

# Rapport annuel **2022**

**SHDM** 

SOCIÉTÉ D'HABITATION  
ET DE DÉVELOPPEMENT  
DE MONTRÉAL



- 03 Mot de la présidente et de la directrice générale**
- 04 La SHDM, créatrice de milieux de vie abordables et durables**
- 06 Gouvernance**
  - Organigramme
  - Conseil d'administration
  - Comités du conseil
  - Comité de direction
- 18 Planification stratégique 2021-2024**
- 20 Développer des projets pour répondre aux besoins en logements**
- 22 Gérer des milieux de vie abordables**
- 24 Améliorer l'expérience client**
- 26 Un modèle d'affaires agile**
- 29 Se positionner comme employeur responsable**
- 30 Finances**
  - Faits saillants financiers
  - États financiers
- 73 Annexes**
  - Profil et compétences des membres du conseil d'administration
  - Présence et rémunération des administrateurs

La SHDM remercie les locataires et les employés pour leurs témoignages et leur collaboration.

Photos couverture : Personnes : Sylvie Trépanier. Édifice Louis-Charland : Marc Cramer.

# Mot de la présidente et de la directrice générale

En 2022, les besoins criants liés à la crise du logement à Montréal ont été exacerbés. Situation économique postpandémique incertaine, inflation galopante, augmentation des coûts de construction, hausse des taux d'intérêt ; toutes ces préoccupations ont eu un impact sur le marché immobilier et par conséquent sur l'offre de logements. Dans ce contexte, le rôle et la mission de la SHDM sont d'autant plus pertinents, afin de contribuer à offrir aux Montréalaises et Montréalais des milieux de vie abordables, et un toit pérenne aux populations les plus vulnérables. Vous le constaterez dans les prochaines pages de ce rapport, la SHDM répond à ces enjeux économiques et sociaux en poursuivant sa planification stratégique 2021-2024 et en misant sur l'agilité de son modèle d'affaires unique. Que ce soit pour développer des projets ou gérer nos immeubles, les besoins des clients de la SHDM sont au cœur de notre stratégie. La Société peut s'appuyer sur des équipes engagées et impliquées et développer des partenariats innovants afin de proposer une offre en logements abordables complémentaire à celle du marché privé. En tant que propriétaire et gestionnaire responsable, la SHDM peut agir efficacement sur les leviers qui permettent de créer des milieux de vie mixtes et abordables.



«Terminant mon mandat en 2023 après quatorze ans, je suis fière de constater que la SHDM est aujourd'hui un organisme solide et financièrement autonome. Le rôle de la SHDM est précieux pour relever les défis de l'abordabilité des logements à Montréal et elle pourra poursuivre sa mission pour développer des projets qui feront la différence pour tous les Montréalais.»



«Toutes les réalisations de la SHDM, dans un contexte changeant et incertain, sont le résultat d'un travail d'équipe basé sur la collaboration et la recherche de solutions. Je remercie les employés pour leur implication, qui permet à la SHDM de s'adapter pour répondre adéquatement aux besoins de nos clients, actuels et futurs.»

**Johanne Brunet**

Présidente du conseil d'administration

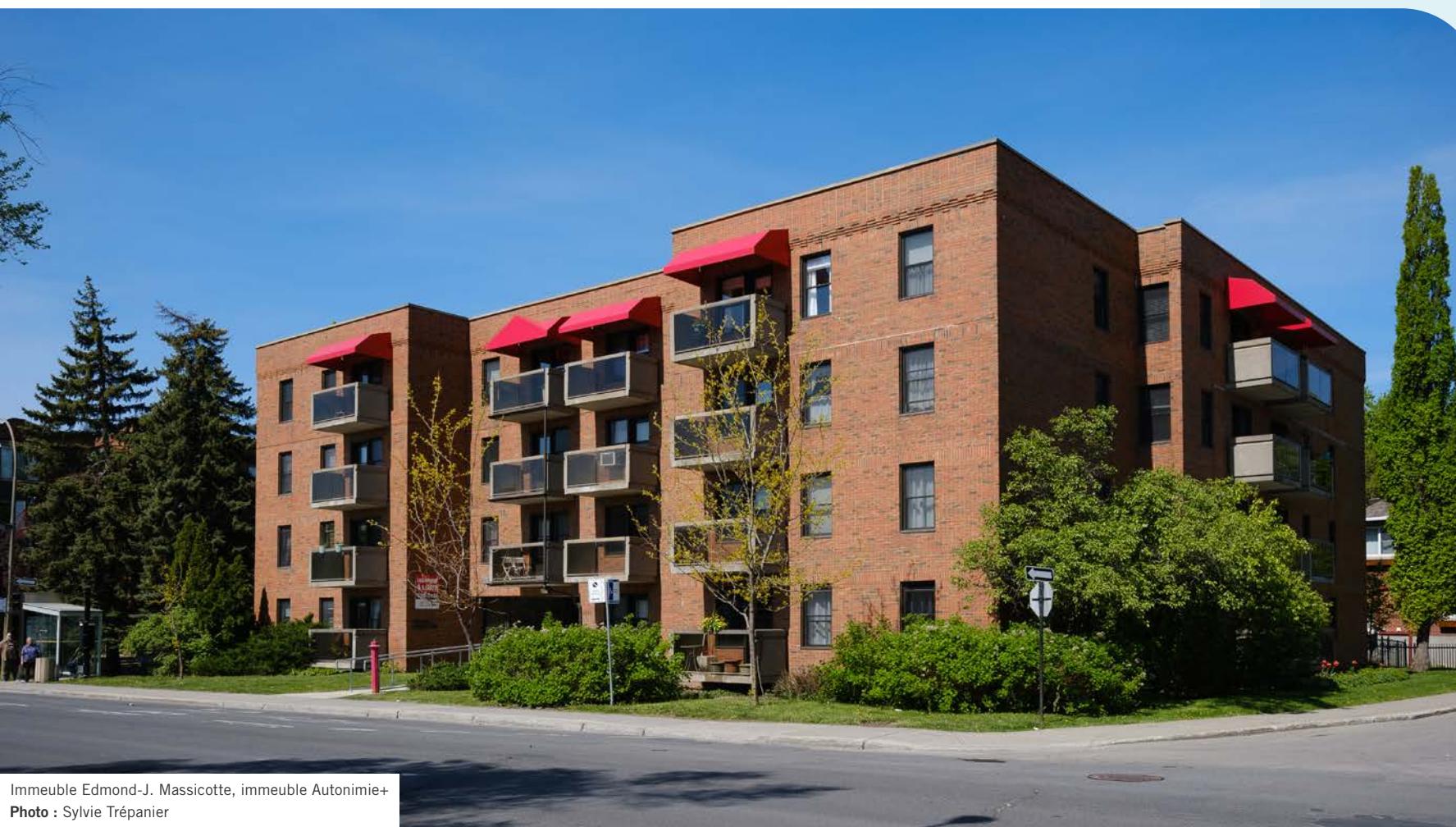
**Nancy Shoiry**

Directrice générale

# La SHDM, créatrice de milieux de vie abordables et durables

Créée en 1988, la SHDM contribue au développement social et économique de la Ville de Montréal par le développement, la gestion et la mise en valeur d'actifs immobiliers de nature résidentielle, institutionnelle, industrielle, commerciale et culturelle.

En tant que société paramunicipale à but non lucratif, elle est financièrement autonome. Bien que mandataire de la Ville de Montréal, elle ne reçoit aucun financement de la part de la Ville pour ses frais de fonctionnement.



## En chiffres

**383**

bâtiments résidentiels



**1 G\$**

valeur du parc immobilier



**4 847**

logements abordables



**11**

maisons de chambres



**17**

immeubles Autonomie+  
(destinés aux 55 ans et plus)

**3 925**  
unités abordables  
Accès Condos  
financées depuis 2005



**+ d'1 Mpi<sup>2</sup>**

d'espaces commerciaux  
à vocation institutionnelle  
et culturelle



**125**

employés

# Gouvernance



Fabrique 125, immeuble Accès Condos  
Photo : Huma Design

## Conseil d'administration

Comité d'audit,  
de finances et  
de gestion des risques

Comité de  
gestion des  
investissements

Comité de gouvernance,  
des ressources humaines  
et des communications

## Direction générale

Direction des  
affaires juridiques  
et corporatives

Direction du  
développement  
immobilier

Direction des finances  
et des technologies  
de l'information

Direction de la  
gestion immobilière

## Modèle de gouvernance

La SHDM est un organisme à but non lucratif constitué par lettres patentes délivrées en vertu du chapitre V de l'annexe C de la Charte de la Ville de Montréal (L.R.Q., chapitre C-11.4), le 15 juin 2010.

