

OMH Lévis
Entretien des immeubles

3

Rapport annuel 2017
Vérificateur général de la Ville de Lévis



Ville de Lévis

Le 30 août 2018

Monsieur Gilles Lehouillier
Maire de la Ville de Lévis
2175, chemin du Fleuve
Lévis (Québec) G6W 7W9

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets le rapport annuel 2017 du vérificateur général de la Ville de Lévis, pour dépôt au conseil municipal.

Veillez agréer, monsieur le Maire, l'expression de mes salutations respectueuses.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

Yves Denis, CPA auditeur, CA



Table des matières

Contexte.....	1
Lois, règlements, politiques et procédures.....	3
Rôles et responsabilités	3
Processus de budgétisation et de planification de l'entretien	5
Enjeu relatif au financement.....	6
Objectif et portée de l'audit	7
Résultats de l'audit.....	7
Entretien pluriannuel	7
Entretien régulier	9
Mesures de performance	15
Conclusions de l'audit	16
Commentaires de la Direction de l'OMH Lévis	17
Annexe 1 – Objectif de l'audit et critères d'évaluation	18
Annexe 2 – Description des programmes.....	20

Sigles et acronymes

ACL	Programme AccèsLogis
CS	Centre de services
BSI	Bilan de santé des immeubles
HLM	Logement à loyer modique
LAQ	Programme Logement abordable Québec
OH	Offices d'habitations du Québec
OMH Lévis	Office municipal d'habitation de Lévis
HLM	Programme Habitations à loyer modique
RAM	Remplacement, amélioration et modernisation
SCHL	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ	Société d'habitation du Québec

Contexte

- 1 L'Office municipal d'habitation de Lévis (OMH Lévis) est un organisme sans but lucratif régi par la *Loi sur la Société d'habitation du Québec* (SHQ). Il a pour mission d'offrir, sans discrimination, aux personnes seules et aux familles les plus défavorisées et démunies de la ville de Lévis des logements de qualité à prix modique. À cet effet, il propose ses services à ses locataires dans le respect de leur dignité et travaille en collaboration avec les autres ressources disponibles sur le territoire.
- 2 L'OMH Lévis a été créé en 1969. Au cours des années 1990 à 2002, l'organisation a fusionné avec d'autres OMH de villes limitrophes. Aujourd'hui, cette entité assure la gestion d'un parc immobilier de 1 300 logements, soutenue par les programmes présentés au tableau 1.

Tableau 1 : Distribution des logements et valeur foncière par programme

Programmes*	Nombre de logements	Valeur foncière du parc (en millions de dollars)
Habitations à loyer modique – volet public (HLM) ¹	893	62,5
Habitations à loyer modique – volet privé ²	6	0,5
Logement abordable Québec (LAQ)	260	30,8
AccèsLogis (ACL)	141	17,3
TOTAL	1 300	111,1

* L'annexe 2 présente une brève description des programmes.

- 3 Certains de ces logements se situent dans des immeubles construits il y a plusieurs années, ce qui a une incidence sur les frais d'entretien. Le tableau 2 présente les années de construction des immeubles de type HLM.

Tableau 2 : Répartition du nombre d'immeubles de types HLM par année de construction

Année de construction	1970-1980	1980-1990	1992	Total
Nombre d'immeubles de type HLM	26	6	4	36

1 Ce programme est financé conjointement par la SCHL, la SHQ et la Ville.

2 Ce programme est financé conjointement par la SCHL et la SHQ.

Chapitre 3

- 4 Les frais d'entretien des immeubles représentent la dépense la plus importante pour les offices d'habitation (OH). Le tableau 3 présente les frais prévus par programme pour l'année 2017, incluant le remplacement, l'amélioration et la modernisation (RAM).

Tableau 3 : Frais d'entretien budgétés par programme pour 2017

Programmes	Nombre de logements	Frais d'entretien budgétés (en milliers de dollars)
HLM – public	893	2 734,7
HLM – privé	6	16,9
LAQ	260	469,8
ACL	141	239,0
TOTAL	1 300	3 460,4

- 5 L'entretien des immeubles comprend, entre autres :
- l'entretien ménager des espaces communs;
 - les travaux saisonniers;
 - les réparations causées par l'usure normale et les bris occasionnels;
 - le remplacement, l'amélioration et la modernisation des immeubles (RAM);
 - les réparations à la suite des appels reçus des locataires;
 - et la remise en état des logements lors du départ d'un locataire.
- 6 Cet entretien implique une série d'activités :
- l'évaluation des besoins d'entretien des immeubles;
 - la gestion des appels de services des locataires;
 - la priorisation des interventions;
 - l'élaboration et le suivi des plans d'entretien des immeubles selon le programme;
 - la réalisation des travaux d'entretien, incluant ceux pour la remise en état du logement lors du départ d'un locataire :
 - l'ordonnancement des travaux;
 - la saisie et l'émission des bons de travail dans le système intégré de gestion des logements sociaux (SIGLS);
 - la répartition des bons de travail au sein de l'équipe du Service d'entretien des immeubles;
 - l'exécution des travaux d'entretien;
 - le contrôle de la qualité des travaux d'entretien effectués.

- 7 Des travaux d'entretien ou des réparations ignorés ou reportés peuvent occasionner des problèmes, dont :
- des travaux et réparations plus coûteux;
 - des travaux faits en situation d'urgence (ceux-ci pourraient nécessiter une relocalisation temporaire des locataires);
 - des délais plus longs pour la location des logements devenus vacants et, en conséquence, des pertes de revenus de location.

