



Enrichir le sol

RAPPORT ANNUEL 2019



L'Agence des coopératives d'habitation
The Agency for Co-operative Housing



Table des matières

- 2** « Rentrer chez soi pour travailler » :
Le point de vue de la directrice générale
- 6** Le conseil d'administration
- 7** Mission, vision et valeurs
- 8** L'Agence aujourd'hui
- 10** Normes de rendement et service à la clientèle
- 13** « Résolution de problèmes » :
Observations des premières lignes
- 18** « À la lumière des résultats » : Préoccupations et plaintes
- 19** États financiers - Points saillants
- 20** Notre personnel

« Rentrer chez soi pour travailler » :

Le point de vue de la directrice générale



*Alexandra Wilson,
directrice générale*

Bien que nous utilisions notre rapport annuel pour faire le bilan de l'année précédente, il est impossible de considérer l'année 2019 indépendamment du contexte actuel, dont le mot clé est « isolement ». Alors que les nouvelles concernant le nouveau coronavirus s'aggravaient, la direction a pris la décision de fermer nos bureaux à partir du 17 mars et de demander au personnel de travailler à domicile. L'Agence avait bien un plan de continuité des activités mais ça n'a pas empêché l'équipe de soutien

des TI d'être bien occupée en raison de divers petits problèmes qui sont apparus alors que les employés commençaient à travailler de la maison. Incapable de rencontrer en personne les conseils d'administration des clients, le personnel de première ligne a dû relever ses propres défis avec cette nouvelle façon d'opérer. Cependant, les employés de l'Agence se sont bien adaptés, avec pour seule conséquence la perte de productivité à prévoir en raison de la présence permanente de jeunes enfants sur ce nouveau lieu de travail.

Si l'on considère l'année 2019, ainsi que ces dernières semaines, le poème de Robert Frost intitulé « Build Soil — A Political Pastoral » prend tout son sens. Essentiellement, le poème traite de la nécessité de renforcer les principes fondamentaux en retournant à l'essentiel. Concrètement, il s'agit de rentrer chez soi, comme a dû le faire notre personnel. À bien des égards, l'année dernière, l'Agence s'est concentrée sur l'essentiel : travailler pour enrichir le sol qui nourrira la réussite de nos clients à moyen et à long terme.

Toute considération de la dernière année doit commencer par l'accord de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) en vertu duquel l'Agence administrera son nouveau programme d'aide aux locataires dans les régions où elle offre maintenant des services. Le programme constitue un élément clé pour permettre aux coopératives d'habitation de conserver leur caractère traditionnel de communautés à revenus mixtes. Il assurera l'avenir de l'Agence pendant encore huit ans et maintiendra

le Système d'information de l'Agence des coopératives d'habitation (SIACH) à titre de répertoire inestimable de renseignements pertinents sur les coopératives d'habitation au Canada.

Afin de nous permettre de concentrer nos ressources sur la protection de l'investissement public dans le secteur de l'habitation coopérative, la direction a poursuivi en 2019 le travail commencé plus tôt en vue de simplifier nos activités en élaguant nos processus et en peaufinant nos points de contact avec la SCHL. Ces mesures devraient nous permettre de remplir notre mandat aussi longtemps que les accords d'exploitation arrivant à échéance et le nouveau programme d'aide aux locataires l'exigeront.

Je suis particulièrement satisfaite des résultats obtenus l'année dernière par notre Groupe de travail sur les dossiers épineux. Un groupe de nos analystes financiers et de nos gestionnaires des relations s'est réuni dans le but d'explorer des moyens d'atteindre les clients qui n'ont pas tiré profit de nos méthodes habituelles. Après avoir identifié ces coopératives, le groupe de travail les a regroupées en fonction de la nature de leurs problèmes, soit leurs bâtiments, leur gouvernance, leur culture ou une combinaison de ces éléments. Les stratégies et les tactiques pour chaque catégorie ont été enregistrées dans une nouvelle trousse d'outils. Notre personnel s'empresse actuellement de mettre en œuvre les outils pendant que les accords d'exploitation de ces clients demeurent en vigueur.



Cuisine accessible aux personnes en fauteuil roulant dans la coopérative Daly



Coopérative d'habitation Humberview

Nous reconnaissons que pour les clients en difficulté financière il peut être difficile de voir les avantages à déposer des rapports de suivi mensuels ou trimestriels. Conçus d'abord, et toujours indispensables, comme un dispositif de suivi des progrès ou des dérapages d'un client entre les déclarations annuelles, nous nous sommes préparés, au cours de l'année 2019, à restituer sous une forme accessible les renseignements que nous recueillons de ces rapports. À partir de 2020, les clients qui

« Merci beaucoup d'avoir contribué à rendre cela possible. [Nous] avons vraiment le sentiment que l'Agence est de notre côté et qu'elle a un impact positif sur [notre coopérative] cette année! »

— un client

soumettent leurs rapports de suivi réguliers recevront des rapports de tendances périodiques qui feront état de manière directe et convaincante de leur rendement en fonction d'indicateurs clés. En démontrant que même des améliorations mineures au rendement sont importantes, le rapport répondra à la question plaintive des clients dissuadés : « Quelle différence est-ce que cela fait? » Les groupes qui tendent à s'écarter de l'objectif peuvent en recevoir le signal d'alarme dont ils ont besoin.

