



RAPPORT ANNUEL 2016

SOCIÉTÉ DE LOGEMENT COMMUNAUTAIRE D'OTTAWA

RAPPORT GÉNÉRAL SUR LA PERFORMANCE STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION ET POINTS SAILLANTS





MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL LE CONSEILLER MATHIEU FLEURY

Je suis heureux de vous présenter le rapport 2016 de la Société de logement communautaire d'Ottawa (LCO). LCO fonctionne de manière indépendante de la Ville d'Ottawa, son unique actionnaire, et relève d'un conseil d'administration composé du maire (membre d'office), de conseillers municipaux, de représentants de la collectivité et d'un représentant des locataires.

Ce rapport présente les réalisations de l'année par rapport aux quatre grands objectifs du nouveau Plan stratégique décennal de Logement communautaire d'Ottawa. Ce plan énonce la vision et les priorités qui seront poursuivies au cours des prochaines années, et a été examiné de manière efficace et dans les moindres détails par le Conseil

d'administration qui assure la gouvernance de LCO.

L'année 2016 a été particulièrement productive et marquée par de multiples réalisations sur le plan organisationnel et du renforcement de nos communautés. La direction de LCO a mené à bien plusieurs importantes initiatives pour assurer des services essentiels aux résidents d'Ottawa qui ont besoin d'un logement sécuritaire et stable.

Au nombre des principaux points saillants, soulignons les suivants : mise en œuvre d'une stratégie de gestion antiparasitaire intégrée et création d'une équipe interne formée d'experts dans le domaine et adoption d'une approche tactique dans la lutte antiparasitaire; mise en service d'un numéro unique grâce auquel il est possible en composant le 613-731-1182 de parler directement à un employé de LCO pour toutes les demandes de service ou d'information; et dévoilement du plus important rapport de l'année sur la validation et la mise en œuvre du dynamique Cadre de gestion du portefeuille de logements. Ce cadre de gestion positionne activement et de manière très concurrentielle Logement communautaire d'Ottawa pour investir et innover conjointement avec des partenaires des secteurs publics et privés, et permet à LCO d'être un chef de file à l'échelle nationale dans sa capacité à se prévaloir des sources de financement provinciales et fédérales qui permettent le meilleur rendement de ces fonds publics.

Ce rapport illustre comment LCO a de nouveau cette année amélioré la qualité de vie des résidents de nos communautés, a su innover afin de maintenir et d'élargir l'offre de logement abordable dans la Ville et démontré un formidable leadership dans le secteur du logement social et abordable.

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL STÉPHANE GIGUÈRE

Logement communautaire d'Ottawa assure un logement à 32 000 résidents de la Ville d'Ottawa. Bon nombre de nos locataires seraient confrontés à des situations difficiles si ce n'était des services que nous leur offrons en tout temps, jour et nuit. Logement communautaire d'Ottawa a une responsabilité sociale unique. Nos employés sont engagés et ont à cœur de soutenir des communautés saines et sécuritaires. LCO est beaucoup plus qu'un propriétaire d'immeubles ; avec ses quelque 15 000 logements, Logement communautaire d'Ottawa est le plus important fournisseur de logements sociaux à Ottawa, et le deuxième en importance en Ontario. Nous collaborons avec plus de 120 partenaires du secteur communautaire et du secteur privé dans le but de servir et de soutenir les locataires de Logement communautaire d'Ottawa.



Le présent rapport est un bilan public de la performance de Logement communautaire d'Ottawa durant l'année. Il ne vise pas simplement à satisfaire à une exigence en matière de gouvernance et de reddition de comptes. Ce rapport rend également compte de la capacité de croissance de Logement communautaire d'Ottawa, de sa capacité à mesurer stratégiquement et à analyser sa performance par rapport à un ensemble de réalisations communautaires et d'affaires.

J'invite les lecteurs à explorer notre site Web public pour en apprendre plus long sur les activités de Logement communautaire d'Ottawa. Vous y trouverez une nouvelle rubrique intitulée – *Logement communautaire d'Ottawa – Revue de l'année* qui illustre en images l'année et reflète la vie des gens qui habitent dans nos communautés, les visitent où y travaillent.

Je tiens à remercier spécialement les membres bénévoles du Conseil d'administration et des comités de leur appui soutenu et de leur bonne intendance de LCO. La direction et le personnel de Logement communautaire d'Ottawa leur sont réellement reconnaissants de leur leadership éclairé.

AU SUJET DE LOGEMENT COMMUNAUTAIRE D'OTTAWA

En 2015, la Société de Logement communautaire d'Ottawa (LCO) a révisé et mis à jour son Plan stratégique décennal. LCO a confirmé son orientation stratégique générale dans ses énoncés de mission et de valeurs et s'est fixé quatre objectifs stratégiques fondamentaux pour guider l'organisation jusqu'en 2025.

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.

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.

VALEURS

Collaboration | Responsabilisation | Respect | Excellence

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

-  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

LES LOCATAIRES DE LCO



32 000 locataires



6 000 aînés

LE PORTEFEUILLE



Environ **15 000** logements SLCO
47 ans L'âge moyen des immeubles
2016 L'immeuble le plus récent
 Valeur de remplacement **2.7G\$**

LE BUDGET EN BREF



Budget opérationnel
157,1M \$



Revenus des loyers
65,6 M \$
 (47 % des revenus)

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Maire
 Jim Watson,
 membre d'office



Conseiller
 Mathieu Fleury,
 président



Conseiller
 Mark Taylor,
 directeur



Conseillère
 Catherine McKenney,
 directrice



Conseiller
 Jody Mitic,
 directeur



Dan Doré,
 vice-président et
 trésorier



Monika Ferenczy,
 directrice



Cathy Jordan,
 secrétaire du Conseil



Sarah Kambites,
 directrice



Carole Ladouceur,
 directrice



Claude Lloyd,
 directeur



Anthony Pizzaro,
 directeur



Nicole St-Louis,
 directrice

OBJECTIF STRATÉGIQUE FAVORISER DES COMMUNAUTÉS SAINES, SÉCURITAIRES ET INCLUSIVES

Étant donné que le logement est un déterminant clé de la santé, LCO a inclus dans sa vision stratégique l'objectif de favoriser des communautés saines, sécuritaires et inclusives qui regroupent des foyers où un environnement social positif est présent, et où les locataires se sentent en sécurité et fiers de faire partie de la collectivité au sens large.