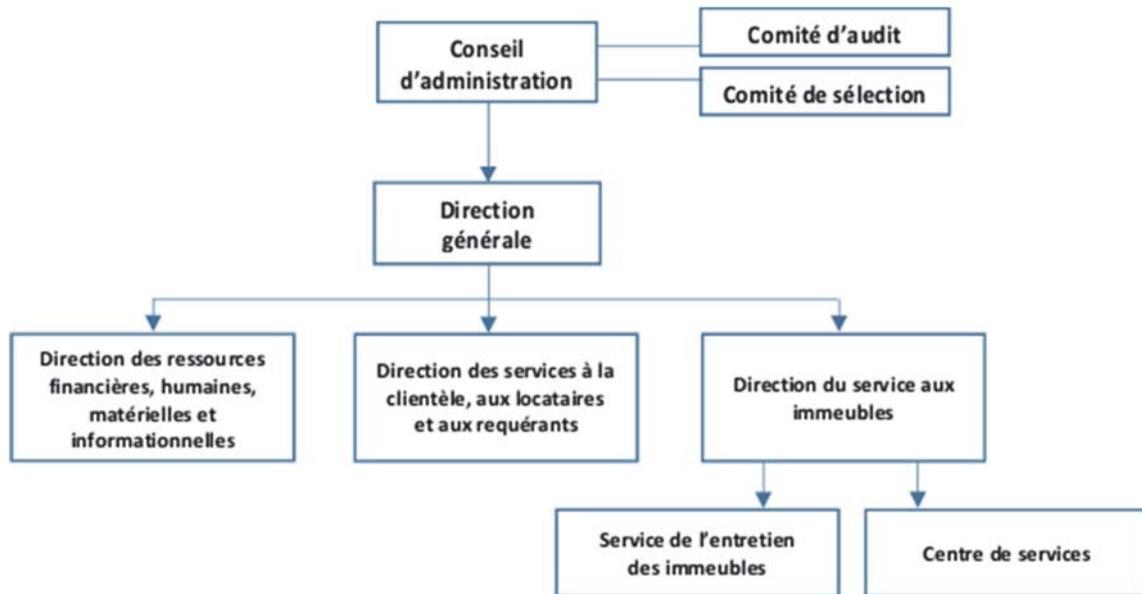
Lois, règlements, politiques et procédures

- 8 L'OMH Lévis est constitué en vertu de la *Loi sur la Société d'habitation du Québec*. Les articles 57 et 58 de cette loi mentionnent les responsabilités et les pouvoirs confiés aux OH au regard de l'entretien des immeubles. Ces offices sont assujettis à la *Loi sur le bâtiment* ainsi qu'au *Code de sécurité du Québec pour les bâtiments existants* (Chapitre VIII – Bâtiment), qui découle de cette loi. Ils doivent aussi respecter la *Loi sur la Régie du logement* et le *Code civil du Québec*.
- 9 Différents guides, outils et services développés par la SHQ sont mis à la disposition du responsable de l'entretien des immeubles :
- Guide des immeubles – conçu pour soutenir les centres de services, les OH ainsi que les coopératives et les organismes à but non lucratif d'habitation subventionnés.
 - Guide pour l'entretien préventif – qui présente les différents outils servant à la vérification et à l'entretien préventif de tous les composants et équipements d'un immeuble et d'un logement.
 - Soutien technique – offert par des équipes de professionnels (architectes et ingénieurs) et de conseillers-inspecteurs (techniciens en architecture) pour soutenir les OH dans leurs activités.
 - Fiches d'informations techniques – destinées à répondre aux questions techniques relatives aux divers produits sur le marché, aux méthodes de construction ou d'installation, aux projets pilotes à venir ou en cours et aux diverses réalisations dans le parc immobilier de la SHQ.

Rôles et responsabilités

- 10 La gouvernance de l'OMH Lévis est assurée par un conseil d'administration composé de neuf personnes, dont cinq sont nommées par la Ville de Lévis, deux par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire et deux autres par l'Association des locataires (ADL) de l'OMH Lévis. En 2017, un comité d'audit composé de quatre membres a été mis en place dans le but d'appuyer le conseil d'administration dans l'exercice de ses fonctions de surveillance. L'organigramme suivant présente sommairement les liens entre le conseil d'administration, la Direction générale et les différentes directions qui forment l'OMH Lévis.

Organigramme de l'OMH Lévis



- 11 Le Directeur général chapeaute l'ensemble des activités de l'Office, lesquelles sont subdivisées en trois services.
- 12 La Direction des ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles effectue le suivi des paiements de loyer, l'acquisition des biens et les déboursés afférents aux activités effectuées, la gestion des ressources humaines et de la paie ainsi que la production des différents rapports financiers mensuels et annuels. Elle s'occupe également du suivi des budgets avec la SHQ dans le respect des règles édictées par cette dernière.
- 13 La Direction des services à la clientèle, aux locataires et aux requérants est responsable de l'attribution des logements dans le respect de la liste d'admissibilité et du processus de location, qui comprend la visite du logement, la signature du bail ainsi que l'explication du règlement d'immeuble et des différents documents remis aux locataires. Elle offre aussi les services de soutien à l'Association des locataires en collaboration avec les organismes communautaires et sociaux œuvrant auprès de la clientèle de l'OMH Lévis.
- 14 La Direction du service aux immeubles voit à l'entretien de l'ensemble du parc immobilier. Ce service englobe plusieurs activités telles que :
 - les bilans de santé (HLM);
 - les inspections préventives (HLM);
 - la remise en état des logements à la suite du départ d'un locataire;
 - l'entretien ménager des espaces communs des immeubles;
 - le traitement des appels de services reçus des locataires;

- la production du budget RAM pour chaque ensemble immobilier de type HLM;
- le développement de nouveaux projets de logements sociaux;
- la réalisation des travaux d'entretien auprès des clients externes telle que les prévoient les ententes avec ces derniers.

Cette direction produit également différents tableaux de bord qui sont présentés au conseil d'administration.