La Société est gouvernée par un conseil d'administration et gérée par une direction générale. Le conseil d'administration, et ses trois comités, analysent et recommandent les stratégies, les politiques et les projets proposés par la direction générale de la SHDM.

Les membres du conseil d'administration, la présidence ainsi que le directeur général sont nommés par le comité exécutif de la Ville de Montréal.

Le conseil d'administration est composé de neuf membres. La durée du mandat des membres est de deux ans et peut être renouvelé. Le principe d'alternance permettant de décaler les mandats vise à assurer une certaine continuité dans la gouvernance des activités de la SHDM.

Le conseil d'administration peut adopter tout règlement utile à la bonne marche des activités de la SHDM et doit tenir des assemblées au minimum tous les trois mois.

Afin d'assurer une bonne gouvernance, le conseil a notamment adopté un règlement général qui édicte les règles concernant le déroulement de ses séances. Il s'est également doté d'un code d'éthique et de déontologie des administrateurs et trois comités ont été mis en place.

La fréquence des rencontres contribue à la flexibilité et à l'agilité de la SHDM. Pour assurer l'efficacité des opérations, le conseil d'administration peut tenir des réunions spéciales à 48 heures d'avis. Avant chaque séance, ou lorsque requis le comité concerné s'est préalablement réuni pour analyser et recommander les projets, stratégies et documents qui lui sont soumis pour recommandation au conseil.

La présence aux séances du conseil et des comités, la rémunération et le profil et compétences des administrateurs sont présentés en annexe.

# Conseil d'administration

Composition du conseil d'administration  
au 31 décembre 2022



**Johanne Brunet**

CPA, MBA, PH. D.

PRÉSIDENTE

Membre d'office de tous les comités du conseil  
Début du mandat à titre de présidente : 11-06-2015  
et renouvellement : 14-04-2021  
Administratrice au sein du conseil depuis le 06-05-2009

Professeure titulaire, Département de marketing HEC Montréal, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, détentrice d'un doctorat en Industrial and Business Studies de l'Université de Warwick (Royaume-Uni) et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) en marketing et gestion internationale de HEC Montréal, Johanne Brunet, CPA, est aussi diplômée du Collège des administrateurs de sociétés (ASC). Elle a été Lauréate 1999 du prix Action femmes d'affaires de la Chambre de commerce de Montréal et finaliste du Business Professor of the Year Award 2013 de la compétition du célèbre hebdomadaire The Economist. Mme Brunet a été directrice de la production extérieure et des acquisitions à la Société Radio-Canada, pour ensuite œuvrer en tant que vice-présidente principale à TV5-Amériques. Elle est présidente du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec ainsi que de la Société québécoise du cannabis et siège également à celui du Théâtre du Rideau Vert, ainsi qu'à d'autres conseils en Angleterre.



**Robert Juneau**

CPA

VICE-PRÉSIDENT

Président du comité d'audit, de finances et de gestion des risques  
Membre du comité de gouvernance, des ressources humaines  
et des communications  
Début du mandat : 01-06-2011 et renouvellement : 14-04-2021

Membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec depuis 1975, Robert Juneau cumule près de 15 ans d'expérience en vérification financière dans les secteurs public et privé, en plus d'une expertise établie sur deux décennies en tant que cadre supérieur dans le secteur municipal, à la Ville de Montréal, à la Communauté urbaine de Montréal et à la Ville de Longueuil. En plus de siéger sur des conseils d'administration et des comités d'audit de plusieurs organismes, il agit comme consultant en comptabilité et gestion financière auprès de différentes entreprises.



**Julie Chaurette**

FCPA, ASC, CRM

ADMINISTRATRICE

Présidente du comité de gouvernance, des ressources humaines  
et des communications  
Membre du comité d'audit, de finances et de gestion des risques,  
Début du mandat : 11-06-2015 et renouvellement : 22-06-2022

Administratrice de sociétés, Julie Chaurette est diplômée du Collège des administrateurs de sociétés (ASC) et gestionnaire de risques certifiée (CRM) par le Global Risk Management Institut. Reconnue pour son expertise en gouvernance financière, gestion intégrée des risques et en finances, elle détient aussi un certificat en cybersécurité pour leaders d'entreprises du Said Business School University of Oxford. Elle a occupé divers postes de direction au sein d'organisations d'envergure nationale et internationale, dont celui de vice-présidente Information financière chez Ivanhoé Cambridge et au sein de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Elle est membre de plusieurs conseils d'administration, et son leadership a été à maintes reprises souligné, notamment par l'Association des femmes en finance du Québec. L'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec lui a décerné le titre de Fellow (FCPA).



**Marie-José Roux Fauteux**

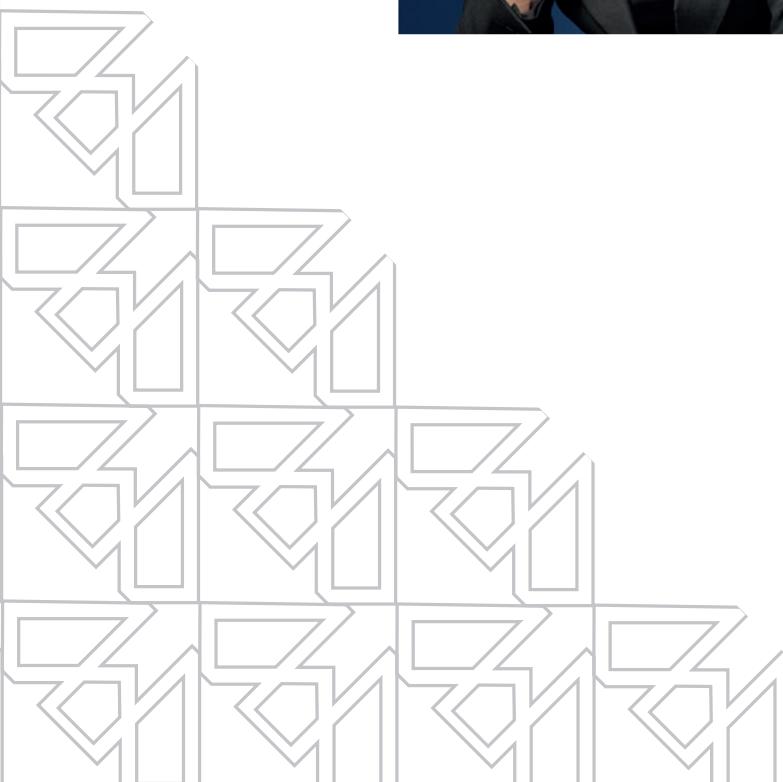
LL. B.

ADMINISTRATRICE

Présidente du comité de gestion des investissements  
Membre du comité de gouvernance, des ressources humaines  
et des communications  
Début du mandat : 27-06-2012 et renouvellement : 22-06-2022

En tant qu'avocate, Marie-José Roux Fauteux a oeuvré près de 20 ans chez Fasken-Martineau où elle a

développé une vaste expérience en droit immobilier. Collaboratrice de la SHDM dans le cadre de plusieurs projets, dont la mise en place du Centre de commerce mondial et le développement initial du Faubourg Québec, elle dispose d'une expertise pertinente et recherchée en matière de développement urbain.





## Fabien Cournoyer

ADMINISTRATEUR

Membre du comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications et du comité de gestion des investissements  
Début du mandat : 27-06-2012 et renouvellement : 22-06-2022

Fabien Cournoyer est un gestionnaire d'expérience, familier tant des enjeux immobiliers que du fonctionnement des sociétés publiques et parapubliques. Il a notamment été directeur général de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM), après avoir occupé différentes fonctions liées à l'habitation ou au développement économique et urbain à la Ville de Montréal, ainsi qu'à la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Il a été président de la fondation de l'OMHM jusqu'en septembre 2020.



## Alain Lapointe

M. SC., PH. D.

ADMINISTRATEUR

Membre du comité d'audit, de finances et de gestion des risques  
Début du mandat : 01-06-2011 et renouvellement : 14-04-2021

Professeur honoraire à HEC Montréal et diplômé du Collège des administrateurs de sociétés (ASC), Alain Lapointe a fait carrière comme professeur en économie, spécialisé en finance immobilière et en économie urbaine. Il a été directeur du Département d'économie appliquée et du Centre d'étude en administration inter-



## Suze Youance

ING., M. ING., PH. D.