Lorsque les coopératives adoptent des pratiques plus durables, elles éliminent les déchets, diminuent le coût de la vie de leurs membres et réduisent leur empreinte carbone. Nous considérons ces pratiques comme une caractéristique essentielle d'une saine exploitation de logements et non pas comme de simples frivolités.

Au cours de l'année 2019, l'Agence a fait la promotion de mesures de durabilité environnementale par l'entremise d'une vidéo et d'une série d'articles et de nouvelles publiés sur son site Web et distribués à ses clients. Ces publications présentaient les réalisations des clients et fournissaient des idées sous forme d'articles, comme celui intitulé « Dix façons de réduire le gaspillage ». En outre, le personnel de l'Agence a persuadé un nombre accru de coopératives d'adopter une politique en matière de durabilité environnementale fondée sur un modèle

élaboré par l'Agence et la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC). Cette politique adaptable permet à un client de choisir parmi des options qui réduiront ses coûts d'exploitation tout en diminuant les dommages causés à l'environnement.

Au lieu de faire don de ses crédits compensatoires des émissions de carbone à des causes méritoires à l'étranger, l'Agence a décidé d'offrir aux coopératives d'habitation du pays la possibilité « d'enrichir le sol de leur jardin » en améliorant leur propre durabilité. En 2016, en collaboration avec la FHCC, nous avons mis sur pied le programme Microsubvention pour des coops plus vertes de la FHCC, financé par les compensations des émissions de carbone des organismes du secteur, des fournisseurs et de l'Agence elle-même. L'année dernière, nous avons contribué à hauteur de 12 000 \$ et avons vu 14 clients de l'Agence obtenir des microsubventions pour des coops plus vertes allant de 500 \$ à 4 000 \$ aux fins de projets de durabilité.

En tant qu'organisme de l'entreprise *climatesmart*, il incombe à l'Agence de « joindre le geste à la parole en matière d'environnement et de durabilité ». Nous encourageons les membres

de notre conseil d'administration et notre personnel à parcourir des distances moyennes en train plutôt qu'en avion ou en voiture, et avons ajouté une discussion sur les considérations relatives à la durabilité et à l'environnement dans nos présentations de plans de sauvetage à la SCHL. Une fois de plus, en 2019, chaque membre du personnel de l'Agence a adopté un objectif donnant droit à une prime ou un objectif d'apprentissage et de perfectionnement lié à la durabilité. Les employés se sont inscrits à des webinaires, ont assisté à des conférences et se sont engagés à atteindre des objectifs allant du remplacement d'un véhicule standard par un véhicule hybride à la réduction des déchets alimentaires à domicile d'un pourcentage mesurable.

Ces mots du poème de Frost s'appliquent bien à nos clients :

[Traduction]

Enrichissez le sol. Refermez la ferme sur elle-même

Jusqu'à ce qu'elle ne puisse plus se contenir,

mais de la sudation abondante s'écoulent un peu de vin et d'huile...

... Car qu'est-ce qui est plus maudite qu'un sol appauvri, pâle et métallique?



Pour que nos clients empruntent un chemin menant vers une prospérité durable et des communautés fortes, ils doivent prendre soin de l'essentiel en adoptant des budgets rigoureux, en comblant leurs logements, en s'assurant de collecter tout l'argent qui leur est dû, en entretenant et en investissant dans leur propriété. Leur tracer la voie est ce que nous avons toujours fait et continuons à faire pour les aider à prospérer.



Le Conseil d'administration

La Fédération de l'habitation coopérative du Canada nomme les six membres du Conseil d'administration de l'Agence, pour un maximum de trois mandats consécutifs de trois ans. En 2019, les membres du Conseil d'administration étaient originaires de la Colombie-Britannique, des Prairies et de l'Ontario.

Les membres du conseil de l'Agence sont choisis pour leur réputation professionnelle qu'ils ont acquise au cours de leur carrière et leur

connaissance approfondie d'un certain nombre de domaines importants pour la gouvernance efficace de l'Agence, notamment le droit, les finances, l'administration publique, les conditions économiques régionales, les programmes de logement du gouvernement, les ressources humaines et l'exploitation de coopératives d'habitation.

Un résumé de l'expérience de chaque membre est disponible sur le site Web de l'Agence.

**« Merci d'avoir
fait des pieds et
des mains pour
m'aider! »**

— un client



Conseil d'administration de l'Agence [de gauche à droite] : Ken McFarland, trésorier; Tom Clement; David Lach, vice-président; Berta Zaccardi, présidente; Anne Davidson; Roger Maloney

Mission, vision et valeurs



Notre mission

L'Agence administre les programmes d'habitation coopérative en déployant des stratégies basées sur le risque, en assurant une gestion supérieure de l'information et en offrant un service axé sur la clientèle, afin de préserver l'investissement public et d'aider nos partenaires gouvernementaux et coopératifs à atteindre leurs objectifs.