Processus de budgétisation et de planification de l'entretien

Ensemble immobilier HLM

- 15 La SHQ exige deux types d'inspection pour maintenir en bon état les immeubles de type HLM. Il s'agit de celle servant à produire le bilan de santé des immeubles et de l'inspection préventive.

Inspection liée au bilan de santé des immeubles

- 16 Les OH ont la responsabilité de réaliser des bilans de santé des immeubles (BSI) par l'entremise de leur centre de service (CS). Le BSI est dressé à la suite d'une inspection visuelle qui sert à évaluer l'état physique des immeubles et des logements d'un ensemble immobilier. La SHQ l'exige pour toutes les HLM publiques et privées pour lesquelles elle absorbe en partie le déficit d'exploitation, ce qui lui permet de contrôler l'utilisation des fonds investis dans le maintien du parc HLM et d'en rendre compte. La SHQ exige qu'au moins 15 % du parc HLM fasse l'objet d'un BSI annuel, mais elle recommande aux OH de viser plutôt 20 % afin d'être en mesure de couvrir l'ensemble des HLM sur cinq ans.
- 17 Les différentes données recueillies pour établir le bilan de santé d'un immeuble sont saisies dans un logiciel (BSI.NET) qui permet de dresser un portrait de leur état. Les anomalies constatées lors de cet exercice nécessitent souvent des interventions planifiées ainsi que l'embauche de professionnels et d'entrepreneurs pour les corriger (fissures dans les fondations, effritement de la toiture, mauvaise étanchéité des fenêtres, isolation insuffisante, etc.). Le budget d'entretien régulier est habituellement insuffisant pour couvrir ces frais et l'OH doit faire une demande à la SHQ pour obtenir un budget RAM. Cette demande est faite par l'entremise de son CS et doit correspondre aux besoins recensés lors de la réalisation du BSI. La SHQ doit approuver en tout ou en partie le budget RAM présenté pour que les travaux d'entretien soient planifiés et réalisés.
- 18 Le BSI a été conçu pour suivre l'évolution des immeubles; le CS a la responsabilité de le tenir à jour lorsqu'il note des changements à l'état et aux caractéristiques d'un immeuble.

Inspection préventive

- 19 L'inspection préventive est effectuée sur une base annuelle et porte sur divers composants. Cette inspection peut être effectuée par le personnel d'entretien des OH sans intervention du CS. Les résultats de l'inspection n'ont pas à être saisis dans le logiciel BSI.NET, mais si des éléments importants à corriger à plus long terme sont décelés lors de l'inspection préventive, ils doivent être signalés au CS pour que le BSI soit mis à jour. Le but des inspections préventives est de faire en sorte que les composants atteignent leur durée de vie normale et d'assurer leur performance optimale durant cette période. Elles permettent de déceler une infiltration d'eau, des bardeaux de toiture décollés, la présence de débris sur le toit, etc. Habituellement, les problèmes décelés lors des inspections préventives sont corrigés grâce au budget d'entretien normal ACE (Administration, Conciergerie et Entretien) et ne nécessitent pas de demande de budget RAM.
- 20 Les immeubles de types LAQ et ACL ne sont pas soumis aux exigences de la SHQ en ce qui a trait aux inspections. L'OMH Lévis doit s'assurer de respecter la *Loi sur le bâtiment* et le *Code de sécurité du Québec* pour les bâtiments existants, mais n'a pas de compte à rendre à la SHQ quant à la fréquence et à l'étendue des inspections effectuées. C'est à l'OMH Lévis de se fixer des règles et des procédures à cet égard.

Enjeu relatif au financement

- 21 Le déficit d'exploitation d'un logement HLM – public est couvert à 90 % par la SHQ et à 10 % par la Ville, qui soutient ses activités. Pour couvrir ce déficit, la SHQ reçoit une aide fédérale qui oscille entre 55 % et 60 % via les ententes conclues avec la SCHL. En ce qui a trait au déficit d'exploitation pour un logement HLM – privé, il est couvert en totalité par la SHQ qui reçoit également une aide fédérale.
- 22 Les immeubles de type HLM gérés par l'OMH Lévis ont une moyenne d'âge de 35 ans, ce qui entraîne normalement des coûts plus importants d'entretien et de réparation.
- 23 Les conventions d'exploitation de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) avec les organismes gestionnaires de logements à loyer modique viennent à échéance au cours des prochaines années. Elles ont été conçues de telle sorte que la fin de la période de remboursement des emprunts hypothécaires initiaux coïncide avec la fin des subventions, et selon l'hypothèse que les projets immobiliers s'autofinancent par la suite. En ce qui a trait aux logements gérés par l'OMH Lévis, déjà deux ententes avec la SCHL impliquant 69 logements sont venues à échéance en décembre 2014 et décembre 2015. Trois autres relatives à 30 logements arriveront à terme d'ici 2020.

Objectif et portée de l'audit

- 24 L'objectif de cet audit est de s'assurer que l'OMH Lévis gère les services d'entretien de ses immeubles ainsi que les appels de services de ses locataires de façon efficace et efficiente, en vue d'assurer la pérennité de son parc immobilier, et ce, dans le respect des orientations données par la SHQ en matière d'entretien. L'audit ne visait pas à vérifier l'état des immeubles.
- 25 L'audit concerne principalement le processus d'entretien des immeubles et de gestion des appels de services, mais couvre aussi, lors d'un changement de locataire, le lien étroit qui existe entre le processus d'entretien des immeubles et le processus de location. Les critères d'évaluation retenus sont présentés dans l'annexe 1.
- 26 Lors de l'audit, nous avons mené des entrevues auprès des responsables impliqués à divers niveaux dans l'entretien des immeubles pour comprendre et analyser les processus mis en place. Nous avons également analysé les données opérationnelles et les coûts liés à l'entretien des immeubles. Les données de source secondaire que nous avons utilisées (par exemple les rapports de la SHQ) ont été produites par des professionnels indépendants. Enfin, nous avons sélectionné certains immeubles pour évaluer les pratiques d'entretien. Par ailleurs, des modèles de pratiques reconnues nous ont servi à porter un jugement éclairé sur les éléments que nous avons soulevés.
- 27 Nos travaux d'audit se sont déroulés entre septembre 2017 et avril 2018; ils visaient les activités d'entretien des immeubles réalisées au cours des trois dernières années, soit en 2015, 2016 et 2017.