ADMINISTRATRICE

Membre du comité de gestion des investissements  
Début du mandat : 14-04-2021

Titulaire d'un doctorat en génie de la construction de l'École de technologie supérieure (ÉTS), Suze Youance possède une expérience diversifiée et une expertise reconnue en typologie structurale et en vulnérabilité sismique (bâtiments patrimoniaux, bâtiments scolaires et hospitaliers, résidences). Son expérience en gestion de projet et son excellente capacité de communicatrice lui ont permis d'être tour à tour animatrice de télévision, chargée de cours, consultante, professionnelle associée en Haïti et chargée de cours à l'ÉTS. Impliquée dans la communauté montréalaise, Suze Youance, participe bénévolement à des activités de promotion des femmes en génie de l'ÉTS en plus d'être présidente du conseil d'administration du Bureau de la communauté haïtienne à Montréal (BCHM). Depuis novembre 2021, elle a joint la firme de génie-conseil CIMA+ à titre d'ingénierie conceptrice.



## Marie-Yan Cyr

ARCHITECTE OAQ

ADMINISTRATRICE

Membre du comité de gestion des investissements  
Début du mandat : 22-06-2022

Titulaire d'un baccalauréat en architecture à l'Université de Montréal, d'une maîtrise en architecture de l'Université McGill et membre de l'Ordre des architectes du Québec, Marie-Yan Cyr possède une expérience solide en gestion de projets immobiliers, que ce soit dans le domaine commercial, résidentiel ou industriel. Après avoir travaillé dans différentes firmes d'architecture, elle a ensuite poursuivi sa carrière auprès d'investisseurs immobiliers. Sa créativité, son expertise en gestion de projet et en coordination de travaux, ainsi que son sens de la communication lui ont permis de devenir architecte en gestion d'actifs et projets majeurs chez Groupe Petra, poste qu'elle occupe aujourd'hui. Elle a une bonne compréhension des enjeux liés à la rénovation de bâtiments et au maintien d'actifs.



## Jean Talbot

MBA

ADMINISTRATEUR

Membre du comité d'audit, de finances et de gestion des risques et du comité de gestion des investissements  
Début du mandat : 22-06-2022

Titulaire d'un Baccalauréat en administration des affaires et d'un MBA de HEC Montréal, ainsi que d'un doctorat en Sciences de gestion de l'Université Montpellier II, Jean Talbot possède des expertises reconnues en gouvernance des technologies de l'information, en gestion des processus d'affaires et en transformation numérique des organisations. Aujourd'hui professeur émérite au département de technologies de l'information de HEC Montréal, Jean Talbot est également fondateur d'ÉDULib, une plateforme de cours en ligne ouverts à tous. Ayant assumé plusieurs responsabilités administratives pour HEC Montréal dont la direction du programme de MBA, Jean Talbot a également siégé sur différents conseils d'administration, dont celui du Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM) et de HEC Montréal. Au cours de sa carrière, il a également participé à de nombreuses publications scientifiques et pédagogiques ; et a agi comme conférencier auprès de publics variés. Il a été membre externe sur des comités de la SHDM depuis mars 2020.

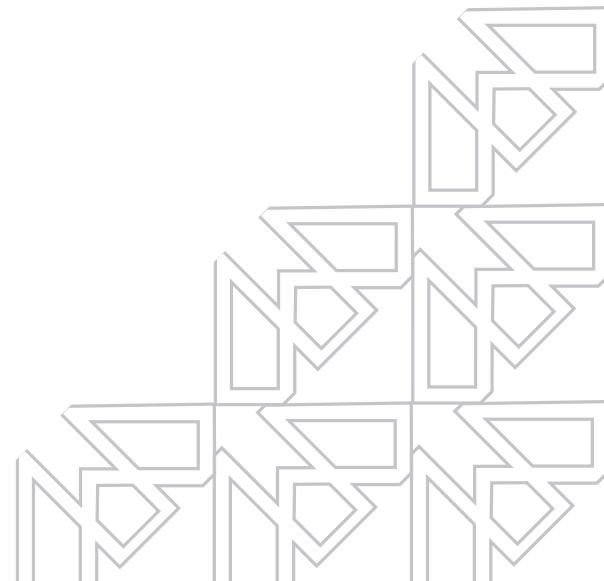
### Ressources externes :

- **Isabelle Durand**

Membre du comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications et du comité de gestion des investissements

- **Jean-Charles Angers**

Membre du comité d'audit, de finances et de gestion des risques



# Comités du conseil

Trois comités, nommés par le conseil d'administration, ont pour mandat d'analyser et de recommander différentes stratégies, politiques et pratiques pour bonifier les activités de la SHDM. En outre, ils s'assurent que les décisions soient prises et mises en oeuvre en accord avec son plan stratégique.



Immeuble Pour Tous rue Centre  
Photo : Yves Martin Allard

## Comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications

### Composition

Le comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications (CGRHC) est composé de cinq administrateurs du conseil et d'une ressource externe.

### Mandat

Le rôle de ce comité est d'évaluer les politiques, les stratégies, les pratiques, ainsi que la gestion des risques reliés aux ressources humaines et aux communications de la SHDM. Il analyse et recommande au conseil d'administration les dossiers présentés par la direction en matière de politiques et de stratégies dans ces domaines ainsi que leurs modalités d'application, pour adoption.

### Activités

En 2022, le CGRHC a tenu sept séances. Les dossiers traités au cours de la dernière année ont, entre autres, eu pour objectif de bonifier les pratiques et les outils en place afin de soutenir les membres et la direction dans l'accomplissement de leurs responsabilités.

### Gouvernance

Dans le cadre de la gouvernance, le CGRHC a notamment effectué les suivis suivants :

- l'actualisation de l'Environnement juridique de la SHDM et de ses lettres patentes, en vue de proposer des modifications ;
- les représentations auprès de la Ville de Montréal, en ce qui a trait au renouvellement du mandat des administrateurs et de postes à pourvoir ;
- l'engagement annuel des administrateurs quant au code d'éthique des administrateurs et de la déclaration pécuniaire ;
- l'évaluation des membres, des comités et du conseil ;
- la révision de la matrice de compétences des administrateurs ;
- la formation des administrateurs ;
- l'évaluation des dirigeants.

Le CGRHC a notamment recommandé au conseil d'administration, pour approbation :

- la nomination d'un vice-président au conseil, pour une période de 12 mois ;
- la composition des comités du conseil ;
- les amendements à la Politique de délégation d'autorité ;
- les amendements au Guide d'évaluation du conseil, des membres, des comités et de la présidence ;
- les amendements au Règlement des mandats des comités du conseil ;
- la nomination de ressources externes au sein des comités du conseil ;
- l'évaluation de l'échelle de la rémunération des administrateurs.

### Ressources humaines

Dans le cadre des ressources humaines, le CGRHC a effectué le suivi en matière de reddition de comptes, concernant entre autres :

- la démarche relative à la gestion de la relève ;
- l'état des litiges et des griefs en ressources humaines ;

• la santé et la sécurité au travail, notamment la mise à jour du Registre d'amiante.

Le CGRHC a notamment recommandé au conseil d'administration, pour approbation :

- les orientations quant aux négociations des conventions collectives des employés cols bleus et cols blancs ;
- les profils de compétences de directeur et de directeur général ;
- les conditions de travail des cadres et des employés non syndiqués.

### Communications et expérience client

En matière de communications et d'expérience client, le CGRHC a notamment effectué le suivi :

- du plan de communication, élaboré pour soutenir le développement de la SHDM en lien avec le plan stratégique ;
- de la réflexion sur l'image de marque de la SHDM ;
- des dons et commandites octroyés par la SHDM.

## Comité d'audit, de finances et de gestion des risques

### Composition

Le comité d'audit, de finances et de gestion des risques (comité d'audit) est composé de cinq administrateurs du conseil lesquels détiennent une expertise diversifiée et des compétences reconnues en budgétisation, en comptabilité, en finances, en gestion intégrée des risques ainsi qu'en technologies de l'information.

