



*Bâtir ensemble des communautés plus fortes*

# PLAN STRATÉGIQUE DÉCENNAL

2016-2025



DEC2015



[www.och-lco.ca](http://www.och-lco.ca) |  @och\_lco

# RÉSUMÉ

Le présent plan stratégique décrit les objectifs stratégiques décennaux de Logement communautaire Ottawa (LCO), de même que les stratégies et les indicateurs de réussite clés qui permettront d'atteindre ces objectifs. Le plan sera exécuté au moyen d'un cycle de plans d'action de trois ans, révisés annuellement. LCO produira annuellement des rapports sur le plan et ses mesures de réussite.

Le plan stratégique a été élaboré en collaboration avec le Conseil d'administration de LCO après des mois de consultation avec les employés de LCO, les partenaires, les locataires, les chefs de file du secteur et les fournisseurs de logements. Des entrevues en personne, des sondages, des formulaires de rétroaction et des groupes de discussion sont autant de moyens qui ont été utilisés pour mener les consultations; ainsi, de nombreux commentaires ont été recueillis, et ceux-ci ont permis d'éclairer l'orientation stratégique et les stratégies du présent document. Afin de comprendre parfaitement et d'aborder les principaux enjeux, tendances et occasions qui sont présentés au secteur et à LCO, une analyse de la conjoncture a également été réalisée.

Par conséquent, les objectifs stratégiques à long terme suivants ont été établis :

- > favoriser des communautés saines, sécuritaires et inclusives;
- > offrir des services de qualité à tous les locataires et dans toutes les maisons;
- > innover pour répondre aux besoins financiers et en matière de logement;
- > favoriser une culture organisationnelle qui prône le leadership, la responsabilisation et l'amélioration continue.



# LA MISSION, LA VISION ET LES VALEURS DE LCO

LCO est un propriétaire d'immeubles qui fournit 15 000 logements à 32 000 résidents, y compris des aînés, des parents, des enfants, des couples, des célibataires et des personnes ayant des besoins spéciaux dans un grand nombre de communautés de la Ville d'Ottawa. LCO est le plus important fournisseur de logements sociaux à prix abordable à Ottawa, ville dont elle gère les deux tiers du parc de logements sociaux, et elle se situe au deuxième rang en Ontario. LCO est une société qui fonctionne indépendamment de la Ville d'Ottawa, qui est son seul actionnaire. LCO est régie par un Conseil d'administration composé du maire (administrateur nommé d'office), de conseillers municipaux, de représentants communautaires et d'un représentant des locataires.

## MISSION

En tant que chef de file en matière de logement de qualité à prix abordable, LCO collabore avec d'autres intervenants au développement de communautés saines et sécuritaires.

## VISION

Être un chef de file de la prestation de logements sécuritaires à prix abordables pour permettre aux locataires de LCO de participer pleinement au développement socioéconomique de la ville.

## VALEURS

<b>COLLABORATION</b>	Réunir les locataires, les partenaires et les quartiers et collaborer avec eux (c.-à-d., écouter, poser des questions, partager) afin de comprendre les besoins de nos communautés et y répondre.
<b>RESPONSABILISATION</b>	Faire preuve d'intégrité et gérer de façon responsable nos ressources, en donnant le meilleur de nous tous.
<b>RESPECT</b>	S'assurer que, par nos interactions et nos pratiques honnêtes, humaines et éthiques, la dignité de toutes les personnes et la valeur de la diversité sont respectées.
<b>EXCELLENCE</b>	Offrir de façon professionnelle des services adaptés de la plus grande qualité possible qui sont fondés sur des consultations significatives.