Résultats de l'audit

Entretien pluriannuel

- 28 L'entretien pluriannuel correspond aux travaux de réparation et d'amélioration nécessaires pour maintenir le parc immobilier en bon état.

Identification des besoins d'entretien et de réparation et planification des travaux

- 29 La gestion d'un parc immobilier s'appuie sur la connaissance de l'état des immeubles, la mise en place de mécanismes visant à prioriser les interventions, ainsi que sur la planification des travaux en vue de mobiliser les ressources nécessaires à leur réalisation.

- 30 Pour maintenir une connaissance adéquate de l'état des immeubles, la SHQ demande que chaque année un minimum de 15 % des immeubles HLM fasse l'objet d'un bilan de santé. Elle recommande idéalement de viser 20 % de façon à couvrir l'ensemble des HLM sur cinq ans. Pour les cycles d'inspection 2006-2010 et 2011-2015, l'objectif a été atteint et tous les immeubles ont été couverts. Il est à noter cependant que le contrôle qualité exercé par la SHQ sur une inspection menée en 2015 pour établir le BSI d'un immeuble a fait ressortir que l'évaluation de la vie restante des composants majeurs (évaluation sur 15 ans) n'a pas été effectuée correctement. Cette dernière donnée est nécessaire pour bien planifier les dépenses importantes des prochaines années. Pour le cycle 2016-2020, un BSI a été produit pour 29 % des immeubles et, en raison notamment du départ de l'inspecteur du CS en septembre 2017, aucun BSI n'a été dressé en 2017. Malgré tout, au terme des deux premières années, l'OMH respecte les exigences minimales de la SHQ.
- Le Bilan de Santé de l'Immeuble (BSI) consiste en une inspection exhaustive afin de recenser les désordres pouvant affecter la santé et la sécurité des personnes, l'intégrité de l'immeuble, le fonctionnement d'un composant ou la disponibilité d'un service.
- 31 La SHQ recommande aussi, entre les bilans de santé établis tous les cinq ans, d'utiliser les inspections préventives annuelles pour déceler tout problème et de mettre à jour le BSI. Dans son contrôle qualité de janvier 2017, la SHQ constatait que seulement 35 % des immeubles HLM avaient fait l'objet d'une inspection annuelle en 2016 plutôt que la totalité. De plus, seul le composant « logement » a été couvert, alors qu'une inspection complète doit aussi porter sur l'enveloppe et la protection du bâtiment, le chauffage, la ventilation, la climatisation, la plomberie, l'électricité et les aires communes.
- 32 Les tests que nous avons effectués font ressortir que le statut des composants au BSI n'est pas toujours réajusté à la suite des travaux effectués. Qui plus est, pour les problèmes nécessitant des travaux de remplacement, d'amélioration ou de modernisation, le BSI aurait dû être mis à jour afin que le budget nécessaire pour les réaliser soit planifié.
- 33 Il ressort de ces analyses que l'OMH Lévis dispose d'un portrait incomplet de l'état de ses immeubles et des efforts à déployer pour les maintenir en bon état.
- 34 Par ailleurs pour prioriser les interventions, les critères suivants sont recommandés par la SHQ :
- santé, sécurité;
 - intégrité du bâtiment;
 - disponibilité d'un service.
- 35 L'OMH Lévis priorise ses besoins d'entretien et de réparations en fonction de ces critères.

36 En ce qui a trait à la planification des interventions, elle ne couvre que les immeubles liés au programme Habitations à loyer modique (HLM), soit 69 % des logements. En effet, les immeubles de types LAQ et ACL ne sont pas soumis aux exigences de la SHQ en ce qui a trait aux inspections. L'OMH Lévis doit s'assurer de respecter la *Loi sur le bâtiment* et le *Code de sécurité du Québec pour les bâtiments existants*, mais n'a pas de compte à rendre à la SHQ quant à la fréquence et à l'étendue des inspections effectuées. C'est à l'OMH Lévis de se fixer des règles et des procédures à cet égard. Les responsables de l'OMH Lévis nous ont mentionné que la construction récente de ces immeubles (1 à 12 ans) minimise les risques liés à la détection de besoins d'entretien importants.

37 **Recommandations à la Direction de l'OMH Lévis**

- O17-1 Structurer les inspections annuelles des immeubles afin de colliger davantage d'information sur leur état et enregistrer l'information pertinente dans l'application BSI.net.
- O17-2 Rajuster dans l'application BSI.net le statut des composants défectueux lorsque les correctifs ont été effectués.
- O17-3 Développer et mettre en place un plan d'entretien pour les immeubles des programmes Logement abordable Québec (LAQ) et AccèsLogis (ACL).

Entretien régulier

38 L'entretien régulier couvre l'ensemble des travaux légers nécessaires pour assurer le fonctionnement du parc immobilier.