Des partenariats efficaces constituent l'une des principales composantes de la stratégie de LCO et de son futur succès. La capacité de rallier des partenaires et de collaborer avec eux joue un rôle essentiel dans l'atteinte d'un équilibre entre les ressources et des besoins grandissants. Ces partenaires assurent également des services aux locataires et font face à une demande croissante de services tout en disposant de ressources limitées pour en assurer la prestation. La concertation de nos efforts et l'optimisation de nos ressources aident à améliorer les services aux locataires.

Les logements de LCO sont principalement situés dans les limites de la Ceinture de verdure d'Ottawa et regroupés dans des complexes de maisons en rangée et des immeubles qui s'intègrent bien à leurs quartiers respectifs.

Les gens qui habitent dans les communautés de LCO proviennent de divers horizons et ont des expériences de vie variées, et ce qu'ils ont cependant en commun, c'est que sans LCO, ils auraient énormément de difficulté à se trouver un logement sain et sécuritaire où se poser. L'achat d'une propriété ou l'accès à un logement au prix du marché sont au-delà de leurs moyens. La clientèle de LCO comprend des familles monoparentales, des adultes ayant un handicap, des personnes âgées à revenu fixe et des nouveaux arrivants au Canada. Pour bon nombre de locataires, LCO joue un rôle essentiel en leur offrant ou en organisant d'autres services de soutien qui les aideront à s'établir et à maintenir avec succès leur location.

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

En matière de développement communautaire, LCO se concentre sur les quatre domaines suivants :

- Renforcer le leadership des locataires et de leurs niveaux de participation citoyenne
- Améliorer l'inclusion sociale et la mobilisation des locataires qui reflètent la diversité de la communauté
- Créer et soutenir des communautés plus sécuritaires
- Bâtir et soutenir des partenariats de développement communautaire

LCO dépend de partenariats avec d'autres organisations pour développer ses communautés. Certains de ces partenariats sont plus officiels et reposent sur des ententes de niveaux de service et des protocoles d'entente, par exemple avec le Service de police d'Ottawa et l'Ottawa Salus Corporation. D'autres partenariats sont moins structurés et évoluent au fil des besoins et des exigences en matière de contact.

SONDAGE SUR LE PARTENARIAT

Compte tenu de l'importance de solides partenariats, LCO a mené un *Sondage sur le partenariat* afin de recueillir les rétroactions de ses partenaires communautaires sur sa performance à ce chapitre. Ce sondage a été distribué en mars 2016 à 72 organismes partenaires qui travaillent en étroite concertation avec LCO à la prestation de services aux locataires et aux communautés de LCO dans Ottawa.

Taux de satisfaction des partenaires



Leur taux de satisfaction par rapport aux catégories du sondage (*la collaboration, la responsabilisation, le respect et l'excellence*), élevé dans l'ensemble, s'est situé entre 77 et 83 %. Les partenaires ont dit de leurs rapports avec LCO, qu'ils étaient francs, ouverts, mutuels et professionnels. Le sondage a également permis de cerner une possibilité d'amélioration.

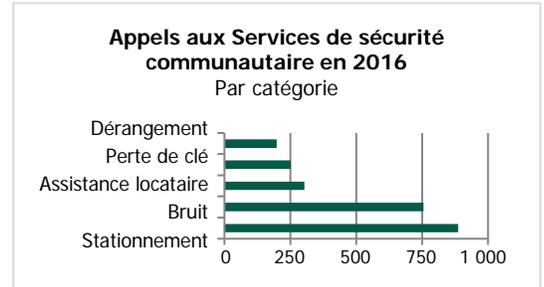
Les partenaires, en particulier ceux qui n'ont qu'une structure de partenariat sommaire en place, ont recommandé à LCO de clarifier et de lui communiquer ses rôles, ses responsabilités et ses normes de service dans le but de mieux aligner leurs pratiques professionnelles sur celles de LCO.

À partir des résultats du sondage, LCO a entrepris l'examen et le renforcement de plusieurs rapports de partenariat. Le sondage sera répété en 2018 et les futures données aideront à cerner les tendances et à approfondir davantage l'analyse dans ce domaine.

Based on the survey findings, several partnership relationships are being reviewed and strengthened. The survey will be conducted again in 2018 and will provide data to determine trends and expand analysis.

SERVICES DE SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE

La sécurité de la collectivité dans toute la Ville d'Ottawa a retenu beaucoup l'attention en 2016 en raison d'une hausse des coups de feu d'origine criminelle. Bien que la fréquence des coups de feu au sein des communautés de LCO n'ait pas augmenté depuis trois ans, la perception de la sécurité dans toute la Ville a été affectée. LCO rend compte du nombre d'appels significatifs reçus par rapport à des activités criminelles. La vaste majorité de ces appels entraînent une intervention du Service de police d'Ottawa.



Les Services de sécurité communautaire de LCO répondent aux demandes de renseignements concernant la sécurité. Au cours de l'année, il y a eu de légères augmentations dans quatre des sept catégories d'appels. Les plaintes les plus fréquentes se rapportent à des problèmes de stationnement et de bruit dans les communautés de LCO.

En 2016, LCO a installé un système de localisation GPS dans ses véhicules de patrouille. Ce système permet un meilleur suivi des activités de patrouille et une meilleure précision dans le déploiement de son personnel de sécurité en réponse à des besoins de sécurité.

PROGRAMME DE SÉCURITÉ-INCENDIE ET DE SÉCURITÉ DES PERSONNES

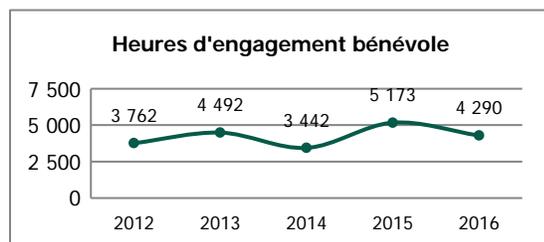
Une part critique des investissements en sécurité communautaire se rapporte à la protection incendie. En 2016, LCO a lancé un programme de sécurité-incendie et de sécurité des personnes et a consacré des investissements additionnels de 2 millions \$ dans les panneaux de commande d'alarme incendie, les portes coupe-feu, la signalétique et les inspections. Au cours des prochaines années, les investissements à ce chapitre seront de l'ordre des 11 à 14 millions \$. LCO a également amélioré le partage des données avec le Service des incendies d'Ottawa afin de l'appuyer dans les campagnes ciblées d'éducation des locataires sur les causes d'incendie les plus fréquentes.