Notre vision

L'Agence aspire à être une administratrice exemplaire des programmes d'habitation coopérative. Elle sera reconnue par les gouvernements à l'échelle du Canada pour son rôle de chef de file et considérée par les coopératives d'habitation comme un partenaire dans leur réussite.

Nos valeurs

Nous tenons à nos valeurs, lesquelles régissent notre conduite auprès du grand public, du gouvernement et de nos partenaires du mouvement coopératif, ainsi que des membres de notre personnel et d'autres acteurs intéressés.

Respect

Nous avons de l'estime pour nos clients et nous les traitons en tout temps avec équité et considération.

Innovation

Nous sommes constamment à l'affût d'approches nouvelles qui produiront les meilleurs résultats possibles pour nos partenaires.

Transparence

Nous favorisons le partage ouvert et honnête des connaissances et de l'information, tout en protégeant la vie privée des personnes.

Coopération

Nous travaillons de concert avec les intéressés en vue d'atteindre des objectifs distincts, mais complémentaires.

Confiance

Nous méritons la confiance de nos partenaires du mouvement coopératif et du gouvernement, grâce à un service exceptionnel et à un rendement constant.

Responsabilité

Nous répondons à nos clients gouvernementaux et à nos partenaires du mouvement des résultats que nous obtenons à titre de gestionnaire responsable des programmes qui nous sont confiés.

Excellence

Nous cherchons à obtenir des résultats supérieurs et une amélioration continue. Pour nous, le succès est de choisir les bonnes actions et de bien les exécuter.

Développement durable

Nous sommes tournés vers l'avenir. Nous consolidons nos activités, nous respectons l'environnement et nous encourageons nos clients à maintenir et à préserver les propriétés qu'ils ont en commun.

L'Agence aujourd'hui

« Le travail acharné et la détermination de vos équipes et vous-mêmes ont porté leurs fruits et nous vous en sommes réellement reconnaissants. »

— un client

Depuis 2006, l'Agence gère les programmes de coopératives d'habitation de la SCHL en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard. Structurée comme une coopérative constituée en vertu d'une loi fédérale, l'Agence ne compte qu'un seul membre, à savoir la FHCC.

Notre personnel travaille dans quatre bureaux de l'Agence et dans huit bureaux à domicile. Nous avons terminé l'année 2019 avec un personnel composé de 51 membres (45,5 équivalents temps plein), y compris ceux en congé. Dix-huit pour cent de nos employés occupaient des postes à durée déterminée. Seize pour cent sont bilingues en anglais et en français.

Tout au long de l'année 2019, l'Agence a offert six services pour le compte de la SCHL :

- services d'information;
- gestion de la conformité;
- gestion des risques;
- prévention des défauts;
- gestion des défauts;
- administration du programme de supplément au loyer (Ontario et Î.-P.-É.).

De plus, par l'entremise du site Web **Coup de circuit**, nous avons offert aux clients un service autogéré pour l'analyse comparative et les pratiques exemplaires.

L'Agence invite les coopératives d'habitation dont les accords avec la SCHL sont arrivés à échéance à s'inscrire à notre service de Bilan de santé annuel. Moyennant des frais, ce service offre une série de rapports que les coopératives recevaient lorsqu'elles étaient encore exploitées dans le cadre d'un programme de la SCHL. Il s'agit notamment du rapport sur les données financières en langage simple, du rapport sur le rendement (anciennement appelé « Rapport sur les données de la coopérative »), qui compare le rendement antérieur et présent d'une coopérative avec celui de ses pairs, ainsi qu'un rapport facultatif d'évaluation des risques.

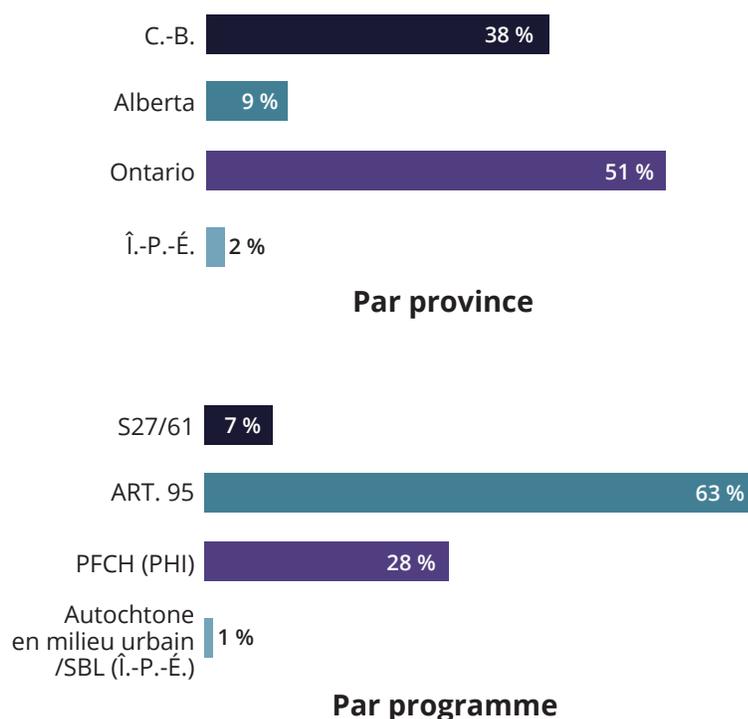


Conférence printanière sur l'éducation de la FHC de la C.-B. [de gauche à droite] : Franca Sorace, gestionnaire des relations; Cassis Kantrow, présidente, FHC de la C.-B.; Cole Dudley, gestionnaire des relations