Responsabilisation des locataires

- 39 La collaboration des locataires à une incidence indéniable sur l'entretien des logements et de l'immeuble dans lequel ils se trouvent. Par exemple, la négligence et la mauvaise utilisation des biens confiés peuvent accroître sensiblement les besoins d'entretien. C'est pourquoi les locataires doivent être sensibilisés à leurs responsabilités.
- 40 À cet égard, les représentants de la Direction des services à la clientèle expliquent le règlement de l'immeuble au moment de la signature du bail, et le locataire atteste qu'il en a reçu une copie, qu'il le comprend et qu'il s'engage à le respecter. Ce règlement précise comment maintenir le logement en bon état et stipule que l'OMH Lévis se réserve le droit de facturer aux locataires les frais de remise en état du logement si ce dernier n'est pas remis dans l'état où il lui a été confié. Il s'agit de bonnes pratiques.
- 41 Malgré tout, l'OMH Lévis éprouve certaines difficultés à faire respecter le règlement d'immeuble. Notons en effet l'impossibilité de faire reconnaître certaines créances liées à des travaux de fin de bail.

- 42 Compte tenu de ces résultats, les responsables devraient prendre des mesures pour accentuer la responsabilisation des locataires. Par exemple, photographier le logement au moment de la signature du bail permettrait à l'OMH Lévis d'indiquer au locataire l'importance qu'il accorde à l'état de ses logements et de disposer des assises nécessaires pour réclamer des frais si le locataire n'a pas assumé correctement ses responsabilités. Les documents fournis pourraient aussi être plus explicites afin d'inclure des exemples d'utilisation normale en comparaison d'utilisation négligente, et de définir plus clairement ce que signifie « garder en bon état ». Enfin, des visites pourraient être effectuées par les représentants de la Direction des services à la clientèle pour s'enquérir des difficultés que les nouveaux locataires peuvent éprouver à maintenir leur logement en bon état et pour repérer ceux ayant besoin de soutien.

Réponse aux appels de service des locataires

- 43 Avec un parc de 1300 logements, vient nécessairement une série d'appels de service de la part des locataires aux prises avec divers problèmes qui peuvent les empêcher de jouir pleinement de leur logement. Tous ces problèmes n'ont pas la même priorité. Certains exigeront une intervention d'urgence, alors que pour d'autres, il sera acceptable d'intervenir selon des normes de service préétablies et rappelées au locataire au moment de son appel de service.
- 44 Pendant les heures d'ouverture de l'OMH Lévis, les appels de service sont reçus par la réceptionniste, qui collige toute l'information pertinente de chaque requête dans le système SIGLS et lui attribue une priorité sous forme de délai pour régler le problème. Elle remplit aussi un bon de travail, qui est transmis au contremaître dont la responsabilité est d'attribuer le travail à un employé et d'exercer un suivi jusqu'à ce que le bon de travail soit fermé.
- 45 En dehors de ces heures, l'OMH Lévis utilise les services d'un centre d'appels qui transfère immédiatement au préposé à l'entretien de garde les requêtes urgentes; les autres sont transmises à la réceptionniste le lendemain.
- 46 Pour l'OMH Lévis, une intervention d'urgence est requise notamment pour les situations suivantes :
- menace à la sécurité des personnes (ex. : alarme incendie);
 - menace à l'intégrité du bâtiment (ex. : fuite d'eau, problème électrique);
 - situation empêchant l'usage normal et minimal des lieux (ex. : coupure d'électricité, d'eau courante).
- 47 La liste détaillée qui sert de référence pour établir les priorités des interventions n'est toutefois pas à jour. Cela peut faire en sorte qu'à l'occasion une priorité soit mal attribuée. Voici des exemples de 2017 où une intervention d'urgence a indument été demandée :
- changement d'ampoules fluorescentes;

- fabrication de modules de lave-vaisselle;
 - ouverture d'une porte défectueuse;
 - réparation de l'adhérence d'un aimant à une porte de la salle de lavage;
 - collage d'un caoutchouc de porte de réfrigérateur;
 - colmatage d'un boyau d'arrosage qui fuit;
 - effacement de graffitis sur des murs.
- 48 Notre analyse des appels de services de 2017 a fait ressortir que pour les situations d'urgence, l'OMH Lévis a une bonne performance puisque cette année-là, 98 % des appels ont été réglés dans un délai acceptable, dont 80 % la journée même ou le lendemain.
- 49 Pour les fins des calculs ci-dessus, nous avons pris en compte uniquement les appels urgents comportant un risque pour la santé et la sécurité des locataires ou l'intégrité des immeubles. En voici des exemples :
- fuite d'eau;
 - tout problème en lien avec l'alarme incendie ou un détecteur de fumée;
 - problèmes de nature électriques (bris de chauffage, panne de courant, court-circuit, etc.);
 - équipement défectueux pouvant engendrer des risques de blessures,
 - bris d'ascenseur;
 - interventions policières;
 - personnes en difficulté.

Tableau 4 : Statistiques des délais de réalisation des interventions dans les HLM en fonction de la priorité attribuée

Priorité attribuée	Plus rapide que le délai	Selon le délai	Excède le délai		Appels non fermés
			≤ 7 jours	> 7 jours	
1 jour	20 %	38 %	25 %	15 %	2 %
2 jours	45 %	7 %	29 %	13 %	6 %
3 jours	51 %	14 %	30 %	2 %	3 %
4 jours	52 %	5 %	24 %	14 %	5 %
5 jours	65 %	4 %	8 %	20 %	3 %
10 jours	71 %	0 %	S/O	25 %	4 %
15 jours	91 %	0 %	S/O	9 %	0 %
20 jours	83 %	1 %	S/O	11 %	5 %
30 jours	44 %	12 %	S/O	16 %	28 %

Globalement, l'analyse des données du tableau 4 démontre que :

- même si les délais correspondant aux priorités établies ne sont pas toujours respectés, une grande proportion des interventions sont réalisées dans un délai de sept jours;
- dans une proportion significative, des interventions sont réalisées plus rapidement que la priorité attribuée alors que pour d'autres plus de temps a été utilisé, ce qui démontre que les délais prescrits doivent être révisés;
- les différents délais pour catégoriser les interventions sont trop nombreux, et des balises claires ne sont pas présentes pour les justifier;
- des appels de service ne sont pas fermés.