POLITIQUE SANS FUMÉE

LCO continue d'exercer un leadership dans la conversion de son parc en des logements sociaux « sans fumée ». En 2016, le taux de conversion à des baux sans fumée a atteint 29,2 %. Il s'agit d'une hausse annuelle de 10 %, laquelle était anticipée en s'appuyant sur le mouvement de conversion établi depuis l'adoption de la politique sans fumée en 2014.

Le taux de conversion est étroitement lié au roulement des locataires et au fait que les nouveaux locataires ou les locataires qui transfèrent de logement sont tenus de se conformer à la clause d'interdiction de fumer de leur bail. Selon les tendances actuelles, le taux de conversion devrait atteindre 40 % dans le courant de 2017. Et d'ici à la fin de 2018, la moitié des logements de LCO devraient être désignés sans fumée.

PROGRAMME DES BÉNÉVOLES DE LCO



Le Programme des bénévoles de LCO fait appel à des bénévoles de la collectivité, des gouvernements, des écoles et des entreprises pour améliorer et embellir les propriétés de LCO et fournir un apport aux programmes qui appuient les locataires. Le programme continue à enregistrer des résultats positifs pour l'ensemble des indicateurs.

En 2016, 38 projets de bénévolat ont été menés à bien, ce qui correspond au nombre de projets réalisés en 2015. Pour la

deuxième année d'affilée, il y a eu plus de 1000 bénévoles mobilisés autour de ces projets. Des efforts grandissants ont été déployés pour mobiliser les leaders des locataires dans ce programme autour des projets qui ont le plus gros impact sur la qualité de vie des communautés.



18 commanditaires corporatifs



1 000 + bénévoles



38 projets de bénévolats corporatifs

FONDATION DE LOGEMENT COMMUNAUTAIRE D'OTTAWA

La Fondation de logement communautaire d'Ottawa soutient LCO dans ses efforts pour favoriser des communautés saines et sécuritaires par son engagement à aider à la réussite individuelle des locataires sur le plan éducatif, de l'emploi et de l'engagement communautaire.

En 2016, la Fondation a :

- reçu une subvention de 600 000 \$ de la Fondation Trillium de l'Ontario pour financer son programme *Garder les jeunes en contact*, qui offre un soutien individuel aux jeunes à risque (de 13 et 14 ans) vivant dans les communautés de LCO;
- offert à des centaines d'enfants et de jeunes la possibilité de participer à des camps de loisirs, des sports, des programmes culturels et artistiques par l'entremise du programme reLINK;
- contribué au développement du leadership, à l'acquisition de compétences et à des emplois d'été grâce à son programme Avenir Jeunesse;
- distribué plus de 455 sacs à dos remplis d'effets scolaires à des enfants et des jeunes par l'entremise du programme *Pack a Sack*;
- décerné dix bourses d'études de 1 000 \$ chacune à des jeunes qui poursuivent des études post-secondaires grâce au fonds pour l'éducation Ron Larkin;
- amassé plus de 75 000 \$ par l'entremise du tournoi de golf bénéfice et du rallye des camions de cuisine de rue Food Truck Rendez-Vous.



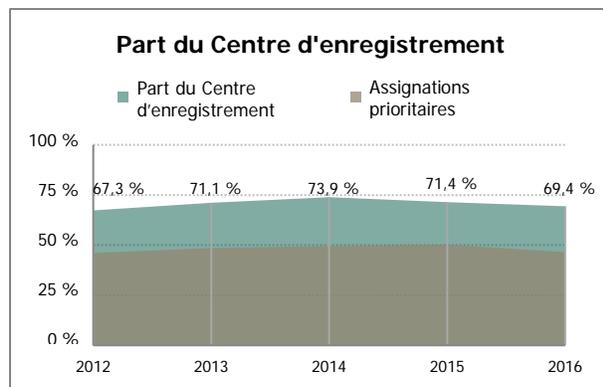
OBJECTIF STRATÉGIQUE OFFRIR DES SERVICES DE QUALITÉ À TOUS LES LOCALAIRES DANS TOUTES LES MAISONS

Des attentes toujours plus élevées en matière de reddition de comptes et de résultats significatifs requièrent un modèle de fonctionnement intelligent, diligent et simplifié pour s'assurer que les ressources contrôlées de LCO sont consacrées à la prestation de services de qualité conformes aux besoins. Ce modèle doit également prendre en compte le besoin grandissant de soutiens pour répondre à la complexité grandissante des populations vulnérables au chapitre du logement. Une meilleure compréhension des besoins de la clientèle aidera à mieux cibler la prestation des services. La technologie progresse à un rythme sans précédent. En 2014, LCO a déployé de nouvelles solutions technologiques dans tous ses services pour simplifier et moderniser ses processus internes. Cette mise à niveau technologique fait de LCO un chef de file dans l'application des techniques modernes de gestion de logements à la prestation de services de qualité aux locataires.

Environ 32 000 personnes vivent dans les communautés de LCO. La capacité de LCO de fournir des logements additionnels n'a pas réellement changé au cours des récentes années compte tenu des possibilités limitées de LCO d'accroître son parc de logements. De nouveaux locataires trouvent cependant où se loger auprès de LCO. En moyenne, le taux de roulement annuel des locataires est de 10 %.

AU SERVICE DES RÉSIDENTS D'OTTAWA DANS LE BESOIN

LCO est le principal fournisseur de logements sociaux à Ottawa. La part des demandeurs accueillis est proportionnelle à la taille de son parc relativement à celui des autres fournisseurs de logements sociaux. LCO gère environ les deux tiers des logements sociaux de la ville et assume en moyenne 70,6 % des demandes de logement sociaux depuis cinq ans.