Dates importantes de notre histoire

- 1995** La FHCC propose au ministre fédéral responsable de la SCHL la création d'une agence indépendante chargée d'administrer les programmes fédéraux de coopératives d'habitation.
-
- 1996** Dans son budget fédéral, le gouvernement annonce que les programmes de logement fédéraux seront transférés aux provinces et aux territoires.
-
- 1997-1998** Environ 15 % des coopératives d'habitation de programmes fédéraux sont transférés aux territoires et à six provinces.
-
- 1999** Le ministre fédéral arrête les transferts et étudie la proposition d'une agence.
-
- 2004** La SCHL accepte d'amorcer le processus en vue de la création d'une agence. La FHCC nomme un conseil d'administration pour veiller à cette création.
-
- 2005** L'Agence signe sa première entente de service avec la SCHL.
-
- 2006** L'Agence commence à fournir cinq services pour la SCHL en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard.
-
- 2010** L'entente de service de l'Agence est renouvelée pour une deuxième période de cinq ans.
-
- 2016** L'entente de service de l'Agence est renouvelée pour une troisième période de cinq ans.
-
- 2017** L'Agence assume la responsabilité de gérer les programmes de supplément au loyer de la SCHL pour les coopératives de l'Ontario et de l'Île-du-Prince-Édouard.
-
- 2019** La SCHL accepte que l'Agence administre le programme d'aide au loyer de la SCHL pour d'anciennes coopératives d'habitation de programmes fédéraux en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard.
-

Normes de rendement et service à la clientèle



Depuis 2013, le portefeuille de l'Agence diminue progressivement, à mesure que les accords d'exploitation des clients arrivent à échéance et qu'il n'y a aucune autre coopérative à transférer du contrôle de la SCHL à celui de l'Agence. Toutefois, la plupart de nos clients ont accepté les deux offres de la SCHL visant à prolonger les accords. Ainsi, à la fin de décembre 2019, le nombre de clients de l'Agence a baissé à seulement 509, après avoir atteint un sommet de 553. La répartition des clients à la fin de 2019 est présentée ci-dessous par province et par programme d'habitation. (En raison des arrondissements, les totaux peuvent ne pas être égaux à 100 %.)

2019 PERFORMANCE AGAINST AGREEMENT SERVICE LEVELS

	Normes	Atteints ou dépassés
Services d'information	3	3
Surveillance et recherche de la conformité avec l'accord d'exploitation	9	9
Évaluation et prise en charge pour atténuer les risques	7	7
Services de prévention des défauts	2	2
Services de gestion des défauts	5	5
Gestion du programme de supplément au loyer	4	4

Normes de rendement

L'accord qu'a conclu l'Agence avec la SCHL établit 30 niveaux de service à respecter dans le cadre de la prestation de nos six catégories de services. Le niveau de rendement requis varie de 75 %, dans un cas, à 100 % pour quinze services. Tous les niveaux de service ont été atteints ou dépassés en 2019.



Normes relatives au service à la clientèle

Fiche de rendement

Afin d'offrir une expérience client hors pair, l'Agence a adopté et publié des normes de service plus strictes que les normes de rendement énoncées dans notre accord avec la SCHL. Les visiteurs de notre [site Web public](#) peuvent lire notre [politique de satisfaction et de service à la clientèle](#) où l'on trouve ces normes déterminées par le conseil.

Tout au long de l'année 2019, nous avons observé nos normes de service à la clientèle, dans l'ensemble, 97,5 % du temps. Nous n'avons pas respecté notre norme de 95 % concernant la transmission de rapports à nos clients à la suite des examens sur place relatifs aux suppléments au loyer. Tous les autres rapports ont été émis en temps opportun.

	Normes	Résultat Global
Demandes d'informations	1	100 %
Normes de déclaration	7	87 %
Octroi d'approbations	7	99 %
Préoccupations et plaintes	2	100 %
Partage d'informations	7	99 %
Bilan de santé annuel	2	S.O.
Services aux organisations servant les clients de l'Agence	3	100 %
Total	29	97,5 %

Sondages sur la satisfaction des clients

Tous les trois ans, l'Agence confie à un tiers la réalisation d'un sondage afin d'évaluer la satisfaction des clients à l'égard de son service. Notre sondage le plus récent s'est déroulé en 2018 et a été mené par Forum Research.