Gestion des travaux d'entretien et de réparation

- 50 Des travaux de différentes natures sont réalisés pour assurer l'entretien des immeubles de l'OMH Lévis. Pour les travaux plus importants, ce sont les chargés de projet du CS qui agissent à titre de responsables et qui font le lien avec les professionnels et les entrepreneurs, lorsque requis. Le guide des immeubles de la SHQ sert de cadre de gestion pour la réalisation des travaux et le suivi des projets financés par cette dernière. Ce cadre pose des exigences au regard des étapes suivantes :
- planification des travaux;
 - appel d'offres et engagement;
 - réalisation des travaux;
 - fin des travaux et suivi de la garantie.
- 51 En ce qui a trait aux travaux de moindre envergure, ils sont traités par bons de travail; la planification des ressources et du temps ainsi que le suivi sont effectués par le contremaître. Les travaux nécessitant une expertise spécialisée sont habituellement réalisés par des firmes privées tandis que les travaux d'entretien général sont confiés au personnel d'entretien.
- 52 Le contrôle qualité exercé par la SHQ démontre que la gestion des travaux importants est efficace.
- 53 Pour les travaux de moindre envergure, nous avons constaté qu'il y aurait lieu de formaliser le contrôle qualité exercé par le contremaître et d'obtenir de la part des locataires concernés la confirmation que les travaux ont été réalisés.
- 54 Par ailleurs, l'OMH Lévis coordonne bien ces travaux avec les locataires.

Remise en état des logements vacants

- 55 Lors de résiliation d'un bail, le logement doit faire l'objet d'une inspection afin que soient déterminés les travaux nécessaires à sa remise en état en vue de le relouer le plus

rapidement possible. Le contremaitre à l'entretien effectue cette inspection après le départ du locataire, remplit une fiche d'inspection et y indique les travaux à réaliser pour que l'état du logement corresponde aux standards de l'OMH Lévis. Il ouvre un bon de travail, l'assigne à un employé d'entretien, puis effectue un contrôle de la qualité sur les travaux qui présentent un risque plus important. Il s'assure ainsi de superviser l'ensemble des employés d'entretien.

- 56 Pour 2017, le délai de préparation a été de 4 ½ mois alors que la cible est de 2 ½ mois. Le fait de procéder à l'inspection après le départ du locataire, plutôt qu'au moment de la réception de l'avis de départ, contribue à prolonger ce délai.
- 57 Par ailleurs, l'OMH Lévis n'a pas défini de standard à respecter pour la remise en état des logements. L'évaluation des travaux à réaliser est donc laissée au jugement du contremaitre. Les causes des travaux requis ne sont pas non plus clairement établies, de sorte qu'il est difficile par la suite d'attribuer la responsabilité d'un bris ou de la dégradation prématurée de composants et, s'il y a lieu, de récupérer les coûts que cela engendre. Ce problème jumelé au fait que l'OMH Lévis éprouve certaines difficultés à faire respecter le règlement d'immeuble, il n'est pas surprenant que peu de travaux soient facturés aux locataires, même lorsqu'il serait approprié de le faire.
- 58 Quant au contrôle qualité, il devrait être plus structuré, notamment au regard de la stratégie retenue et des traces pour démontrer qu'il est effectivement exercé.
- 59 Enfin, les écarts importants entre les efforts estimés et réels ne sont pas systématiquement analysés par le contremaitre; les analyses effectuées ne sont pas documentées. Un tel exercice permettrait de déceler des problèmes liés à la réalisation des travaux et d'améliorer les estimations établies.

Ententes avec les principaux fournisseurs

- 60 Une organisation comme l'OMH Lévis utilise beaucoup de biens, de fournitures et de services pour assurer l'entretien et la réparation des immeubles dont elle a la charge. Il peut alors être avantageux de conclure des ententes avec certains fournisseurs. En plus de générer des économies d'échelle, ces ententes peuvent réduire le délai d'obtention de biens et de services et contribuer à assurer leur qualité.
- 61 Ainsi, pour chacune des catégories de biens utilisés (plomberie, électricité, matériaux de construction, luminaires, serrurerie, quincaillerie, vitrerie et ventilation), l'OMH Lévis obtient annuellement la cotation d'au moins trois fournisseurs pour des articles précis avec la quantité minimale requise. Certains contrats sont octroyés sur une période de plus d'un an, notamment pour combler les besoins en couvre-plancher. Pour les fournitures, il utilise l'entente négociée par le Regroupement des offices d'habitation du Québec. En ce qui a trait aux services techniques, une entente avait été conclue il y plus de cinq ans avec deux électriciens et une autre avec un plombier pour répondre aux appels de service, mais elles sont actuellement échues.

- 62 Par ces initiatives, l'OMH Lévis démontre qu'il comprend les avantages que peuvent présenter ces ententes. Cependant, ces ententes ne sont pas étayées par des analyses de consommation de biens et de services ni par des analyses de marché pour cerner celles où les avantages seraient les plus importants en termes d'économies ainsi que de rapidité et de qualité de service.

Services offerts aux organismes du milieu œuvrant dans le domaine du logement social

- 63 L'OMH Lévis donne des services à trois organismes à but non lucratif (OBNL) du milieu œuvrant dans le domaine du logement social. Pour l'un d'eux, il s'agit de services de gestion des immeubles alors que, pour les deux autres, l'OMH Lévis réalise des travaux d'entretien et répond aux appels de services.
- 64 Or, préalablement à la signature d'ententes avec ces organismes, les responsables, tant au CS qu'à la Direction des ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles n'ont pas réalisé d'analyse formelle de l'incidence de ces ententes sur la prestation des services de base de l'OMH Lévis. Ils n'ont pas l'assurance que la tarification appliquée pour les services offerts couvre tous les coûts encourus. Pour l'entente de 2014 portant sur la gestion des immeubles, nous n'avons trouvé aucune analyse soutenant le tarif par immeuble appliqué à l'OBNL. Pour l'entente de 2015, le taux horaire en vigueur la première année était inférieur aux coûts recensés lors de l'analyse effectuée à la fin de 2013.