La majorité des demandeurs de logements sociaux ont un statut prioritaire. Souvent, les demandeurs ayant la priorité ont besoin de services complémentaires et d'un soutien parce qu'il peut s'agir de personnes auparavant itinérantes, de personnes fuyant la violence conjugale ou de personnes ayant des problèmes de santé mentale. Comme par les années antérieures, environ les deux tiers des nouveaux locataires de LCO en 2016 ont été reconnus comme étant prioritaires.

En raison du nombre significatif de locataires aux prises avec des problèmes de santé mentale, LCO a entrepris en 2016 des discussions avec des organismes partenaires afin d'évaluer et d'explorer l'élargissement des services en santé mentale adaptés au milieu pour les locataires des communautés de LCO. En facilitant l'accès en temps opportun à des services en santé mentale, LCO vise à réduire les incidents et les coûts liés aux services d'urgence tels que les interventions policières, les interventions du service Paramédic et les hospitalisations. De concert avec nos partenaires, nous prévoyons en 2017 piloter un modèle de service de santé mentale adapté au milieu.

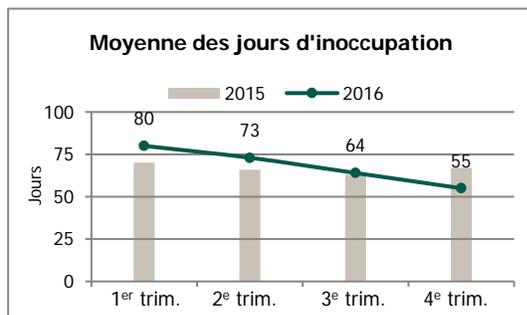
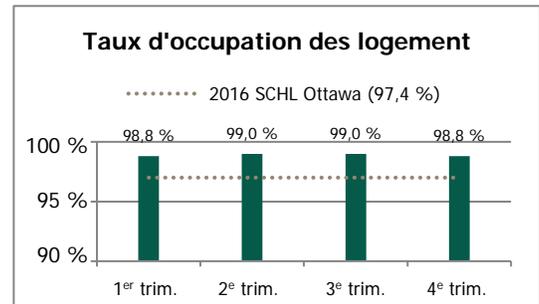
Le Centre d'enregistrement pour les logements sociaux d'Ottawa supervise le processus de demande de logement sociaux à Ottawa. Il travaille avec une cinquantaine de fournisseurs de logements sociaux à la coordination des assignations de logements sociaux aux personnes dans le besoin.

TAUX D'OCCUPATION DES LOGEMENTS

Tout au long de 2016, le taux d'occupation des logements de LCO a été très élevé et s'est situé aux alentours de 98,9 %.

Ce taux d'occupation se compare avantageusement avec celui rapporté pour Ottawa en 2016 par la Société canadienne d'hypothèques et de logement qui était de 97 %.

Le taux d'occupation supérieur atteste de l'excellente performance et de l'engagement de LCO en matière de services envers ses nouveaux locataires. Étant donné les longues listes d'attente pour les logements sociaux, chaque jour compte pour une personne dans le besoin en quête d'un logement. Quand le processus d'assignation est efficace, les nouveaux locataires obtiennent de bons services et le taux d'occupation global augmente.



En 2016, le nombre de jours d'inoccupation des logements a fait l'objet d'un suivi étroit dans le but de corriger les délais administratifs. LCO a ainsi pu réduire le nombre de jours d'inoccupation de 31 %.

Une norme de rendement a été établie pour limiter cette période d'inoccupation à 50 jours. Tout au long de 2017, le nombre de jours d'inoccupation fera l'objet d'un suivi pour confirmer les tendances et identifier des moyens d'optimiser l'efficacité des services de location et de dégager les tendances.

RÉSULTATS DU SONDAGE SUR LA SATISFACTION DES LOCATAIRES

Dans le cadre de l'initiative visant à mieux connaître et à améliorer l'expérience de ses locataires, LCO avait réalisé en 2015 un sondage sur la satisfaction des locataires. Ce sondage a été conçu et mené par un consultant externe et ses résultats ont été communiqués au Conseil d'administration en janvier 2016. Le sondage a évalué le degré de satisfaction des locataires pour ce qui est des services que leur assure LCO. En moyenne, leur taux de satisfaction a été de 75 %. Ces résultats sont similaires ou supérieurs à ceux de sondages comparables effectués dans le secteur du logement social.

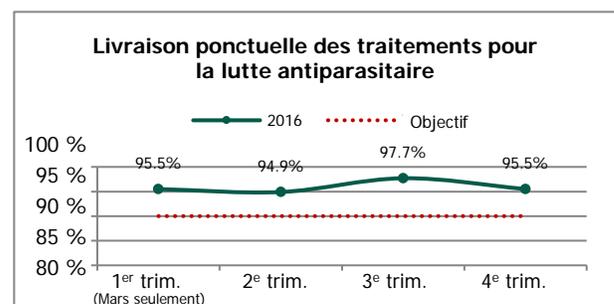
Les principaux domaines à améliorer identifiés par les locataires ont été les suivants :

- Entretien et propreté
- Sûreté et sécurité
- Problèmes de parasites et mesures de contrôle

GESTION ANTIPARASITAIRE INTÉGRÉE

Cette approche améliorée et basée sur les meilleures pratiques en matière de lutte antiparasitaire relève d'une équipe interne d'experts dans le domaine, d'un traitement interne, d'une préparation prétraitement efficace et de l'éducation et de la sensibilisation des locataires.

Cette approche globale part du principe que la clé du succès de la gestion antiparasitaire consiste à impliquer les locataires dans la lutte antiparasitaire.



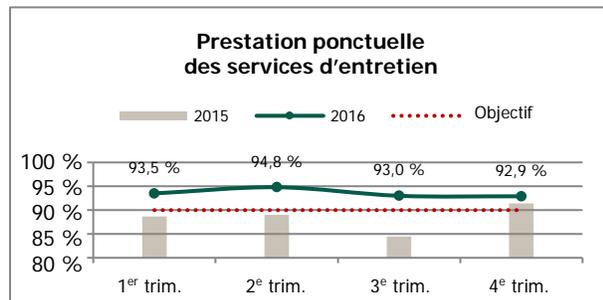
Tout au long de 2016, 96 % des demandes de traitement antiparasitaire ont été complétés conformément aux objectifs prioritaires. La performance a surpassé de 6 % l'objectif de rendement. Ces résultats initiaux méritent d'être soulignés d'autant plus qu'il s'agit d'un nouveau service mis en œuvre par LCO en mars 2016 et plut tôt que la date de lancement initialement prévue.

