Configuration des paramètres définisseurs de la structure organisationnelle actuelle de l'OMHH**



Source : Robert Schneider, *L'organisation des organisations*, à paraître

Nous avons déjà discuté du niveau de prévisibilité de l'environnement de l'OMHH à la section 2.3. Nous avons établi que cet environnement est caractérisé par un haut niveau de fluidité et d'incertitude (aux niveaux qui comptent pour les opérations). L'environnement de l'Office se trouve donc du côté droit du diagramme 3.3.

Par contre, les paramètres définisseurs de la structure actuelle (logique de segmentation, autonomie des segments et modes de coordination) sont tous axés sur une structure traditionnelle mieux adaptée à la production manufacturière qu'à la gestion d'une ressource remise à des résidents qui présentent de multiples problématiques sociales et personnelles :

- l'OMHH est segmenté d'après les fonctions et, dans une certaine mesure, selon les expertises,
- les segments ont peu d'autonomie de gestion au plan stratégique et sont soumis à une intense standardisation des procédés,
- la coordination entre les segments passe presque nécessairement par les lignes hiérarchiques et utilise parfois la transmission de notes de service.

Si la structure organisationnelle de l'OMHH est très cohérente en elle-même, il existe néanmoins une rupture importante entre cette structure et le type d'environnement dans lequel elle évolue. Ce type d'organisation a sans doute déjà été bien adapté aux circonstances de gestion des OMH; il ne l'est plus. Les conséquences de cette rupture entre les exigences de l'environnement et la structure de l'OMHH ont été décrites lors de la discussion du premier scénario.

Reste maintenant à dessiner une nouvelle structure organisationnelle, adaptée à la réalité actuelle de l'OMHH. En harmonie avec la faible prévisibilité de l'environnement de l'Office, les principes sous-tendant cette nouvelle structure sont :

- une logique de segmentation basée sur les territoires,

- un niveau d'autonomie élevé pour ces territoires pour leur permettre de moduler leurs priorités et leurs actions en fonction des circonstances locales, et
- des modes de coordination évolués passant par des rôles intégrateurs et une structure matricielle légère.

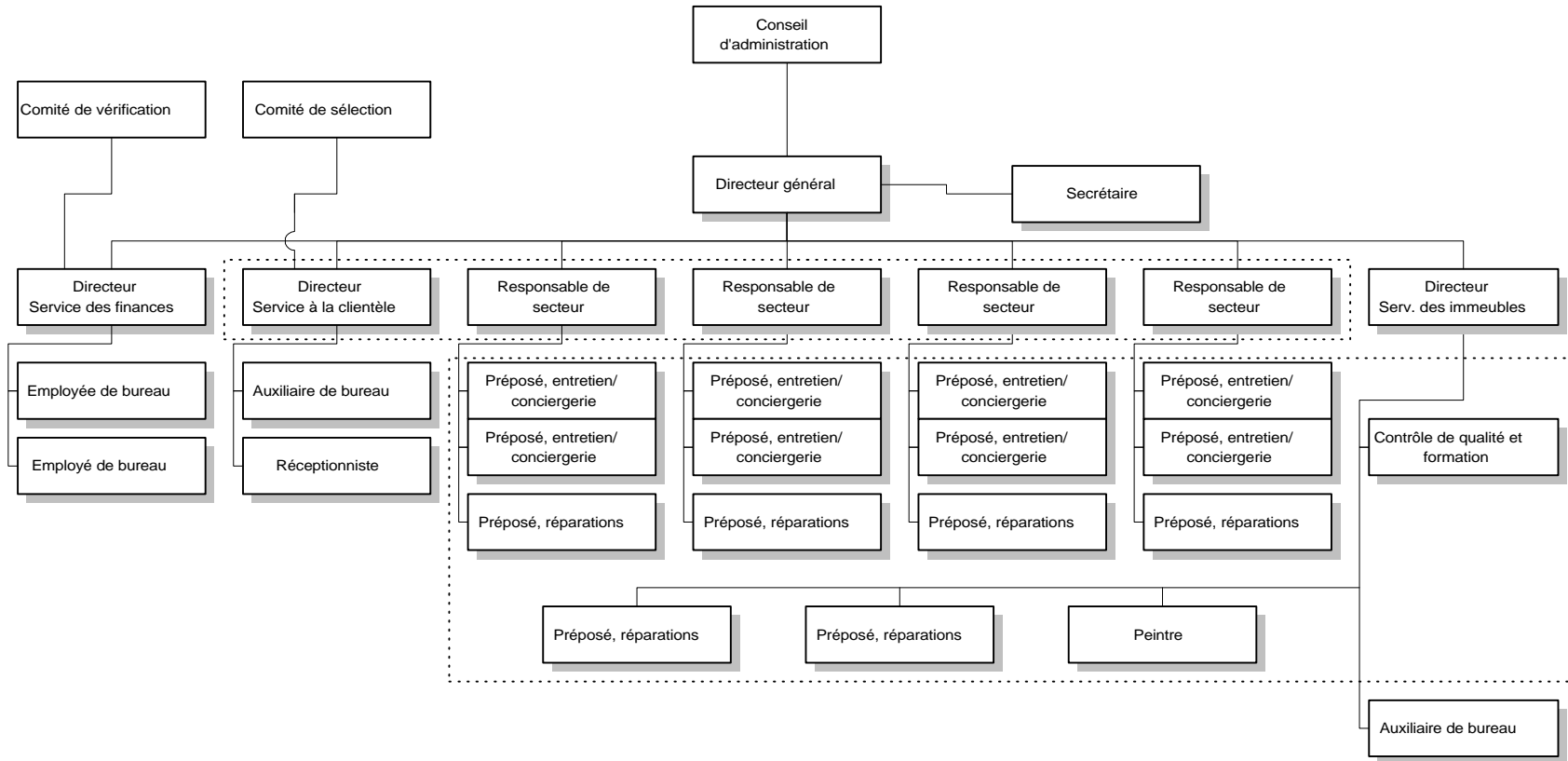
La figure 3.4 offre un organigramme de l'OMHH qui respecterait ces principes. On y retrouve exactement le même nombre d'employés qu'actuellement, mais la configuration de base de l'organisation est modifiée et les responsabilités sont distribuées différemment. Voici les points les plus importants.