65 Recommandations à la Direction de l'OMH Lévis

- O17-4 Accentuer la responsabilisation des locataires à l'égard de l'état des logements mis à leur disposition.
- O17-5 S'assurer que les services externes ne compromettent pas la prestation des services de base de l'OMH Lévis, et établir la tarification de ces services sur la base des coûts encourus.
- O17-6 Soutenir le choix des ententes avec des fournisseurs de biens et de services par des analyses démontrant les avantages attendus en termes d'économies ainsi que de rapidité et de qualité de service.
- O17-7 Exercer un suivi des ententes avec des fournisseurs de biens et de services en vue de les renouveler ou de les modifier en temps opportun.
- O17-8 Mettre à jour les balises établies pour prioriser les interventions liées aux appels de service.

- O17-9 Analyser les appels de service ouverts et s'assurer de leur pertinence, particulièrement ceux qui datent de plusieurs mois.
- O17-10 Analyser les délais de réponse aux appels de service pour prévoir un temps de réponse réaliste et diriger de façon appropriée les interventions.
- O17-11 Effectuer plus rapidement l'inspection des logements qui deviendront vacants de façon à réduire le temps nécessaire à leur remise en état et s'assurer que celle-ci fait clairement ressortir les bris et l'usure prématurée des composants du logement attribuables aux locataires.
- O17-12 Déterminer le standard de l'OMH Lévis pour la remise en état des logements.
- O17-13 Analyser et documenter les écarts importants entre les efforts estimés et réels pour la remise en état des logements.
- O17-14 Structurer le contrôle qualité exercé sur les travaux d'entretien de moindre envergure et obtenir de la part des locataires concernés la confirmation que les travaux ont été réalisés.

Mesures de performance

- 66 L'entretien d'un ensemble immobilier et la réponse aux appels de service afférents nécessitent de la vigilance pour que les travaux pertinents soient effectués au moment opportun. Cette vigilance s'exerce notamment par la définition et le suivi d'indicateurs de gestion pertinents. Ces indicateurs doivent couvrir minimalement les éléments suivants :
 - degré de connaissance de l'état des immeubles :
 - taux de réalisation des bilans de santé;
 - taux de réalisation des inspections préventives annuelles;
 - évolution de l'état des immeubles :
 - indice de vétusté;
 - déficit d'entretien projeté;
 - délai de préparation des logements lors d'un changement de locataire;
 - pourcentage des bons de travail fermés dans les délais prescrits.
- 67 L'OMH Lévis produit de l'information de gestion, mais certaines fonctionnalités des systèmes de gestion ne sont pas exploitées. L'information de gestion produite porte notamment sur l'état du parc des HLM, le délai de préparation des logements lors d'un changement de locataire et la proportion des bons de travail fermés dans les délais prévus.

Chapitre 3

68 Le tableau 5 illustre les éléments à améliorer.

Tableau 5 : Constats à l'égard de l'information de gestion

Information de gestion minimale	Immeubles HLM	Immeubles LAQ/ACL
Degré de connaissance de l'état des immeubles	✓	✗
Évolution de l'état des immeubles	Partiel	✗
Délai de préparation des logements lors d'un changement de locataire	✓	✓
Pourcentage des bons de travail fermés dans les délais prescrits	✓	✓

69 Le suivi de ces indicateurs permettrait de fournir une vision plus complète de l'entretien des immeubles de l'OMH Lévis afin de mieux soutenir la prise de décision.

70 **Recommandation à la Direction de l'OMH Lévis**

O17-15 Préciser les besoins d'information de gestion à l'égard de tous les types d'immeubles, s'assurer qu'elle est produite à partir de données fiables et effectuer un suivi diligent de cette information.

Conclusions de l'audit

71 L'OMH Lévis gère efficacement les services d'entretien de ses immeubles ainsi que les appels de service de ses locataires en vue d'assurer la pérennité du parc immobilier sous sa responsabilité, et ce, dans le respect des orientations données par la SHQ en matière d'entretien. Cependant davantage d'attention devrait être portée aux éléments suivants :

- efforts pour connaître l'état des immeubles;
- responsabilisation des locataires;
- choix et suivi des ententes avec des fournisseurs de biens et de services;
- analyse du délai de réponse aux appels de services;
- définition de standards pour la remise en état des logements devenus vacants;
- portée et intensité du contrôle qualité à exercer sur les travaux réalisés;
- choix et suivi des indicateurs de gestion.

- 72 Par ailleurs, nous avons constaté que :
- La priorisation des travaux respecte les orientations de la SHQ.
 - La coordination des travaux auprès des locataires est adéquate.
 - Les travaux sont tous initiés par l'esquisse d'un bon de travail.

Commentaires de la Direction de l'OMH Lévis

« Nous tenons à souligner la collaboration entre les membres du personnel de l'OMH Lévis et les membres du bureau du vérificateur général. Cet esprit de collaboration assure une réalisation optimale du mandat d'audit et maximise l'adhésion aux recommandations puisqu'elles sont formulées dans un esprit d'amélioration continue, tout en tenant compte de la réalité des opérations.

Ainsi, nous recevons les recommandations avec ouverture et nous nous engageons à y donner suite afin d'optimiser le processus d'entretien des immeubles et de gestion des appels de services.