# ÉTABLIR LE CONTEXTE DE LA STRATÉGIE DE LCO

**Stratégie :** « Il s'agit d'une orientation générale qui a été établie pour une entreprise et ses diverses composantes afin d'atteindre l'état souhaité. »

- Johnson et Scoles

Nous avons déterminé les tendances et les facteurs sociaux, technologiques, juridiques, environnementaux et politiques clés dans le cadre de notre analyse de la conjoncture, en plus d'établir les fondements du plan stratégique décennal de la Société de logement communautaire d'Ottawa (LCO). Ce plan a été élaboré après la mobilisation et la consultation des employés de LCO, des partenaires, des locataires, des homologues du secteur et des fournisseurs de logements. Il décrit les objectifs stratégiques décennaux de LCO de même que les stratégies et les indicateurs de réussite clés qui permettront d'atteindre ces objectifs. Le plan sera exécuté au moyen d'un cycle de plans d'action de trois ans, révisés annuellement à l'aide de notre schéma de la mesure du rendement.

## Favoriser des communautés saines, sécuritaires et inclusives

En appuyant la croyance selon laquelle le logement dans lequel on vit constitue un déterminant clé de la santé, la vision stratégique de LCO permet de favoriser des communautés

saines, sécuritaires et inclusives, qui sont composées de résidences dans lesquelles il existe un milieu social positif et où les locataires ont un sentiment de sécurité, de fierté et d'appartenance à l'ensemble de la communauté.

L'efficacité des partenariats fait partie des principales composantes de la stratégie et des futures réussites de LCO. La capacité de réunir les partenaires et de collaborer avec eux jouera un rôle essentiel pour ce qui est de bien équilibrer les ressources et les besoins croissants. Ces partenaires offrent également des services aux locataires et ils reçoivent de plus en plus de demandes de services en devant composer avec des ressources limitées pour les fournir. La collaboration et l'optimisation des ressources permettront d'améliorer les services offerts aux locataires.

## Offrir des services de qualité à tous les locataires et dans toutes les maisons

Afin d'élever les attentes quant à la responsabilisation et à l'obtention de résultats significatifs, il faut un modèle d'affaires intelligent, soigné et allégé pour veiller à ce que les ressources contrôlées de LCO soient

axées sur la prestation de services rapides et de qualité. Il faut également équilibrer le tout aux besoins croissants de soutien pour gérer les populations vulnérables dans les logements, lesquelles sont de plus en plus complexes. Une meilleure compréhension des besoins de la clientèle nous permettra de mieux cibler la prestation de services.

La technologie évolue à une vitesse sans précédent. En 2014, LCO a mis en œuvre des solutions technologiques à l'échelle de l'organisation pour simplifier et moderniser bon nombre de ses processus opérationnels. Cette mise à niveau technologique a permis de placer LCO comme chef de file au chapitre de la gestion moderne des logements pour assurer une prestation de services de qualité aux locataires.

### **Innover pour répondre aux besoins financiers et en matière de logement**

Mettre en œuvre des solutions innovatrices et établir d'autres partenariats dans un contexte de contraintes financières et de logements qui prennent de l'âge sont des éléments clés du succès à long terme de LCO. Une stratégie de gestion du parc de logements où LCO fait ressortir la valeur de celui-ci et en effectue le renouvellement permet de veiller à ce qu'on continue de combler les besoins liés aux dépenses en immobilisations et aux logements.

### **Favoriser une culture organisationnelle qui prône le leadership, la responsabilisation et l'amélioration continue**

La gestion des ressources humaines est une composante essentielle de la planification stratégique de base. Elle doit reconnaître que le profil du travailleur moderne et la nature même du travail évoluent. Le vieillissement des travailleurs, les employés qui appartiennent à différentes générations, la diversité culturelle, la santé mentale en milieu de travail, les lacunes liées aux compétences de base, l'engagement du personnel et les équipes virtuelles sont autant de facteurs qui doivent être continuellement évalués et pris en compte.

Dans un rapport daté de mai 2014, le Conference Board du Canada a nommé la décennie actuelle la « décennie du talent ». Ce rapport se fonde sur un sondage pancanadien et indique que les organisations et les fonctions de ressources humaines qui « trouvent, perfectionnent et mettent en œuvre les bons talents obtiendront vraisemblablement un avantage concurrentiel. »



# OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LCO



## FAVORISER DES COMMUNAUTÉS SAINES, SÉCURITAIRES ET INCLUSIVES

### *Principales stratégies*

- a) Donner aux locataires, de façon directe et par l'intermédiaire de partenariats, les moyens de créer des communautés dans lesquelles ils souhaitent vivre.
- b) Établir des partenariats de soutien afin de répondre aux besoins des locataires et des communautés.
- c) Élargir la collaboration avec l'ensemble des quartiers et la Ville d'Ottawa.