**Quatre zones.** Le territoire de l'OMHH est divisé en quatre zones qui deviennent la responsabilité d'un responsable de secteur (aujourd'hui les agents de location). Ce responsable de secteur occupe des locaux situés dans les immeubles de sa zone. Le responsable de zone :

- s'occupe de toutes les formalités relatives à sa zone (sauf la sélection, mais incluant les stationnements),
- supervise deux concierges et un préposé aux réparations affecté à sa zone,
- reçoit les appels de demandes de réparation émanant des résidents de sa zone<sup>1</sup>,
- planifie l'intervention de l'OMHH dans ces milieux, et
- coordonne les actions appropriées avec les autres intervenants (p.ex., CLSC, organismes communautaires).

<sup>1</sup> Il faut noter que 3 000 demandes de réparations annuellement représentent un volume quotidien de moins de trois demandes par responsable de zone.

**FIGURE 3.4**  
**Organigramme proposé de l'OMH de Hull**





Équipé de l'outillage informatique approprié, le responsable de secteur peut accéder à toutes les informations requises sur ses ensembles et il peut communiquer toutes les informations recherchées par l'administration centrale. Les responsables de territoire sont supervisés hiérarchiquement par le directeur général qui s'assure que la planification stratégique de chaque zone est bien ancrée dans la réalité et contribue à la planification stratégique de l'ensemble de l'OMHH. Au plan des formalités, le travail des responsables de zone est sujet au contrôle de qualité du directeur du Service à la clientèle.

Les tâches des concierges et des préposés aux réparations restent celles que l'on connaît actuellement.

Ensemble, le responsable de zone, les deux concierges et le préposé aux réparations forment **une équipe responsable** du climat des ensembles de leur zone, de l'état physique des logements et des formalités. Les membres de l'équipe de zone sont collégialement imputables des résultats obtenus dans leur secteur et tous responsables de participer au service à la clientèle de l'OMHH. Chaque équipe de zone peut intervenir différemment pour faire face à aux conditions uniques de ses immeubles.

L'Office a déjà divisé son territoire en quatre zones pour les fins de conciergerie. Nous proposons de conserver cette organisation pour l'instant.

**Service à la clientèle.** L'actuel Service à la clientèle perd évidemment la responsabilité de la supervision directe d'une grande partie des formalités. Il conserve le contrôle du processus de sélection et toutes les relations avec le Comité de sélection. Le directeur du Service à la clientèle a aussi une relation fonctionnelle de contrôle de qualité sur le travail des responsables de zone (qui est représentée par un rectangle pointillé dans la figure 3.4). Le directeur devient aussi responsable des démarches auprès de la Régie du logement.