Comme le comité d'audit recommande notamment au conseil d'administration l'approbation des états financiers audités par le vérificateur général de la Ville de Montréal et la firme Deloitte (les « auditeurs »), trois membres sont comparables professionnels agrés du Québec (CPA). Les auditeurs sont invités à assister aux séances du comité d'audit.

### Mandat

Le rôle du comité d'audit est d'assurer la surveillance de l'information financière, de la gestion des finances, du contrôle et de la gestion intégrée des risques ainsi que de l'audit. Il analyse et recommande différents dossiers, politiques ou processus pour les activités de nature financière au conseil d'administration, pour adoption, et s'assure que la direction met en place et exécute un plan d'audit interne des principales activités de la Société.

### Activités

En 2022, le comité d'audit a tenu six séances.

### Surveillance de la situation financière de la SHDM

Le comité d'audit a examiné les divers rapports financiers produits par la direction afin de s'assurer de la saine gestion des finances de la SHDM à savoir :

- la gestion des revenus et dépenses d'exploitation de son parc immobilier ;
- la gestion de la trésorerie ;
- les prévisions budgétaires ;
- les investissements en immobilisations ;
- le suivi des contrôles internes ;
- la reddition des contrats et le suivi des litiges ;
- la tenue de deux rencontres par année avec les auditeurs dans le cadre de l'audit des états financiers.

Dans le cadre de ce processus, le comité d'audit a recommandé au conseil d'administration l'approbation :

- des états financiers consolidés annuels audités par les auditeurs externes ;
- du rapport annuel ;
- des amendements à la Politique de capitalisation et d'amortissement ;
- du renouvellement du prêt des immeubles du parc immobilier du Programme d'acquisition de logements locatifs (PALL) ;
- des prévisions budgétaires soumises au comité exécutif et au conseil municipal de la Ville de Montréal ;
- de divers règlements liés à des litiges.

### Gestion intégrée des risques

Les dossiers traités au cours de l'année 2022 ont, entre autres, eu pour objectif de poursuivre une vigie rigoureuse en matière de gestion des risques dans les divers secteurs d'activités de la SHDM. Dans le cadre de son programme de gestion intégrée des risques, le comité d'audit a examiné et assuré le suivi des mesures mises en place par la direction pour limiter les impacts des risques critiques et assurer la continuité des opérations, le maintien de la qualité des services, la protection des actifs et l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques de la SHDM.

### Technologies de l'information

La SHDM œuvrant dans un environnement technologique en constante évolution où les cyberattaques sont sans cesse en croissance, le comité d'audit s'est penché sur cette réalité afin de s'assurer qu'elle applique les meilleures pratiques reconnues en matière de cybersécurité.

## Comité de gestion des investissements

Le comité de gestion des investissements (CGI) est composé de sept administrateurs du conseil et d'une ressource externe.

### Mandat

Le rôle de ce comité est d'évaluer les programmes et les stratégies d'investissement de la SHDM, reliés notamment à la réalisation de projets immobiliers, à la gestion de ses actifs immobiliers ainsi qu'à la gestion des risques reliés aux investissements. Il analyse et recommande au conseil d'administration les programmes, projets et investissements requis ainsi que leurs modalités de mise en œuvre, en accord avec les orientations stratégiques et le plan d'affaires de la Société.

### Activités

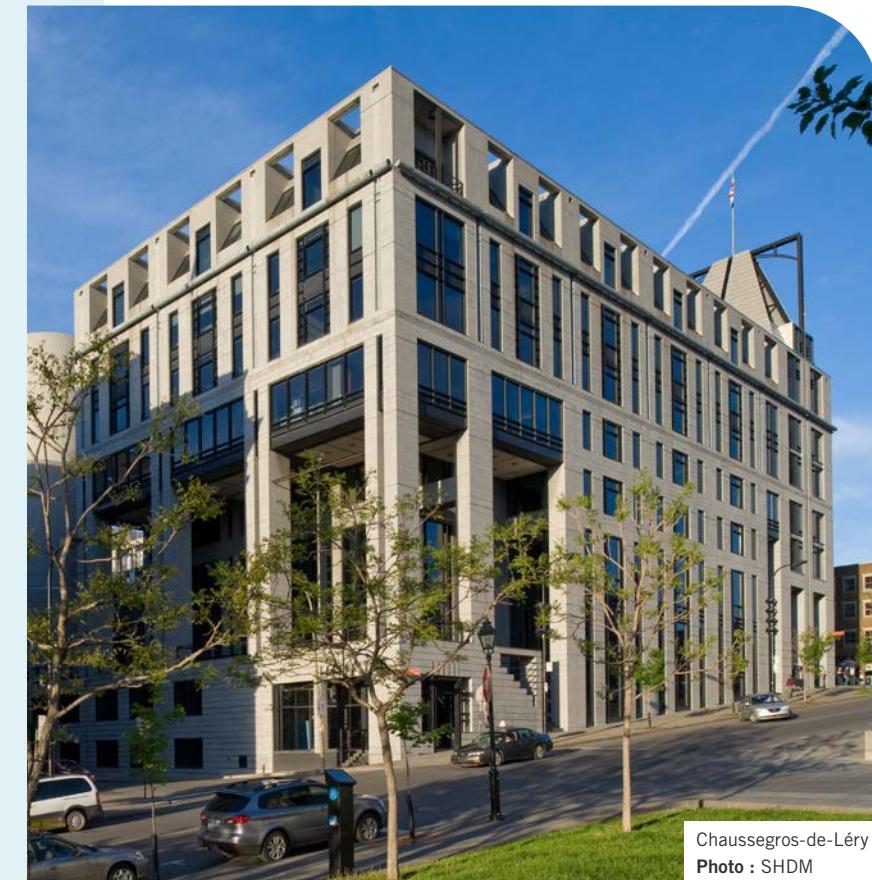
En 2022, le CGI a tenu huit séances de travail. Les dossiers traités au cours de la dernière année ont, entre autres, eu pour objectifs de bien définir l'abordabilité et d'assurer le suivi pour l'élaboration d'un nouveau programme d'abordabilité pérenne.

**Le CGI a notamment recommandé au conseil d'administration, pour approbation :**

- dix octrois de contrat pour différents projets ;
- l'autorisation de budgets supplémentaires, dans le cadre de divers projets ;
- l'amendement à la Politique d'attribution de subvention du programme d'aide assujettie au contrôle du revenu (AACR) ;
- l'acquisition de deux immeubles ;
- la signature des ententes de l'Approche portefeuille ;
- la planification et la budgétisation des travaux d'immobilisations ;
- la révision de la convention de gérance.

**Il a également effectué le suivi concernant :**

- les actifs en portefeuille et leur destination ;
- le plan d'investissement ;
- le programme de mise en valeur des actifs en portefeuille ;
- les transactions et les projets d'investissement, d'acquisition ou de cession ;
- la gestion des immeubles commerciaux et résidentiels, telle que :
  - pratiques de location ;
  - gestion des partenariats ;
  - planification et budgétisation des travaux majeurs ;
  - fixation des niveaux de service et des clientèles cibles ;
- l'augmentation des loyers des projets résidentiels selon le monitoring des loyers avec le marché ;
- les cadres d'intervention incluant les paramètres de gestion des risques et les objectifs de rendement des projets de développement immobilier ;
- les projets de développement immobilier et les acquisitions proposées en regard des politiques et pratiques adoptées ainsi que du niveau de risques et des rendements attendus ;
- le processus d'appel d'offres et les paramètres de l'octroi des contrats en fonction de la délégation d'autorité ;
- la reddition de compte des travaux du comité de gestion de projets et de programmes.



Chaussegros-de-Léry  
Photo : SHDM

# Comité de direction



**Nancy Shoiry**

ARCHITECTE

DIRECTRICE GÉNÉRALE

Membre de l'Ordre des architectes du Québec, détentrice d'une maîtrise en architecture et aménagement urbain de l'Université McGill, Nancy Shoiry cumule une carrière de plus de 35 ans où elle a occupé différentes fonctions dans les domaines de l'aménagement urbain et de l'habitation, du développement économique et de la gestion de grands projets à la Ville de Montréal et ses arrondissements ainsi qu'à la Société du Vieux-Port de Montréal. Elle occupe le poste de directrice générale à la SHDM depuis 2015.