DEMANDE D'UNE NORME DE SERVICE D'ENTRETIEN ET DE RÉPARATION

En 2016, LCO a enregistré une amélioration continue dans le temps de réponse des demandes de services d'entretien. Le rendement trimestriel a dépassé en moyenne de 3 à 5 % la norme de service établie.

En 2016, un service ponctuel a été assuré pour 93,6 % des demandes.

Le taux de service ponctuel a augmenté de 5,2 % comparativement aux données de 2015. Il s'agit d'une amélioration considérable surtout quand l'on sait que la demande de services d'entretien a connu une forte hausse.



Au nombre des facteurs qui ont contribué à ces résultats positifs soulignons :

- l'introduction d'un nouveau modèle de prestation pour les services d'entretien;
- le déploiement complet d'un système de gestion de logements qui a automatisé la programmation des travaux d'entretien, leur assignation et leur rapport.

Ces modifications ont amélioré la répartition du travail d'entretien entre les équipes spécialisées et a permis de

rehausser l'uniformité, l'efficacité et la qualité de leurs interventions.

UNIFORMISATION DES SERVICES DE NETTOYAGE CONTRACTUELS ET DE LA PROPRETÉ DES IMMEUBLES

Dans le cadre du projet visant à rehausser l'expérience du locataire, des inspections des services de nettoyage contractuels et de la propreté des immeubles ont été réalisées dans 73 emplacements de LCO. Ces inspections ont permis de constater le respect ou le dépassement des normes de propreté dans 77 % des cas. Des lacunes fréquentes ont cependant été décelées à certains endroits dans les immeubles de LCO, le plus souvent dans les cages d'escalier. Les résultats de ces inspections ont servi à renforcer les normes de propreté et à fournir des commentaires et lignes directrices aux fournisseurs de service de nettoyage. Ces inspections se poursuivront en 2017.

ACCÈS INTERNET ABORDABLE

Le service Internet est devenu pratiquement une nécessité dans la vie courante et le coût d'adhésion à Internet pose un grand défi à bon nombre de locataires de LCO dont les revenus sont limités. En 2016, LCO a approché deux fournisseurs de services Internet, Rogers et Libertel de la Capitale nationale, qui ont accepté de fournir des programmes et tarifs à prix modique à ses locataires. LCO a veillé dans ses démarches à s'assurer que les renseignements personnels des locataires qui adhérerait à ces programmes ne soient pas divulgués. Les locataires qui souhaitent se prévaloir de conditions d'adhésion plus abordables peuvent communiquer directement avec ces fournisseurs.

UN NUMÉRO DE TÉLÉPHONE UNIQUE – 613-731-1182

En 2016, un autre projet innovateur qui s'inscrit dans la volonté de LCO d'améliorer l'expérience de ses locataires a été le projet de communication par téléphone. Le but de ce projet était d'améliorer la satisfaction des locataires quand vient le temps pour les employés de LCO de leur assurer des services téléphoniques faciles d'accès, adaptés à leurs besoins et en temps voulu. Le projet a été dirigé par une équipe opérationnelle d'employés qui a mis à l'essai la méthodologie LEAN. L'équipe a suivi la formation LEAN et ses membres ont ensuite reconfiguré le processus d'accès aux services à la clientèle à partir d'un numéro unique. Le nouveau système fait en sorte que les locataires et les autres appelants obtiennent une réponse immédiate et directe d'une personne à leurs demandes de renseignements et bénéficient d'information et de services de référence clairs et uniformes. Étonnamment, la nouvelle approche a permis de réduire de 90 % les points de contact avec le client, et a rehaussé l'efficacité de ce service et l'a amélioré pour les locataires. Le numéro de téléphone unique a été mis en service au début de 2017 et les premiers commentaires des locataires et des employés sont très positifs.

OBJECTIF STRATÉGIQUE INNOVER POUR RÉPONDRE AUX BESOINS FINANCIERS ET EN MATIÈRE DE LOGEMENT

Embrasser des solutions innovatrices et des partenariats complémentaires dans un contexte de contraintes budgétaires et d'un portefeuille de logements vieillissants sera la clé du succès à long terme de LCO. Une stratégie de gestion de portefeuille qui permet à LCO à la fois de tirer parti de son portefeuille tout en le renouvelant fera en sorte que les futurs besoins d'investissements en immobilisations et de logements pourront être comblés.

Le parc de logements de LCO continue à prendre de l'âge. Ses immeubles ont en moyenne 47 ans et requièrent des investissements continus pour maintenir les logements en bon état.

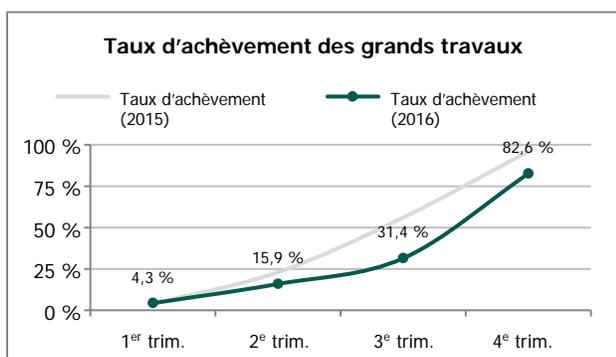
CADRE DE GESTION DU PORTEFEUILLE

L'orientation à long terme du portefeuille suit le Cadre de gestion du portefeuille (CGP). Le CGP a été instauré en 2015 pour orienter les décisions d'entretien, de renouvellement, d'agrandissement et de cession de biens immobiliers. Le but du CGP est de tirer parti de la valeur des actifs de LCO pour combler l'insuffisance des fonds d'immobilisations. Des valeurs et cibles ont été établies dans le contexte du CGP afin d'aider à orienter LCO dans ses futures cessions et acquisitions de propriétés.