Bien que les questions posées dans chaque sondage soient largement semblables afin de permettre des comparaisons significatives d'une année à l'autre, le dernier sondage en a fait plus que tous les autres auparavant dans le but d'étudier l'expérience client. Nous avons interrogé notre personne-ressource principale de chaque coopérative (généralement un membre du personnel) comme nous le faisons habituellement, et nous avons également envoyé des sondages distincts à au moins un membre du conseil d'administration pour chaque client. Nous avons reçu les sondages remplis de la part de 186 gestionnaires et 112 membres de conseils d'administration, pour un taux de réponse de 52 % et de 40 % respectivement. Les résultats révèlent une amélioration soutenue par rapport aux niveaux de satisfaction de référence de 2005, lorsque la SCHL gérait encore les programmes fédéraux de coopératives.



Mel Cameron,
championne du service
à la clientèle

Notre dernier sondage a également évalué la satisfaction à l'égard des quatre rapports de l'Agence partagés annuellement avec les clients, soit l'évaluation des risques, la conformité, les données financières en langage simple et les données des coopératives. Les résultats suggèrent qu'une version actualisée des rapports pourrait avoir une plus grande incidence. En 2019, nous avons restructuré les quatre rapports. Les nouveaux rapports seront déployés en 2020.

Le parcours du client

La championne du service à la clientèle de l'Agence a poursuivi le travail de son prédécesseur en actualisant l'approche de l'Agence en matière de service à la clientèle. Notre personnel de première ligne est désormais soucieux d'améliorer l'expérience globale des coopératives avec l'Agence, plutôt que de simplement assurer la satisfaction service par service. En examinant le parcours du client, nous pouvons constater qu'un client peut estimer sa relation avec l'Agence, tout en étant mécontent de notre prestation d'un service particulier, ou inversement.

Dans le cadre de ce changement d'orientation, en 2019, la championne du service à la clientèle a achevé la

création de personnages représentant les types de personnes avec lesquelles les gestionnaires des relations sont généralement amenés à travailler dans l'exercice de leurs fonctions. Ces personnages sont des incarnations fictives du gérant de coopérative expérimenté, de l'employé d'une société de gestion, du coordonnateur bénévole d'une petite coopérative et du membre de longue date d'une coopérative. En gardant ces personnages particuliers à l'esprit, le personnel est mieux à même d'élaborer des stratégies et des communications et d'utiliser d'autres formes d'approche qui amélioreront leurs relations avec ces puissants influenceurs locaux.

En septembre 2019, lors de la conférence à l'intention de tout le personnel de l'Agence, les gestionnaires des relations ont présenté de courtes simulations d'interactions entre eux et les personnages. Bien que ces présentations aient été amusantes, elles étaient également sérieuses. Elles ont aidé le personnel des services de soutien à comprendre certains des défis liés au travail direct avec les clients et ont montré au personnel de première ligne des moyens possibles d'atteindre ces personnes aux profils très différents.



« Je voulais simplement vous remercier, vous et toutes les filles de l'Agence qui m'ont aidé au fil des ans. Il y a eu des moments où je ne savais pas quoi faire sans vous demander de l'aide. Ce fut un plaisir... Encore une fois, merci. »

— un client



« Résolution de problèmes » : Observations des premières lignes

Les gestionnaires des relations sont les membres du personnel les plus visibles de l'Agence. Ils sont chargés de débroussailler, tandis que tous les autres employés s'affairent à défricher le sol, à combler les fossés ou à leur transmettre les outils dont ils ont besoin. En établissant une relation de confiance, les gestionnaires des relations s'efforcent de persuader les décideurs clients de faire tout ce qui pourra aider leur coopérative à prospérer dans les années à venir. Une fois que la décision difficile de révoquer un membre du conseil d'administration ayant des arriérés ou de recommander une augmentation des loyers aux membres a été prise, les gestionnaires des relations sont là pour soutenir le conseil d'administration et le personnel de la coopérative dans l'exécution de cette décision.

L'Agence a entamé l'année 2019 en étant préparée pour une autre année très occupée avant qu'une deuxième série de prolongations des accords d'exploitation arrivent à échéance à la fin mars 2020 et ce, pour près de la moitié de ses clients. Les gestionnaires des relations ont pu avoir l'impression d'agir à titre de membres d'un groupe tactique d'intervention chaussés de bottes d'armée, mais ils ne pouvaient pas se permettre de laisser leurs clients le percevoir. Un sentiment d'urgence, associé à une confiance sereine, semble avoir donné les meilleurs résultats, puisque le personnel de première ligne a pu travailler avec les analystes financiers de l'Agence en vue de préparer les clients à la fin de leurs accords.