**Carl Bond**

MBA, ADM.A., ASC

DIRECTEUR DE LA GESTION IMMOBILIÈRE

Membre de l'Ordre des administrateurs agréés et diplômé du Collège des administrateurs de sociétés (ASC), titulaire d'un baccalauréat spécialisé en sciences économiques et d'un MBA pour cadres en immobilier de l'UQAM-SITQ, Carl Bond cumule 35 ans d'expérience à la SHDM. Il a occupé diverses fonctions en finances et administration et il occupe la fonction de directeur de la gestion immobilière depuis 2006.



**Martine Brodeur**

AVOCATE

DIRECTRICE DES AFFAIRES JURIDIQUES ET CORPORATIVES

Admise au Barreau du Québec en 1989, Martine Brodeur cumule 32 ans d'expérience en droit immobilier et de la construction. Avant de joindre l'équipe de la SHDM en 2015, elle a notamment occupé le poste de directrice du contentieux de l'Association provinciale des constructeurs d'habitation du Québec (APCHQ), pour ensuite œuvrer en pratique privée, en matière de litige de construction.

Photo Nancy Shoiry : Bénédicte Brocard  
Photos des autres membres : Sylvie Trépanier



**Marie-Claude Cantin**

URBANISTE

DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER

Membre de l'Ordre des urbanistes du Québec et de l'Institut canadien des urbanistes, Marie-Claude Cantin a débuté son parcours professionnel comme consultante en urbanisme. Elle a ensuite travaillé plus de 10 ans à la SCHL, notamment comme conseillère logement des Premières Nations, analyste principale aux ententes fédérales-provinciales et consultante logement abordable. Sa spécialisation en habitation et en développement de partenariats est mise à contribution dans le rôle de directrice du développement immobilier de la SHDM, qu'elle occupe depuis 2021.



**Gwenaële Divay**



**Gwenaële Divay**

CRHA

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, DES COMMUNICATIONS ET DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et détentrice d'une maîtrise en psychologie du travail de l'Université de Picardie Jules Verne en France, Gwenaële Divay cumule une expérience de 24 ans en ressources humaines et en gestion d'équipe. Elle a occupé différentes fonctions en ressources humaines dans le réseau de la santé pendant plus de 10 ans, notamment à titre de coordonnatrice de développement organisationnel et gestion de talents, coordonnatrice en planification de la main-d'œuvre et chef partenaires d'affaires. Elle a intégré la SHDM en 2019.



**Mario De Fanti**

CPA

DIRECTEUR DES FINANCES ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, titulaire d'un baccalauréat en comptabilité de l'Université Concordia, Mario De Fanti cumule 30 ans d'expérience en gestion financière. Il a notamment été directeur des finances et technologies de l'information de la Société du parc Jean-Drapeau (SPJD), vice-président des finances et de l'administration de la Société du Vieux-Port de Montréal (SVP) et directeur des finances pour la division de la gestion immobilière de Nortel Networks. Il occupe le poste de directeur des finances et des technologies de l'information depuis 2016.

**Manon Therrien**

ADJOINTE À LA DIRECTION, SECRÉTAIRE DU CONSEIL ET DE LA PRÉSIDENCE

Issue du milieu juridique, Manon Therrien, a oeuvré dans différents cabinets d'avocats avant de faire partie de la famille de la SHDM depuis 1989. À son arrivée, elle a contribué à la mise sur pied d'un contentieux à la SHDM à titre d'adjointe juridique. Au cours de ces années, elle a développé son expérience dans différents domaines d'activités, entre autres, en gestion immobilière et au développement. Depuis 2012, elle a été nommée cadre à la Direction générale où elle exerce aussi la fonction de secrétaire corporative substitut.



# Planification stratégique 2021-2024

## Piliers

## Orientations

**Pilier Potentiel humain**

- Se démarquer comme un employeur de choix
- Instaurer des pratiques favorisant l'engagement des employés
- Favoriser, encourager la participation des employés
- Développer et pérenniser nos expertises pour accroître la performance organisationnelle
- Attirer et retenir les meilleurs talents

**Pilier Clients**

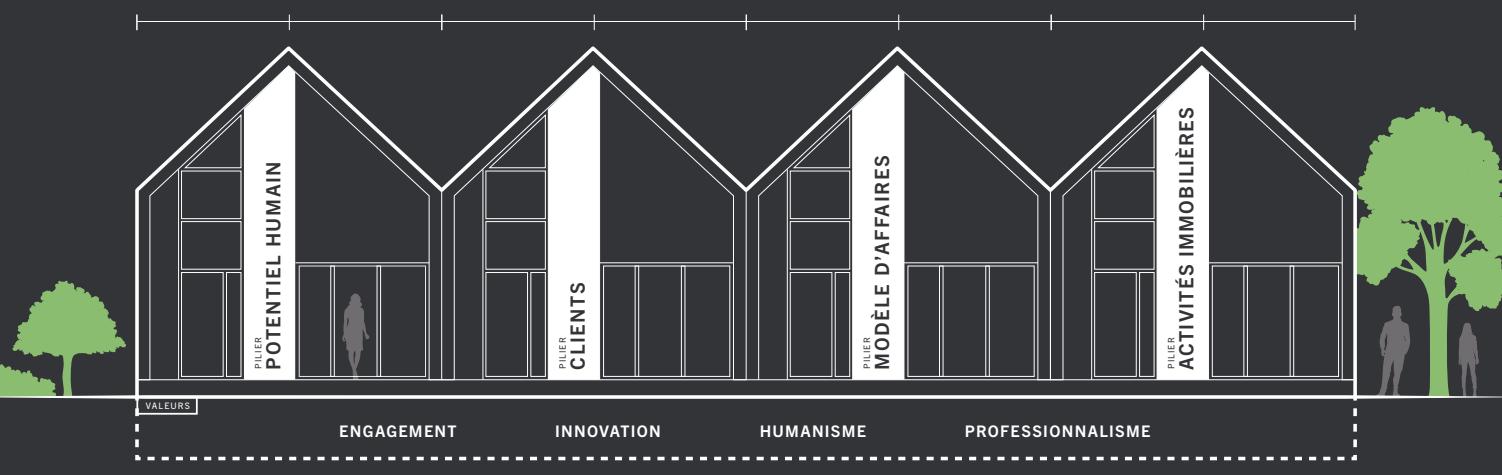
- Positionner l'expérience client au cœur de la culture organisationnelle
- Continuer de répondre aux besoins de notre clientèle
- Développer notre réflexe client
- Valoriser l'innovation et la responsabilité sociale pour de l'immobilier abordable
- Optimiser notre modèle d'affaires

**Pilier Modèle d'affaires**

- Améliorer notre agilité
- Exercer un leadership d'expertise
- Saisir les opportunités pour créer de la valeur
- Améliorer et développer les milieux de vie de nos clients
- Saisir les opportunités et accroître notre présence dans des projets immobiliers pour mettre notre expertise au service de ces projets

**Pilier Activités immobilières**

- Développer une meilleure connaissance de nos actifs et accroître le développement des actifs et des acquisitions
- Avoir une approche intégrée dans la planification et la gestion de projet



Bertha Maldonado  
Photo : Sylvie Trépanier

## Histoire de locataire

### Le bonheur de partager avec les autres

Bertha Maldonado est une femme chaleureuse et altruiste, originaire du Guatemala, qui s'est installée à Montréal il y a plus de 40 ans. À son arrivée, elle habitait avec son mari qui travaillait dans le domaine de la construction, dans la toiture. Quand on lui demande ce qui la rend la plus fière dans son parcours de vie, elle répond sans hésiter : « Être grand-maman et arrière-grand-mère de quatre merveilleux petits-enfants et un arrière-petit-fils ».

Elle se décrit comme étant une bonne amie, qui aime être proche des gens dans son quartier. « On peut toujours compter sur moi, peu importe pourquoi. Pendant la pandémie, j'ai même coupé les cheveux de ceux qui en avaient besoin! ». Son altruisme s'illustre aussi dans son engagement bénévole à la cuisine collective du quartier : « J'adore cuisiner et j'ai décidé de partager cet amour avec les gens plus démunis, en préparant des plats aux saveurs de mon pays », précise Bertha. Dans ses temps libres, elle adore explorer son quartier de Saint-Henri et apprécie longer le canal Lachine pour se rapprocher de la nature.