En 2016, LCO a procédé à l'évaluation de son parc de logements au moyen d'un instrument d'évaluation de biens immobiliers. Cet instrument emploie des filtres de mesure pour identifier les propriétés les mieux placées pour être cédées, conservées, redéveloppées et érigées sur un terrain intercalaire. Étant donné que le CGP peut potentiellement mettre de l'avant des projets de grande envergure, un groupe consultatif de membres de la collectivité et de représentants des locataires a également été mis sur pied et s'est réuni tout au long de 2016 pour s'assurer que les enjeux des locataires et leurs besoins de communications seraient pris en compte. Le CGP a établi des objectifs cibles qui serviront dans la planification générale à la fois pour les cessions et les nouveaux développements.

Le CGP a grandement aidé LCO à bien se positionner pour saisir les opportunités de croissance et de redéveloppement qui pourraient se présenter.

PROGRAMME DE GRANDS TRAVAUX



Dans le cadre du Programme de grands travaux qui représente pas moins de 20 millions \$ par année, LCO a géré 209 projets importants en 2016, soit un nombre de projets comparable à celui de 2015, cependant la portée et la nature de ces projets en 2016 étaient beaucoup plus complexes.

Le taux d'achèvement des travaux d'immobilisations en 2016 a suivi une courbe similaire à celle de 2015. Le taux d'achèvement de 82,6 % en 2016 est considéré comme normal et a été influencé par des facteurs comme la météo, les délais d'approbation des projets et l'horaire des entrepreneurs.

Il y a eu en 2016, 36 projets mis en œuvre et dont l'achèvement est prévu au programme des grands travaux de 2017. Des fonds ont été engagés et les travaux se poursuivent.



209
Projets de grands travaux



20 millions \$
Investissements annuels
minimum dans les grands travaux

NOUVELLES CONSTRUCTIONS

Si le gros des efforts de LCO s'est concentré sur le maintien en bon état de ses immeubles actuels, trois projets de développement ont suscité passablement d'intérêt au fil de leur avancement en 2016 :



Agrandissement de la communauté Michele Heights (six maisons en rangée en 2016)

L'agrandissement de la communauté Michele Heights a été complété en juillet 2016 et les nouvelles maisons en rangée sont toutes occupées. Ce projet a permis d'ajouter à cette communauté six logements de quatre ou cinq chambres à coucher chacun. Ces logements présentent une meilleure facilité d'accès et une technologie à haut rendement énergétique. Cette nouvelle construction a coûté 1,8 million \$.

Agrandissement de la communauté Ashgrove (16 logements en 2018)

L'agrandissement de la communauté Ashgrove en est au stade de la planification de la préconstruction. Les logements seront construits conformément au Plan ECO² de LCO et aux principes d'efficacité énergétique, de respect de l'environnement et de durabilité.



Le projet d'agrandissement de la communauté Ashgrove s'est vu accorder une mise de fond de 2,4 millions \$ du Programme d'investissement dans le logement abordable de l'Ontario (Élargissement 2014 du PILAO) financé conjointement par le gouvernement fédéral et la province. De son côté, LCO consacrera 2,6 millions \$ additionnels à la construction de ces nouveaux logements.

Carrefour santé de la communauté de Carlington (42 logements en 2020)

La construction du Carrefour santé de la communauté de Carlington (CSCC) sera entreprise en 2017 grâce à un partenariat entre le Centre de santé communautaire Carlington et LCO. Cet immeuble comprendra des logements pour les aînés à faible revenu, et regroupera sous un même toit des services de soins primaires et de soutien. Le CSCC permettra d'agrandir la clinique de santé actuelle et de créer 42 nouveaux logements pour les aînés, dont 12 logements sans obstacle et 30 visitables.

Ce projet coûtera environ 18 millions \$. En plus des 4,6 millions \$ de mise de fond provenant du Programme d'investissement dans le logement abordable de l'Ontario (financé conjointement par le gouvernement fédéral et la province) et le programme Action Ottawa 2015 de la Ville d'Ottawa, LCO OCHC consacrera 5,1 millions \$ à ce projet et le CSCC assumera les 8 millions \$ restants.



SUBVENTIONS ACCORDÉES POUR LE SOUTIEN DES TRAVAUX DE RÉPARATION ET DE MODERNISATION

L'année a été marquée par un plus grand dialogue avec les gouvernements et l'annonce de plusieurs initiatives majeures à l'appui du logement social.

Un programme provincial, le **Programme de modernisation des immeubles de logements sociaux (PMILS)**, a été annoncé le 12 février 2016. Ce programme vient découle de l'engagement du gouvernement de l'Ontario dans sa nouvelle Stratégie en matière de changement climatique et vise spécifiquement à financer les travaux d'amélioration du rendement énergétique des grandes tours de logements sociaux. LCO s'est vu octroyer 11,6 millions \$ en vertu de ce programme qui ont servi à financer 39 projets dans 16 tours d'habitation. Ces travaux seront finalisés en 2018 et se traduiront par une amélioration des conditions de vie des résidents de ces immeubles, une diminution des émissions de gaz à effet de serre et des économies annuelles d'environ 250 000 \$ en services publics.

Un autre programme, soit le **Programme d'amélioration des logements sociaux (PALS)**, permet d'obtenir des fonds de tous les paliers de gouvernement pour effectuer des réparations indispensables dans des domaines précis. LCO a pu obtenir 8,7 millions \$ par l'entremise de ce programme. Ces fonds permettront de mener à bien 19 projets portant sur des améliorations plus que nécessaires aux systèmes de sécurité-incendie, aux rénovations de structures et à un projet de remplacement de portes et fenêtres. Les projets PALS sont en cours et devraient être achevés dans un délai de deux ans.

PLAN ECO² – PLAN D'OPTIMISATION DE LA COMMUNAUTÉ ÉCOLOGIQUE



Depuis plusieurs années, LCO se démarque comme un chef de file en matière de conservation d'énergie et a poursuivi en 2016 ses innovations à ce chapitre. En 2016, LCO a eu l'honneur de se voir décerner le Prix du développement durable de l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine pour son projet de rénovation écologique intra-unités qui a permis de réduire la consommation d'eau de 40 % à l'échelle du parc de logements de LCO.