Au-delà des constats et des recommandations, il est nécessaire de souligner le lien étroit qui existe entre le processus de remise en état des logements et le processus de location lors d'un changement de locataire. La mise en place d'une philosophie de gestion qui vise l'amélioration continue des processus (Lean Management) par l'implication du service de la location et du service de l'entretien des immeubles devient une condition pour améliorer les délais de location. »

Annexe 1 – Objectif de l’audit et critères d’évaluation

Nous avons élaboré les critères d’évaluation en nous inspirant des guides et des outils produits par la Société d’habitation du Québec, ainsi que des bonnes pratiques.

Responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d’audit de performance portant sur l’entretien des immeubles et le traitement des appels de services afférents à l’Office municipal d’habitation de Lévis. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCMC 3001), ainsi qu’aux normes canadiennes de certification s’appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d’audit et de certification soutenu par CPA Canada.

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis consiste à fournir une conclusion sur l’objectif de la mission et il peut émettre des recommandations. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d’assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur des critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés dans ce rapport.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1) et, en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l’indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d’intégrité, d’objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Objectif de l’audit

L’objectif de cet audit est de s’assurer que l’OMH Lévis gère les services d’entretien de ses immeubles ainsi que les appels de service de ses locataires de façon efficace et efficiente, en vue d’assurer la pérennité du parc immobilier détenu par l’OMH Lévis, et ce, dans le respect des orientations données par la SHQ en matière d’entretien.

Critères d'évaluation

1. Les responsabilités des locataires quant au maintien de la bonne condition des immeubles leur sont clairement communiquées à la signature de leur bail.
2. L'OMH Lévis analyse périodiquement l'état de ses immeubles en vue de déterminer les besoins d'entretien et de réparation.
3. L'OMH Lévis priorise les besoins d'entretien et de réparation en fonction de critères objectifs.
4. Le plan d'entretien et de réparation des immeubles est cohérent avec les besoins priorités, tient compte des ressources disponibles et fait l'objet d'un suivi. Ce plan présente la nature et le coût des travaux à réaliser de même que le moment où ceux-ci sont prévus.
5. L'OMH Lévis informe les locataires des travaux d'entretien et de réparation susceptibles de les affecter. Il cherche à agencer ces travaux en vue de minimiser les inconvénients et de favoriser leur efficacité. Il informe aussi les locataires des tarifs liés aux services discrétionnaires qu'il offre.
6. Les appels de service et les plaintes sont pris en charge avec diligence en fonction des priorités établies à la suite de leur analyse.
7. Les travaux nécessaires à la remise en état d'un logement devenu vacant font l'objet d'une évaluation préalable et sont réalisés avec diligence, en conformité avec les résultats de cette évaluation et les normes applicables.
8. Les travaux réalisés et les ressources qui y sont affectées sont consignés dans un bon de travail et sont soumis à un contrôle qualité au moment opportun.
9. L'OMH Lévis négocie des ententes avec des fournisseurs en vue d'obtenir des économies d'échelle et de faciliter les interventions.
10. Une gestion de projet efficace est exercée pour que les travaux d'entretien et de réparation soient réalisés dans les délais prescrits et selon le budget alloué.
11. Les services d'entretien et de réparations des immeubles n'appartenant pas à l'OMH Lévis sont en lien avec sa mission et sont facturés sur la base d'une connaissance des coûts.
12. L'OMH Lévis évalue périodiquement sa performance en matière d'entretien et de réparation des immeubles.

Annexe 2 – Description des programmes

Programme de logements Habitations à loyer modique (HLM public et privé)

Le programme pour logement HLM est un programme fédéral-provincial³. Les logements construits sous ce programme sont offerts aux personnes et familles à faible revenu pour faire en sorte que le prix du loyer ne dépasse pas 25 % de leurs revenus. Un montant forfaitaire supplémentaire pour l'électricité peut toutefois être ajouté au prix du loyer.

La demande acheminée à l'OH doit être accompagnée des documents suivants :

- bail et relevé d'Hydro-Québec;
- preuve de garde des enfants;
- preuve de biens possédés (maison, placements);
- rapport d'impôt provincial du demandeur principal et celui de toutes les personnes de 18 ans et plus concernées par la demande, ainsi que les pièces justificatives;
- preuve de scolarité pour les enfants de 18 ans et plus;
- preuve de revenu de pension alimentaire.

La liste d'admissibilité et la priorisation des demandes sont établies en fonction des points attribués sur la base des informations reçues. Le loyer est fixé à 25 % du revenu familial.

Reconduction/fin de l'entente

À chaque période de renouvellement du bail (12 mois, sauf exception pour la première année où la période peut être inférieure), le locataire doit fournir les documents requis afin de confirmer sa situation familiale ainsi que ses revenus. Après examen de la situation, l'OH peut procéder au renouvellement du bail pour l'année suivante avec des ajustements, s'il y a lieu.

Programme Logement abordable Québec LAQ

Le programme LAQ est destiné à une clientèle à revenu modéré. Le loyer est fixé selon le type et la grandeur du logement et il est toujours offert à un coût inférieur à celui du marché.

3 La construction de logements dans le cadre du programme HLM est terminée depuis 1993.

Programme AccèsLogis (ACL)

Le programme ACL fait suite au programme LAQ. Il favorise le regroupement des ressources publiques, communautaires et privées, afin d'offrir des logements communautaires et abordables pour des ménages à revenu faible ou modeste et pour des personnes ayant des besoins particuliers en habitation. Le programme ACL permet à des OH tels que l'OMH Lévis, à des coopératives d'habitation (COOP), à des organismes sans but lucratif (OSBL) ainsi qu'à des sociétés acheteuses sans but lucratif, de créer et d'offrir en location des logements de qualité à des prix abordables.