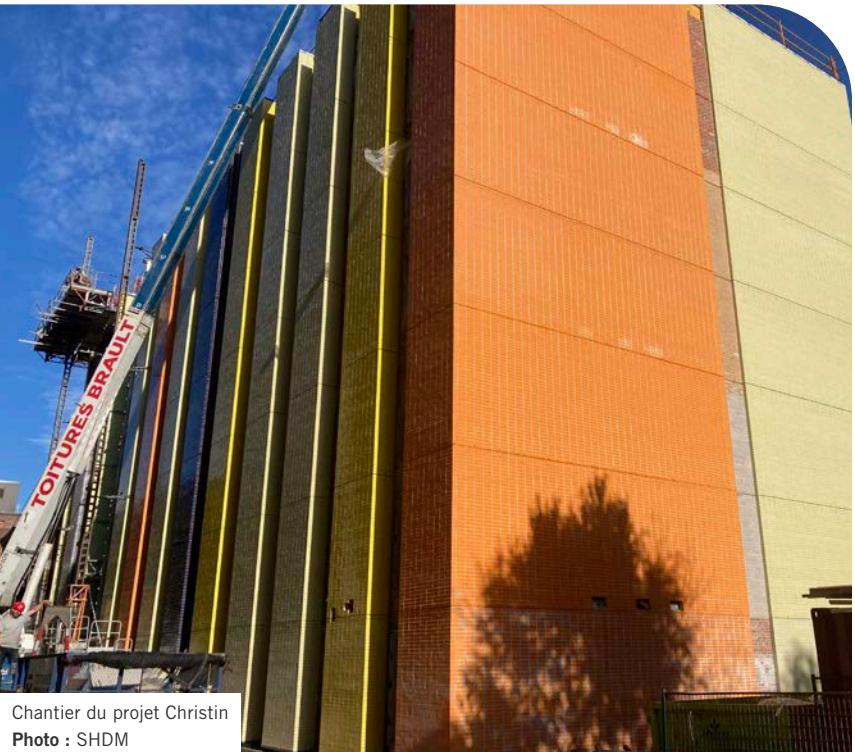
Bertha Maldonado a connu la SHDM grâce à une bonne amie et habite son logement depuis 2013. « J'adore mon appartement et je ne voudrais jamais partir. C'est important pour moi de bien l'entretenir, tout doit être propre et organisé. Je m'occupe même des espaces partagés comme les escaliers, après tout, c'est ma maison. Et chaque fois que j'ai des petits problèmes avec mon appartement, le préposé aux immeubles est toujours là pour le résoudre assez rapidement. Globalement, j'apprécie le service que je reçois ».

Chaque mois, elle se déplace pour payer son loyer à la réception de la SHDM : « j'aime bien parler aux employés, ils sont très gentils et accueillants et certains me reconnaissent, ça fait plaisir ». Bertha partage au quotidien son amour d'interagir avec les autres pour vivre de bons moments.

**Bertha Maldonado**

Locataire dans un triplex dans l'arrondissement du Sud-Ouest

# Développer des projets pour répondre aux besoins en logements



## 194 logements pérennes contre l'itinérance

Les chantiers des trois projets de revalorisation d'actif, sur lesquels la SHDM travaille depuis plusieurs années, se sont poursuivis en 2022. Ces trois bâtiments, situés dans l'arrondissement de Ville-Marie, ont pour vocation d'offrir des logements stables à des personnes en situation ou à risque d'itinérance et seront livrés en 2023.

- Atateken - Pavillon Robert-Lemaire, en partenariat avec la Maison du Père.  
Immeuble de 54 studios.
- De Champlain, en partenariat avec Chez Doris.  
Immeuble de 26 studios.
- Le Christin, en partenariat avec l'Accueil Bonneau.  
Immeuble de 114 unités, du studio à deux chambres à coucher.



## Acquisitions : informer et rassurer les locataires

«Gestionnaire d'immeubles depuis plus de quatre ans, j'ai eu l'opportunité d'intégrer plusieurs nouveaux immeubles dans notre parc immobilier, dont celui du 3794 Henri-Bourassa. J'entre en action une fois que l'achat est finalisé et je deviens alors le visage de la SHDM auprès des locataires en étant la personne référente. Mon rôle est de les informer sur notre fonctionnement et de les rassurer. Le fait de changer de propriétaire apporte des changements et beaucoup de questionnements pour les locataires. Au moment de l'acquisition, nous sommes allés à leur rencontre, avec les agents d'administration, pour répondre à leurs questions et leur remettre de la documentation. Leur principale préoccupation concernait l'augmentation de leur loyer : quand on leur explique que notre mission est de proposer des logements abordables, ils sont rassurés. Ils ont d'ailleurs été heureux d'apprendre que leur loyer n'augmenterait pas en 2023.»

**Jean Millien**  
Gestionnaire d'immeubles





# Gérer des milieux de vie abordables

## Une gestion responsable des milieux de vie

La SHDM est propriétaire de 4 847 logements résidentiels. Elle gère directement un total de 3 768 logements, dont 1240 unités Autonomie+ visant une clientèle âgée de 55 ans et plus.

La SHDM supervise également la gestion confiée à des OBNL de 1 079 unités résidentielles, notamment pour des clientèles qui ont des besoins particuliers.

Fidèle à sa mission de proposer des logements abordables, la SHDM a pris la décision de limiter l'augmentation des loyers à 4 % en 2022, malgré une hausse importante des coûts d'exploitation et d'entretien.

## Un programme d'immobilisations ambitieux

La SHDM a investi 8,7 M\$ dans son programme d'immobilisations en 2022, afin de rénover et d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments. Les projets ont concerné 120 immeubles. Outre les travaux de remplacement de portes et fenêtres, de maçonnerie, de remplacement de balcons et de métaux ouvrés, de nombreux systèmes d'alarme-incendie ont été mis à niveau. Des investissements majeurs ont aussi été réalisés pour la réfection de la membrane du toit du garage du Rigaud (Autonomie+) et le remplacement complet du système de chauffage au 6869-6899 Papineau pour le convertir en électrique.

## En chiffres :

**328**

déménagements

**384**

emménagements

**16 256**

demandes de services traitées  
(entretien, réparations, etc.)

**2 373**

appels au service d'urgence

**8,7 M\$**

investis dans le programme d'immobilisations

## Une entente majeure pour rénover le parc immobilier

La SHDM, le gouvernement fédéral (via la SCHL) et la Ville de Montréal ont signé une entente pour réaliser des investissements majeurs dans les immeubles résidentiels de la Société. Cette entente va permettre à la SHDM de réaliser 92 millions de dollars de travaux sur une période de huit ans, sur l'ensemble de ses immeubles résidentiels, tout en maintenant des loyers abordables. 69 M\$ seront financés par le gouvernement fédéral dans le cadre du Fonds national de co-investissement pour le logement (FNCIL) de la SCHL, de 4,6 M\$ à 12,6 M\$ seront accordés par la Ville de Montréal et la SHDM investira de son côté au minimum 10,4 M\$. Cette entente globale sur huit ans va permettre à la SHDM de mieux planifier les travaux à réaliser tout en maximisant les investissements.

Abordabilité,  
efficacité énergétique  
et accessibilité

« Au-delà d'améliorer la sécurité et la qualité de vie des locataires, les travaux réalisés dans le cadre de cette entente permettront d'améliorer l'efficacité énergétique de nos bâtiments, leur accessibilité et leur abordabilité. Par rapport aux données de 2019, la SHDM réduira d'au moins 25 % les émissions de gaz à effet de serre et améliorera de 25 % l'efficacité énergétique de ses bâtiments. Par ailleurs, au moins 26 % des logements du parc respecteront des critères d'accessibilité. »

**Shahila Merali**  
Coordonnatrice – gestion de projets

Shahila Merali  
Photo : Sylvie Trépanier

# Améliorer l'expérience client

## Déploiement des écrans numériques dynamiques

Initié en 2020, l'implantation d'écrans numériques dynamiques dans les 17 immeubles Autonomie+ de la SHDM a été finalisée. Permettant la transmission aux locataires d'informations utiles, pertinentes et en temps réel, le déploiement de ces écrans s'inscrit dans la stratégie de la SHDM de moderniser la communication avec ses clients.

En 2022, près de 80 messages ont été diffusés, que ce soit pour annoncer des activités des associations de loisirs ou pour les informer de travaux à venir.