En septembre, le Conseil d'administration a approuvé une nouvelle stratégie d'écologisation. Le Plan ECO² établit d'importants objectifs pour les cinq prochaines années qui se concentrent sur la conception, la construction et la gestion durable du portefeuille de logements, sur l'éducation des locataires et du personnel, sur la mobilisation autour de la réorientation des déchets et sur la prise en compte des questions environnementales dans la prise de décision. Le gros de ce travail est poursuivi en partenariat avec la Ville d'Ottawa.

Deux projets pilotes ont été entrepris en 2016 pour encourager une plus grande réorientation des déchets. Un de ces projets a consisté à utiliser des conteneurs à déchets installés sous le niveau du sol pour en faciliter l'accès et améliorer la gestion des déchets. Le second projet est une initiative menée dans 11 immeubles de LCO dans le but d'éduquer les locataires et de leur faciliter la réorientation des déchets. Ce projet pilote sera évalué vers la fin de 2017.

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

La gestion des ressources humaines est une composante essentielle de toute planification stratégique de base. Cette gestion doit reconnaître le profil changeant du travailleur moderne et de la nature du travail en soi. Des facteurs comme le vieillissement et des effectifs intergénérationnels, la diversité culturelle, la santé mentale en milieu de travail, les lacunes dans les compétences de base, l'engagement des employés et les équipes virtuelles doivent être constamment évalués et pris en compte

PLAN STRATÉGIQUE DÉCENNAL

Pour être responsable, une organisation moderne doit se doter d'un plan stratégique qui lui sert de solides assises. En 2016, LCO a mise en œuvre les nouvelles priorités de son plan décennal. Ce plan a été élaboré à partir d'une analyse approfondie de son milieu, de vastes consultations internes et externes, ainsi que de diverses consultations animées sur la gestion et la gouvernance. Au début de 2016, la stratégie a été communiquée aux employés ainsi qu'aux partenaires de LCO et à l'ensemble du secteur du logement. Les processus et outils de planification de l'organisation et de rapport ont été également réalignés sur les priorités stratégiques. Le plan sera exécuté au moyen d'un cycle de plans d'action de trois ans, révisés annuellement.

En 2016, LCO a continué à bâtir son cadre de responsabilisation global au moyen de diverses initiatives.

PRODUCTION DE RAPPORTS STRATÉGIQUES Q-BIT

Conformément à une directive de son actionnaire, LCO a incorporé d'autres mesures de rendement à son modèle général de production de rapports stratégiques (Q-BIT). Les mesures de rendement Q-BIT permettent d'obtenir une analyse graphique et narrative qui contribue à la prise de décision basée sur le risque. Un nombre suffisant d'éléments du Q-BIT ont été testés et sont en cours de production. Q-BIT sera mis en service en avril 2017 en même temps que le nouvel intranet de LCO.

GESTION FINANCIÈRE

En 2016, LCO a poursuivi le développement de ses contrôles financiers visant à promouvoir la responsabilité financière de l'organisation. Par son orientation, le Conseil a appuyé la modernisation des politiques de LCO qui renforcent les normes, processus et méthodes de suivi appliqués à la gestion de ses finances. LCO continue à surveiller étroitement sa position financière en s'appuyant sur les tableaux de bord de l'organisation et de ses services.

Conformément à la *Loi sur les sociétés par actions de l'Ontario*, Ernst and Young, le vérificateur nommé pour LCO, a procédé à la vérification de ses états financiers pour l'exercice allant du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2016. Les résultats de cet audit ont été soumis de manière indépendante à l'actionnaire et au directeur des services.

En 2016, LCO a affecté 22,7 millions \$ à son fonds de réserve, soit 4,4 millions \$ de plus que le montant budgété. Ce montant additionnel provient en gros des 3,9 millions \$ de remise non anticipées en électricité, et les autres 500 000 \$, des efficacités opérationnelles. Cette contribution additionnelle rendra possible les investissements requis dans les immobilisations et les initiatives d'écologisation. La Société a refinancé 48,6 millions \$ en emprunts hypothécaires auprès d'Infrastructure Ontario ce qui lui a permis d'affecter 31,5 millions \$ aux fonds destinés aux réparations et à l'entretien des immobilisations. Les dépenses de capital pour les grands travaux d'entretien et de réparation des immobilisations se sont chiffrées à 33,2 millions \$.

RESSOURCES HUMAINES

En 2016, LCO a approuvé sa Stratégie des ressources humaines, laquelle tient compte de l'évolution des pratiques en matière de ressources humaines qui, de services surtout transactionnels en sont venues à un rôle de partenariat essentiel. La nouvelle stratégie des ressources humaines est tournée vers une approche intégrée de la planification des effectifs, de l'embauche, de la formation et du perfectionnement, de l'engagement et de la gestion des talents. La stratégie met l'accent sur la nécessité pour les ressources humaines de s'assurer du respect des lois et règlements et de s'aligner sur la culture organisationnelle.



62
Étudiants ayant occupé un emploi d'été

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

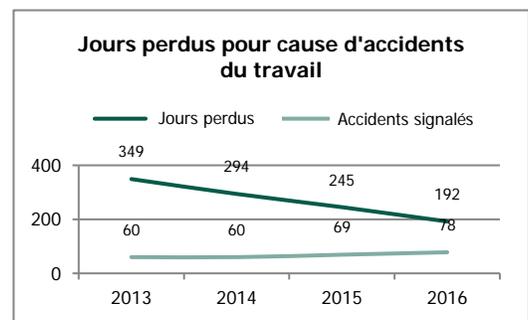
Les niveaux d'engagement des employés de LCO sont évalués tous les deux ans. Bien que l'engagement n'ait pas été mesuré en 2015, le sondage de 2015 avait cerné des domaines où l'engagement pouvait être renforcé. Plusieurs initiatives ont été prises pour promouvoir l'engagement des employés dont les suivantes :

- Recours accru aux bulletins internes et avis pour communiquer les initiatives
- Élaboration de normes de formation et planification centralisée pour la formation et le perfectionnement interne
- Révisions des outils et processus de gestion du rendement des employés qui soutiennent un encadrement continu, et identification d'apprentissages en équipe et individuels et de buts aux fins de discussion.