**Service des immeubles.** Le rôle du Service des immeubles est modifié en profondeur. Comme la supervision hiérarchique des concierges et de quatre préposés aux réparations relève des responsables de secteurs, le Service de immeubles passe de vingt à six employés. Le directeur du

Service des immeubles supervise hiérarchiquement une auxiliaire de bureau, un peintre et deux préposés aux réparations (qui serviront d'équipe volante pour assister les équipes de zones à rencontrer la demande), ainsi qu'un responsable du contrôle de qualité et de la formation auprès des concierges et des préposés aux réparations. Cette relation fonctionnelle est cruciale pour assurer la qualité du travail et la formation continue dans les zones puisque les responsables de zones n'auront pas la formation nécessaire à la supervision du contenu du travail de ces employés. Le directeur conserve ses responsabilités relatives aux travaux majeurs.

**Service des finances.** Le directeur du Service des finances conserve toutes ses responsabilités. Il acquiert de plus un employé de bureau supplémentaire pour s'occuper de la gestion des achats et des stocks.

**Échelons hiérarchiques.** Le nombre d'échelons hiérarchiques passe de quatre à trois puisque ce plan élimine un niveau hiérarchique au Service aux immeubles.

**Directeur général.** Le directeur général supervise plus directement les opérations et est en contact direct avec la raison d'être de l'organisation : les résidents et les immeubles.

**Avantages.** Cette structure organisationnelle met l'Office en contact direct, étroit et contrôlé avec la clientèle. Elle permet à l'Office de connaître immédiatement les conditions prévalant sur le terrain. Elle responsabilise directement la moitié de l'organisation pour les résultats obtenus sur le terrain et elle constitue une motivation importante pour trouver et mettre en place des mécanismes de responsabilisation des résidents. Elle permet de moduler l'action de l'OMH selon les conditions prévalant dans les milieux et elle donne un point de contact immédiat entre les ressources communautaires et institutionnelles et l'Office et ses clientèles. Cette structure donne beaucoup de visibilité à l'Office sur le terrain; elle permet de renverser la perception de plusieurs à l'effet que l'OMH est un groupe de personnes enfermées dans leur tour d'ivoire.

**Inconvénients.** Tout changement s'accompagne de coûts associés à l'incertitude, à la résistance et au rodage. Celui-ci ne sera pas différent. La réussite de ce plan dépend de l'engagement et de l'implication du Conseil

d'administration et du directeur général. Les responsables de zones auront besoin d'aide et de support durant la phase de mise en place de cette nouvelle structure et au cours du rodage des équipes de zones. Finalement, en cours d'implantation et jusqu'à ce que l'organisation se replace dans un nouvel équilibre, on peut s'attendre à ce que la (nouvelle) supervision fonctionnelle soit plus difficile que la supervision hiérarchique (traditionnelle).

**Faisabilité.** Cette nouvelle structure est techniquement possible, c'est-à-dire qu'aucun règlement ne l'empêche. Le Cahier D du guide de *Gestion du logement social : règlements, normes et directives* (Société d'habitation du Québec, janvier 1997) est strict au plan du calcul du nombre d'emplois équivalents à temps complet qui sont admissibles dans un OMH. Mais, bien qu'il fournisse aussi une structure type d'emploi en fonction du nombre de postes permis, il n'est pas prescriptif au plan de la structure organisationnelle ou au plan des types d'emplois; il n'est qu'indicatif. Les OMH ont la flexibilité d'adapter leurs structures à leurs réalités, jusqu'à la modulation des responsabilités et des salaires à l'intérieur de l'enveloppe globale accordée par la SHQ. Depuis janvier 1997, les OMH peuvent même décider de l'affectation des ressources aux différentes enveloppes comptables<sup>1</sup>, ce qui n'était pas permis auparavant.

**Flexibilité.** Cette structure est hautement flexible. Elle permet d'accroître le nombre de logements sous gestion de l'OMH en ajoutant simplement un bloc territorial. Les structures de coordination, de supervision et de contrôle restent les mêmes et la taille de l'administration centrale n'a pas à croître proportionnellement à la taille du parc de logement. Une structure comme celle-ci faciliterait la mise en oeuvre d'une stratégie de développement semblable à celle de l'OMH de Sherbrooke : offrir une porte d'entrée unique pour tout le logement subventionné sur le territoire et ajouter à l'offre de logement social une offre de logement au marché de qualité acceptable et à bon prix.

<sup>1</sup> ① Ressources humaines à l'administration, ② frais généraux à l'administration, ③ ressources humaines à l'entretien/conciergerie, ④ ressources matérielles et autres contrats.