« *C'est un plaisir de travailler en étroite collaboration avec vous et l'équipe de l'Agence.* »

— un client

L'arrivée à échéance de leur hypothèque et de leur accord d'exploitation donne à nos clients la possibilité de procéder à un refinancement et d'engager des dépenses d'immobilisations aux fins de réparation et d'amélioration de leurs bâtiments vieillissants. De leur côté, les coopératives dotées d'un plan de sauvetage financier doivent emprunter des fonds supplémentaires pour rembourser le solde de leur prêt à la SCHL, lequel arrive à échéance à l'expiration de leurs accords. Les gestionnaires des relations ont fortement conseillé aux deux groupes dans cette situation en 2019 de procéder à une nouvelle évaluation de l'état des bâtiments (EEB) pour les aider à déterminer le montant qu'ils auraient besoin d'emprunter. La première étape consistait à identifier les clients susceptibles d'avoir besoin d'un nouveau prêt, puis à les accompagner tout au long du processus d'EEB. La pression était forte.



Une fois de plus, les coopératives d'habitation ont grandement tiré profit de la Stratégie nationale sur le logement du gouvernement fédéral. Au dernier décompte effectué en 2019, 190 clients de l'Agence avaient reçu un financement pour des EEB et d'autres études techniques du Financement initial de préservation, et plusieurs demandes adressées au Fonds de co-investissement avaient été approuvées ou étaient en attente d'approbation. L'utilisation du financement initial s'est considérablement accrue grâce à la décision de la SCHL de pré-approuver les clients qui disposaient de plans de sauvetage et devaient refinancer leur dette restante à la fin de leur accord d'exploitation.

Certains clients ont reçu de l'aide de l'équipe des services techniques de l'Agence pour la réalisation d'études. Selon le principe de la rémunération des services, l'équipe a commandé et supervisé la prestation de ces rapports. Le gestionnaire d'un client a formulé les commentaires suivants lors d'un entretien téléphonique de suivi :

[Le service] était bien, car l'Agence comprend déjà ce que c'est que d'être une coopérative. Elle connaît nos besoins parce que nous en discutons avec notre gestionnaire des relations... [Obtenir le rapport] ne m'a pas demandé beaucoup de temps, ce qui m'a permis de me concentrer sur les opérations de la coopérative. Le personnel de l'Agence est composé entièrement de professionnels qualifiés qui connaissent le fonctionnement des coopératives d'habitation. Ce service était excellent.



Balcons condamnés de la coopérative d'habitation Aaron Webster

À la fin de l'année, tous les clients qui auraient besoin d'emprunter, et qui pourraient probablement le faire, avaient une EEB en main.

L'obtention d'une EEB et d'un plan de réserve a souvent encouragé un client à augmenter sa contribution annuelle à la réserve pour remplacement des immobilisations afin de maintenir les emprunts futurs dans les limites fixées. En 2019, dans l'ensemble du portefeuille de l'Agence, les contributions totales aux réserves pour immobilisations ont augmenté à un taux nettement supérieur à celui de l'inflation.

Une fois que l'EEB est commandée et réalisée — ce qui est en quelque sorte un long processus — et qu'un plan de réserve pour immobilisations est élaboré, les coopératives ont généralement besoin d'aide pour trouver un prêteur. Les gestionnaires des relations ont encouragé les clients à se tourner vers la Fédération de l'habitation coopérative du Canada, la Co-operative Housing Federation of B.C. ou les grandes entreprises de gestion immobilière, où de l'aide est offerte contre rémunération. Toutefois, ce ne sont pas tous les clients de l'Agence qui pouvaient résoudre leurs problèmes en empruntant. Pour une coopérative de Colombie-Britannique, des difficultés de longue date semblaient avoir rendu sa situation irrémédiable.

La coopérative d'habitation Aaron Webster, située dans l'est de Vancouver, a acquis son nom en l'honneur de son président qui fut assassiné en raison de son orientation sexuelle. Pendant neuf ans, la coopérative a été tenue à l'écart de la surveillance de l'Agence pendant que la SCHL s'efforçait de trouver une solution aux graves problèmes liés aux bâtiments de la coopérative.

Croissance des contributions totales aux fonds de réserve pour remplacement des immobilisations					
	Portefeuille	Ouest	Est	Clients avec un plan de sauvetage financier	Taux d'inflation
Augmentation par rapport à l'année précédente	16,6 %	25,1 %	10,4 %	8,5 %	1,9 %



Jennifer van Oosteroom, coordonnatrice, Soutien administratif et aux communications; Agata Nobrega, gestionnaire, Finances et Technologies de l'information

« Vous êtes les meilleurs! C'est exactement les renseignements dont j'avais besoin. Merci pour tout ce que vous faites! »

— un client

La première inspection par l'Agence de l'immeuble d'appartements à charpente en bois de quatre étages situé au 1885, rue Pender Est, a eu lieu en 2015. À l'époque, l'inspecteur avait jugé que l'état des lieux de ce dernier était mauvais. La direction de la coopérative a signalé que le toit fuyait fortement et que les balcons avaient été condamnés par la ville. L'inspecteur a relevé des bardages en vinyle déformés et fuyants, du bois pourri et de la moisissure ainsi qu'un toit dont la bâche était inefficace. Les gens de métier avaient refusé de nettoyer les gouttières, jugeant le site trop dangereux. Des colonnes et des poutres visibles étaient exposées aux éléments, ce qui a amené l'inspecteur à s'interroger sur leur solidité. L'ascenseur approchait la fin de sa durée de vie utile. Bien que de la rue, la coopérative Aaron Webster conservait un certain charme, à l'image de nombreux bâtiments de Vancouver datant des années 1980, celle-ci n'avait pas été conçue pour des conditions environnementales de forêt pluviale tempérée.