SANTÉ ET SÉCURITÉ

En 2016, LCO a enregistré une baisse de 21,6 % dans le nombre de jours perdus pour cause d'accidents du travail. Bien qu'il y ait eu une légère hausse dans le nombre d'accidents du travail signalés, près de la moitié des absences résultant d'une blessure ont été d'un jour ou moins.

LCO a continué à consolider ses pratiques de santé et sécurité au travail. Le Comité mixte de santé et sécurité s'est réuni sur une base régulière et une formation en santé et sécurité a été offerte aux employés et a porté entre autres sur la prévention et le contrôle des infections, les mesures de protection contre l'amiante et la prévention des chutes.



EFFICACITÉ DE LA GOUVERNANCE

En 2016, nous avons implanté une approche normalisée d'évaluation de la gouvernance. Au moyen d'un suivi continu des risques et de l'administration d'un sondage normalisé, des commentaires sur le rendement et de rapports périodiques basés sur six catégories d'évaluation de la gouvernance ont pu être fournis au Conseil d'administration et à ses comités.

Dans l'ensemble, le rendement en matière de gouvernance pour l'exercice de 2016 a été évalué à 85 %.



Évaluation du rendement en matière de gouvernance
85%

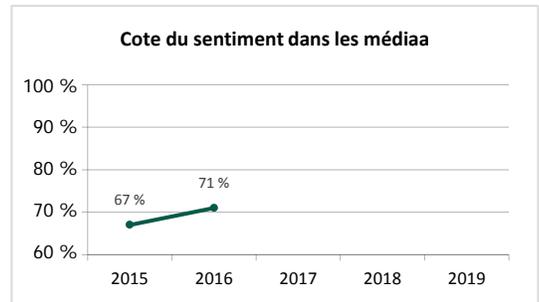
Un plan d'action a été élaboré pour 2017 pour soutenir et optimiser le rendement au chapitre de la gouvernance. Les possibilités d'amélioration comprennent l'intégration d'un modèle de gestion des risques pour éclairer et orienter les décisions du Conseil et l'introduction d'autres processus de planification stratégique axés sur les activités de gouvernance.

En 2016, plusieurs mesures en matière de gouvernance ont été prises pour s'assurer que la gouvernance est exercée avec efficacité, y compris l'examen et la mise à jour des règlements administratifs, le recrutement de onze nouveaux membres pour les comités du Conseil, la restructuration et la refonte du mandat de deux comités du Conseil et la mise en œuvre d'outils de planification supérieurs dans l'anticipation et l'harmonisation des efforts stratégiques des comités et du Conseil.

COMMUNICATIONS DE L'ORGANISATION

La couverture médiatique sur LCO et la cote du sentiment suscité par LCO dans les médias traditionnels et sociaux ont fait l'objet d'un suivi tout au long de 2016. La cote du sentiment dans les médias est établie au moyen d'un logiciel de surveillance médiatique standard qui analyse les sentiments générés par LCO.

La cote de LCO est de 71 %. Il s'agit d'une hausse annuelle globale de 4 % du ton positif dans l'ensemble des sources médiatiques. Bien que les sentiments soient influencés par de nombreux facteurs extérieurs, LCO a étendu en 2016 sa diffusion médiatique et son recours aux médias sociaux.



Dans les médias, la publicité négative a principalement porté sur les activités criminelles, les incendies, l'entretien et les réparations, tandis que la publicité positive a principalement porté sur les activités de renforcement de l'esprit communautaire, les partenariats et les nouveaux développements d'infrastructures. LCO poursuivra ses efforts pour accroître son rayonnement dans les médias et continuera à se prévaloir des plateformes des réseaux sociaux pour offrir au public en 2017 une information équilibrée.



Hausse moyenne des abonnés sur
tous les réseaux sociaux **270 %**



www.och-lco.ca

26 500 pages

consultées en moyenne
par mois

ENGAGEMENT DU SECTEUR DU LOGEMENT SOCIAL ET ABORDABLE

Au cours de l'année 2016, il y a plusieurs consultations sur les politiques publiques abordant l'avenir du logement social au Canada. LCO était bien placé pour prendre activement part à ces discussions. Les membres de l'équipe de la haute direction siègent aux conseils d'administration des organismes de logements les plus abordables aux paliers municipal, provincial et fédéral, tels que l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine (ACHRU), Housing Partnership Canada (HPC), Housing Services Corporation (HSC), Ottawa Social Housing Network (OSHN), et l'Association du logement sans but lucratif de l'Ontario. De plus, le président du Conseil, le PDG et l'équipe de direction ont pris part à des réunions et événements visant à demander l'appui au logement social des gouvernements et du secteur privé.

PROJET PILOTE LEAN

Comme il a été indiqué plus tôt dans ce rapport, un projet pilote reposant sur le modèle d'amélioration continue LEAN a été mené à bien dans le cadre d'un processus d'amélioration continue des services téléphoniques aux locataires. Une équipe d'employés de LCO a suivi la formation LEAN dans le cadre du projet pilote et compte tenu du succès de ce projet pilote, LCO envisage d'élargir le recours à la méthode LEAN pour ses activités. Cette approche soutient l'engagement concret des employés, la gestion du changement et des solutions à long terme. Une analyse de rentabilisation sera préparée en 2017 afin d'évaluer en profondeur et de faire progresser la mise en œuvre de LEAN.

GESTION DE L'INFORMATION

LCO poursuit sa progression et continue à encourager l'autonomisation de son personnel et de l'organisation en ayant recours à la puissance de l'informatique pour procéder à des analyses de données approfondies, et dresser des tableaux de bord et des rapports. Plus de 60 types de rapport sont disponibles sur demande pour appuyer le personnel et la direction dans une prise de décision et une prestation des services aux locataires efficaces. LCO reconnaît l'importance de l'informatique et a pris des mesures pour rehausser les contrôles qui augmentent la fiabilité et la redondance de ses systèmes et atténuent leur risque de défaillance. Cela comprend des audits des contrôles informatiques et la transition par étapes à l'informatique pour les principaux systèmes informatiques de l'organisation.