## En chiffres :

**21 218**

appels téléphoniques traités



**2 015**

courriels



**4**

organismes soutenus



## Soutenir la communauté montréalaise

En 2022, la SHDM a mis en œuvre sa politique d'investissement communautaire qui avait fait l'objet d'une refonte pour encadrer la gestion des sollicitations que la Société reçoit, pour soutenir prioritairement les initiatives qui correspondent à sa mission et à ses valeurs. Quatre organismes ont été soutenus en 2022, que ce soit en commandites ou en dons :

- Architecture sans frontières Québec
- Mères avec pouvoir
- Jeune chambre de commerce de Montréal
- Maison du Père



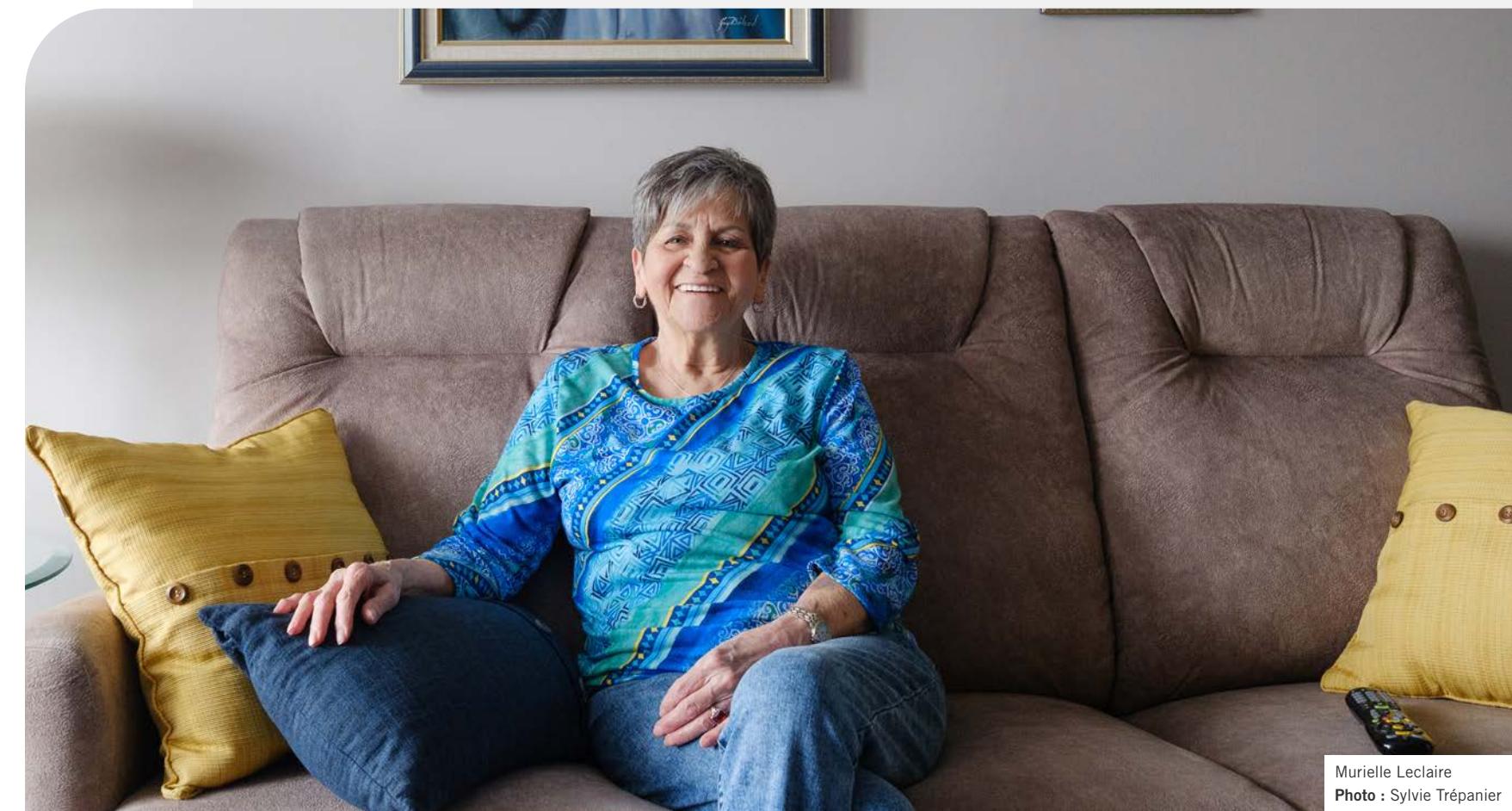
## Les locataires-surveillants : une proximité rassurante

La mission du locataire-surveillant est d'assurer une vigie de l'immeuble dans lequel il habite et d'agir pour soutenir la communauté ; il est à la fois employé et client de la SHDM. Faisons connaissance avec Murielle Leclaire, locataire-surveillante au Rodolphe Clément, immeuble Autonomie+ de la SHDM situé dans le Sud-Ouest.

Plus jeune, Murielle Leclaire a passé beaucoup de temps à aider son père qui était concierge d'immeuble à Westmount. « Ça m'a donné un avant-gout du métier. Mon cheminement de vie m'a d'une certaine manière conduit au rôle que j'occupe présentement », raconte-t-elle.

C'est en octobre 2012, à la suite du décès de son mari qui occupait le même poste, qu'elle a décidé de prendre la relève. « J'ai pu trouver du réconfort avec ce travail qui m'a tenue très occupée et m'a beaucoup aidé mentalement, en gardant des liens avec les locataires », précise-t-elle avec émotion.

Car le contact avec les autres, c'est ce qui anime Murielle Leclaire. « J'ai toujours aimé parler aux gens et apprendre à les connaître plus profondément », dit avec un grand sourire celle qui a notamment travaillé douze ans dans le magasin d'articles religieux de son mari, ce qui lui donnait l'occasion d'interagir avec des gens aux histoires de vie touchantes et remarquables. Mme Leclaire prend son rôle de locataire-surveillante très à cœur en répondant aux demandes des locataires, avouant parfois aller au-delà des exigences du poste : « Je le fais parce que ça me tente et non parce que je suis obligée de le faire. Je suis toujours prête à aider, quand je le peux. » Elle apprécie énormément la clientèle très diversifiée de son immeuble et a souvent l'occasion d'assister à plusieurs événements organisés par l'Association de loisirs. Elle est également impliquée dans l'Opération Vigilance, mise en place auprès de locataires volontaires pour intervenir dans des situations d'urgence. Pour Murielle Leclaire, les locataires-surveillants aident à créer des milieux de vie chaleureux et humains, surtout pour cette clientèle senior. « Je me sens utile et les locataires sont rassurés par ma présence », conclut-elle.



Murielle Leclaire

Photo : Sylvie Trépanier

# Un modèle d'affaires agile



## Une expertise sur les enjeux d'abordabilité

En juin 2022, la Ville de Montréal a lancé le Chantier Montréal abordable, une démarche de consultation qui vise à identifier de nouvelles actions pour accélérer la construction et la préservation de logements abordables dans la métropole. Des dizaines d'organisations reconnues pour leur expertise dans les secteurs de l'immobilier, du financement et de l'économie sociale sont consultées et Nancy Shoiry siège sur le comité conseil en tant que directrice générale de la SHDM. Un chantier spécifique pour accroître le rôle de la SHDM dans le développement de logements abordables a également été créé. La participation active de la SHDM à cette démarche est une reconnaissance de son expertise en tant que propriétaire et développeur de logements abordables. La SHDM s'appuiera sur son expérience pour identifier les freins et proposer des solutions afin d'accélérer et faciliter le développement et l'acquisition de logements abordables. Les premières recommandations de ce chantier devraient voir le jour en 2023.

## En chiffres

### + de 1 million

de pi<sup>2</sup> d'espaces commerciaux

## Des immeubles commerciaux au service de notre mission

La SHDM est propriétaire de huit immeubles commerciaux et de bureaux, principalement à vocation culturelle et institutionnelle, qui participent au développement économique de la Ville de Montréal tout en soutenant son positionnement de ville de culture. L'Îlot Balmoral abrite par exemple le nouveau siège social de l'Office national du film (ONF) conçu sur mesure pour ses activités cinématographiques et l'École des arts numériques, de l'animation et du design (École NAD) de l'UQAC. Certains offrent directement des activités et des services au grand public, comme la Maison de la culture Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension, ou la chapelle historique du Bon-Pasteur. D'autres immeubles, comme l'édifice Louis-Charland ou Chaussegros-de-Léry, hébergent des services municipaux de la Ville de Montréal.

La SHDM possède et gère également deux stationnements. Les surplus engendrés par cette activité sont notamment utilisés pour maintenir les loyers abordables de certains logements.