Lorsque la coopérative est arrivée à l'Agence, notre personnel a été heureux d'apprendre que, depuis un certain temps, le conseil d'administration travaillait avec la Co-operative Housing Federation of BC en vue d'élaborer un plan de gestion des biens. Compte tenu de l'aggravation de sa situation, notre personnel a conseillé à la coopérative de conclure sa planification dès que possible et de s'engager à suivre un plan d'action clair. Dans un effort visant à obtenir un financement privé afin de sauver l'immeuble, la coopérative a augmenté ses frais de loyer et a rejoint la Community Land Trust East 1st Community Society (CLT), une fiducie foncière établie à Vancouver.

Bien qu'il s'agisse d'une coopérative bien gérée, dans l'ensemble, des années de problèmes liés à l'immeuble ont découragé les membres. Le 4 novembre 2014, un article à propos de la coopérative Aaron Webster est paru dans le journal local *The Tyee*, « My Co-op Is Falling Down ». Celui-ci décrivait l'état désastreux de l'immeuble et les craintes des membres pour leur avenir. En 2016,



Coopérative d'habitation
Bread and Roses

la coopérative a perdu plus de 15 000 \$ en raison de l'inoccupation, un montant important pour une coopérative de cette taille à Vancouver. Bien que la coopérative ait régulièrement rénové ses unités vides pour les rendre rentables, les pertes engendrées par l'inoccupation sont demeurées élevées en raison de l'état général de l'immeuble. La coopérative dépensait beaucoup d'argent pour l'entretien, mais les sommes injectées n'étaient jamais suffisantes pour faire une différence.

Après avoir reconnu en 2018 que le coût du sauvetage de l'immeuble dépassait la capacité d'emprunt de la coopérative, les membres ont finalement abandonné l'idée d'un sauvetage classique. Ils ont également réalisé que la rénovation les laisserait avec un immeuble inaccessible qui n'était pas conçu pour les familles. Au lieu de cela, l'augmentation de la valeur des propriétés et l'acceptation d'une densité plus élevée ont offert une autre possibilité. Lorsque la CLT a proposé de déplacer les résidents dans un immeuble partagé du village olympique, la coopérative Aaron Webster a opté pour un réaménagement en partenariat avec la fiducie foncière. À la fin août 2018, les 31 ménages avaient tous emménagé dans des logements immaculés, sûrs et abordables. La propriété inoccupée a été condamnée en vue de sa démolition et de sa reconstruction.

En juillet 2019, la CLT et la coopérative ont finalisé les documents de transfert et le bail avec la CLT. Grâce au financement de la Vancity Credit Union, la fiducie foncière a payé le solde de l'hypothèque, ce qui a permis le transfert du terrain. La démolition de l'ancien immeuble était prévue en mai 2020. La construction du nouvel immeuble devrait être achevée dans environ trois ans. Entre-temps, la communauté de la coopérative restera groupée là où elle se trouve jusqu'à ce que son nouvel immeuble se relève des décombres.

La meilleure nouvelle dans ce dénouement heureux original est que les plans de réaménagement de la propriété prévoient presque de doubler le nombre d'unités, qui passera de 31 à environ 58. Non seulement cette situation représente-t-elle un gain réel en matière d'occupation, laquelle est grandement nécessaire, mais aussi permettra-t-elle d'augmenter le nombre de membres disponibles pour répondre aux exigences en bénévolat de la coopérative restaurée. Grâce au travail créatif de la CLT et de la Co-operative Housing Federation of BC, l'Agence a vu l'année 2019 se terminer sans perte permanente d'unités d'habitation coopérative et avec des gains à l'horizon.

« Avec de très nombreux commentaires positifs formulés par nos membres et le conseil d'administration, nous tenions à remercier tout particulièrement [le gestionnaire des relations] pour son travail exceptionnel. Sa diligence et sa motivation, ainsi que son dévouement, ont été une source d'inspiration pour le conseil d'administration et les membres. »

— un client

« À la lumière des résultats » : Préoccupations et plaintes



Fête de la fin du prêt hypothécaire : Betty Cote, trésorière, coopérative d'habitation Dovercourt; Tiffany Woodfield, gestionnaire des relations

En tant qu'organisation responsable, l'Agence s'engage à répondre à toutes les préoccupations et à toutes les plaintes qu'elle reçoit à propos de son service ou d'autres sujets et à les déclarer. Nous considérons comme une préoccupation toute situation dans laquelle une personne est inquiète ou insatisfaite de l'Agence, de la SCHL, d'un programme ou de tout autre aspect relevant de notre mandat et accepte un aiguillage ou une explication. Nous considérons comme une plainte toute préoccupation appelée ainsi par la personne qui la soumet ou qui ne peut pas être résolue par le bureau qui la reçoit.