### *Mesures de réussite*

- > Locataires engagés.
- > Partenariats efficaces avec des organismes qui soutiennent les locataires.
- > Améliorations des biens axées sur la communauté.





## OFFRIR DES SERVICES DE QUALITÉ À TOUS LES LOCATAIRES ET DANS TOUTES LES MAISONS

### *Principales stratégies*

- a) Mieux comprendre les besoins des locataires actuels et futurs et améliorer notre façon d’y répondre.
- b) Faciliter l’accès aux services et aux programmes de soutien dont les locataires ont besoin et en améliorer la disponibilité.
- c) Utiliser optimalement la technologie pour améliorer l’expérience du locataire.
- d) Améliorer les normes et la prestation des services d’entretien.

### *Mesures de réussite*

- > Locataires satisfaits.
- > Prestation de services rapide et efficace.
- > Milieux de vie sains et sécuritaires possibles grâce à un entretien efficace des systèmes des immeubles qui est conforme aux lois et aux pratiques de l’industrie.



# INNOVER POUR RÉPONDRE AUX BESOINS FINANCIERS ET EN MATIÈRE DE LOGEMENT

## *Principales stratégies*

- a) Gérer le parc de logements en acquérant, en cédant et en redéveloppant de façon stratégique des immeubles.
- b) Tirer parti des possibilités de financement et d'établissement de partenariats.
- c) Miser sur le pouvoir d'achat pour réaliser des économies plus substantielles et obtenir de meilleurs services.
- d) Passer à des pratiques opérationnelles plus efficaces et adaptables.
- e) Créer des sources de revenus secondaires et élargir leur portée.

## *Mesures de réussite*

- > Parc de logements en bon état.
- > Économies liées aux processus opérationnelles.
- > Augmentation des revenus secondaires fondée sur une cible annuelle établie.
- > Plan de dépenses en immobilisations exécuté.
- > Budget correspondant aux revenus et aux dépenses.







## FAVORISER UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE QUI PRÔNE LE LEADERSHIP, LA RESPONSABILISATION ET L'AMÉLIORATION CONTINUE

### *Principales stratégies*

- a) Améliorer le rendement des équipes et le profil de l'organisation.
- b) Encourager et soutenir le transfert d'apprentissage et de connaissances entre les employés, favorisant ainsi une plus grande adaptabilité en milieu de travail.
- c) Investir dans des outils et des pratiques efficaces fondés sur nos besoins et en élaborer d'autres.
- d) Créer et optimiser des occasions de perfectionnement, de partage de connaissances et d'échange de pratiques exemplaires dans le secteur du logement.
- e) S'assurer que nos valeurs résident dans tout ce que nous entreprenons en les intégrant dans nos pratiques et interactions quotidiennes.

### *Mesures de réussite*

- > Talent entièrement optimisé.
- > Effectif engagé.
- > Créer des systèmes d'entraide solides et efficaces.
- > Gouvernance efficace.
- > Perception positive du public.

# LCO ET SON ENGAGEMENT À L'ÉGARD DE LA RESPONSABILISATION

Le plan stratégique établit une vision à long terme pour LCO. Cette vision et ces stratégies sont réalisées au moyen des plans d'activités des services et de l'organisation et des plans de travail. L'exécution du plan s'inscrit dans un processus itératif et est appuyée par de nombreux plans, activités et rapports opérationnels qui sont réalisés annuellement. Voici quelques éléments :

- > rapports sur la santé et la sécurité;
- > plans et programme de travaux d'immobilisations;
- > cadre de planification des politiques;
- > stratégie liée à la technologie de l'information;
- > évaluation de l'état des immeubles et rapports d'inspection;
- > normes de prestation de services et rapports sur les protocoles;
- > schéma de la mesure du rendement.