## Une politique d'approvisionnement favorisant l'achat local

En 2022, la SHDM a mis en œuvre sa politique de gestion contractuelle amendée fin 2021. Les règles d'octroi de contrats de gré à gré ont été aménagées pour favoriser les biens et les services québécois et les établissements au Québec, même si la soumission retenue n'est pas la plus basse. Cette mesure inclut les entreprises d'économie sociale ayant un établissement sur le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal. Cette préférence accordée à un fournisseur local ne doit pas se faire au détriment de la saine gestion des dépenses de la SHDM.



Îlot Balmoral  
Photo : Stéphane Brügger

# Se positionner comme employeur responsable

## Un équilibre entre vie professionnelle et personnelle

2022 a été la première année d'implantation du travail hybride, avec la possibilité de télétravailler jusqu'à un maximum de 3 jours par semaine pour les employés administratifs.

En parallèle, les employés syndiqués cols blancs ont pu se prévaloir d'un horaire particulier qui donne la possibilité de travailler quatre jours par semaine ou neuf jours par quinzaine. En 2022, 26 employés cols blancs ont pu bénéficier de ce type d'horaires.

## Des conventions collectives renégociées

En juin 2022, la SHDM a signé le renouvellement des conventions collectives des cols bleus regroupés de Montréal (SCFP-301) et des cols blancs (SCFP-429). Au-delà des négociations menées, la SHDM a géré une période de grève des employés cols bleus de plusieurs semaines qui a perturbé les services rendus aux locataires. Une organisation agile a été mise en place pour maintenir les services essentiels avec l'aide des cadres qui se sont mobilisés pour minimiser les impacts sur notre clientèle. Un plan de rattrapage a été élaboré pour effectuer les réparations et l'entretien non urgents après la grève. Les nouvelles conventions collectives intègrent de nouveaux avantages aux employés syndiqués.



Karen Maldonado-Arana  
Photo : Sylvie Trépanier

## Proximité et collaboration

« Ayant travaillé dans le domaine immobilier pendant plusieurs années, je souhaitais élargir mes connaissances et j'étais rendue à un stade dans ma carrière où j'étais prête à changer. Lorsque le poste à la SHDM a été affiché, j'ai saisi l'opportunité. Je voulais intégrer une entreprise de plus petite taille pour avoir plus de proximité non seulement avec mon équipe, mais aussi avec les collègues avec qui je collabore. Lors de mon entrevue, j'ai bien aimé l'ambiance que j'ai ressentie et elle s'est confirmée depuis. La communication entre les services est très fluide et je ressens que la collaboration et le travail d'équipe sont une priorité. Dès le premier jour, j'ai très bien été accueillie et le plan de formation que j'ai suivi m'a permis de me familiariser avec la société. Par ailleurs, j'ai la possibilité de contribuer à l'octroi de contrat de service pour des projets commerciaux de grande envergure, comme l'Îlot Balmoral : c'est très stimulant et épanouissant. Je suis choyée d'avoir autour de moi autant de personnes qui m'encouragent et qui m'inspirent. Non seulement je contribue à un organisme qui me passionne, mais c'est aussi un endroit où je peux vivre mon plein potentiel. »

### Karen Maldonado-Arana

Agente d'approvisionnement embauchée le 28 février 2022

## En chiffres :

**125**  
employés



**48**  
cols blancs

**35**  
cols bleus

**28**  
cadres et  
non syndiqués

**14**  
locataires-  
surveillants

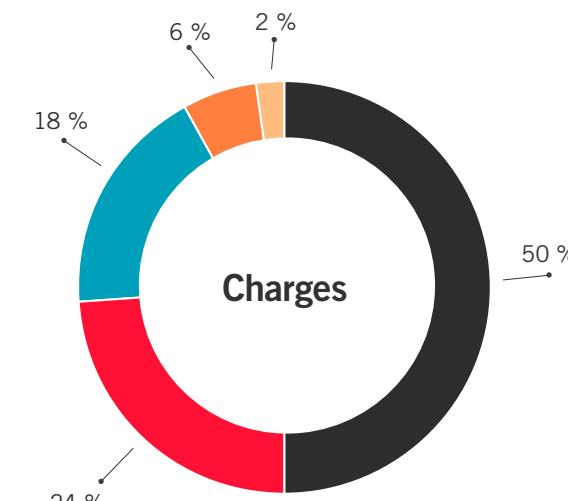
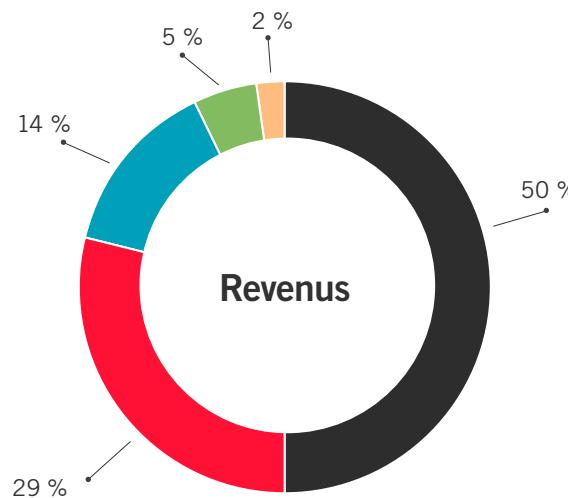


**18**  
embauches

**807**  
heures de formation



# Faits saillants financiers



■ Portefeuille immobilier résidentiel  
■ Portefeuille immobilier commercial ■ Balmoral  
■ Programme Accès Condos  
■ Développement immobilier et terrains ■ Autres

## Résultats

Revenus :

**76,8 M\$**

Charges :

**71,4 M\$**

Excédent :

**5,4 M\$**

L'excédent provient principalement :

Du remboursement de 164 crédits d'achat du programme Accès Condos pour

**3,9 M\$**

De la modification de la période d'amortissement des immeubles maintenant fixée à 60 ans (35 ans précédemment) générant une diminution de la charge d'amortissement de

**3,2 M\$**

De la reprise des revenus de stationnement de nos immeubles commerciaux au niveau prépandémique

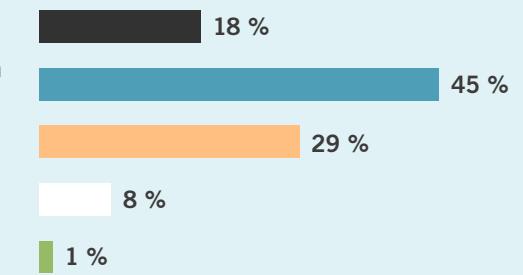
## Investissements

**8,7 M\$** pour le programme de maintien de l'actif résidentiel.

**23,5 M\$** de travaux majeurs capitalisés dans des projets de revalorisation d'immeubles résidentiels.

**15,1 M\$** pour l'acquisition de deux immeubles locatifs de 79 logements.

**24,6 M\$** de crédits d'achat Accès Condos non matérialisés.



■ Maintien d'actif (résidentiel et commercial) ■ Projets - Revalorisation ■ Acquisitions de terrains et de bâtiments  
■ Îlot Balmoral ■ Acquisitions de matériel et équipements



## Endettement

Fin des emprunts hypothécaires pour **10** projets du portefeuille immobilier résidentiel.

Refinancement d'un prêt de **72,5 M\$** de certains immeubles résidentiels.

Une dette à long terme de **189,5 M\$**.

Ratio d'endettement  
**20 %**

## Richesse foncière

Un portefeuille immobilier estimé à près de **1 G\$** générant annuellement des taxes foncières de **17,1 M\$** à la Ville de Montréal et près de **1 M\$** en taxes scolaires.

## Contribution sociale

Plus de **0,1 M\$** en subventions aux locataires du portefeuille immobilier résidentiel à même les fonds de la Société.



Près de **0,4 M\$** pour la lutte contre l'itinérance en frais déficitaires assumés par la SHDM pour la Ville de Montréal pour la gestion de ses 11 maisons de chambres.



**SHDM**

SOCIÉTÉ D'HABITATION  
ET DE DÉVELOPPEMENT  
DE MONTRÉAL

800, boulevard De Maisonneuve Est, bureau 2200  
Montréal (Québec) H2L 4L8

Téléphone : 514 380-7436  
[www.shdm.org](http://www.shdm.org)

Société paramunicipale  
de la Ville de Montréal

**Montréal**