Au cours de l'année, l'Agence a reçu 26 préoccupations (25 en 2018) et deux plaintes (six en 2018). Le plus grand nombre provenait du personnel ou des membres des coopératives (93 % en 2019 et 90 % en 2018), et 7 % provenait du grand public.

La plupart des préoccupations concernaient la gouvernance ou la gestion d'une coopérative d'habitation individuelle (71 % en 2019; 71 % en 2018). Bien que la responsabilité de l'Agence ne concerne que le rendement financier du client ou sa conformité à un accord avec la SCHL, nous nous efforçons souvent de résoudre le problème. Il suffisait parfois de dissiper un malentendu ou d'expliquer une exigence du programme. Dans d'autres cas, nous devons conseiller au plaignant de demander réparation ailleurs.

Trois des préoccupations de 2019 concernaient des accords d'exploitation ou des lignes directrices de programmes que nous avons expliqués au plaignant. Cinq préoccupations et plaintes concernaient l'Agence ou nos processus, contre sept en 2018. Elles ont toutes pu être résolues, y compris deux d'entre elles qui provenaient du même membre d'une coopérative. Nous avons reçu deux préoccupations et une plainte concernant notre service. Un quatrième cas était une plainte concernant les normes de l'Agence. Le cinquième cas concernait le mécontentement du conseil d'administration d'une coopérative à l'égard de l'un de nos inspecteurs de propriété. Cette situation a été corrigée lorsque la coopérative a accepté une promesse de notre personnel des services techniques d'inclure dans tous les rapports ultérieurs les commentaires formulés par le client lors de l'inspection de la propriété.

L'Agence a été en mesure de régler deux tiers des préoccupations et des plaintes (87 % en 2018), y compris de nombreuses préoccupations sans lien avec nous ou nos obligations principales à l'égard de la SCHL. Quant au reste, nous en avons renvoyé 29 % au conseil d'administration ou au gestionnaire du client (3 % en 2018) et 4 % à la Fédération de l'habitation coopérative du Canada ou à une fédération régionale (10 % en 2018). Nous n'avons pas jugé nécessaire de faire part d'aucune de nos préoccupations à la SCHL (aucune soulevée en 2018).



États financiers 2019 - Points saillants

	31 décembre 2019 \$	31 décembre 2018 \$
ACTIFS		
Liquidités et investissements	2 979 099	2 738 331
Immobilisations et actifs incorporels	645 296	705 853
Autre	194 927	92 561
	3 819 322	3 536 745
PASSIFS		
	3 165 757	3 008 072
SOLDES DES FONDS		
Réserve de fonctionnement	204 501	140 290
Fonds d'immobilisations	449 064	388 383
	3 819 322	3 536 745
CHANGEMENT DANS LA RÉSERVE DE FONCTIONNEMENT		
	2019	2018
Revenus	7 589 265	7 444 454
Dépenses	(7 085 054)	(6 961 580)
Transfert au fonds d'immobilisations	(440 000)	(472 000)
	64 211	10 874

Les états financiers complets vérifiés par Marcil Lavallée ont été fournis à la Fédération de l'habitation coopérative du Canada et à la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Personnel de l'Agence en date du 31 décembre 2019

Alexandra Wilson, directrice générale

Services intégrés

Mel Cameron, championne du service à la clientèle
Colin MacDougall, gestionnaire des projets spéciaux

Cavelle Lane, directrice, Ressources humaines et Services administratifs

Maggie Keith, agente de communication et secrétaire générale
Michelle McHugh, coordonnatrice, Services intégrés
Sirikit Moreau, chef d'équipe, Ressources humaines et Services administratifs
Jennifer Van Oosteroom, coordonnatrice, Soutien administratif et aux communications

Agata Nobrega, gestionnaire, Finances et Technologies de l'information

Vicki Lackman, spécialiste, Technologies de l'information
Kara Shipman, coordonnatrice, Services intégrés

Stan Piechocinski, gestionnaire, Systèmes informatiques

Gail McKenzie, agente, Assurance de la qualité des logiciels
Sergei Pershukevich, gestionnaire des bases de données
Tineke Vanderhorst, spécialiste, Systèmes d'information et gestion des dossiers

Services des prêts et de la prévention des défauts

Jennifer Hobbs, directrice, Service des prêts et de la prévention des défauts

Bridget Bayliss, analyste principale
Donna Burnett-Beckford, agente de gestion des défauts
Lisa Gardner, analyste
Greg O'Neill, analyste principal
Payam Ressalat, analyste principal
Sandeep Thethy, analyste (en congé)
Nick Van Dyk, analyste principal
Grace Zhao, analyste

Opérations

Olga Tasci, directrice, Opérations

Jill Kelly, agente à la DAR
Ken Lawson, agent, Service d'aide à la DAR (en congé)
Larry Lenske, agent financier
Natascha Morrison, agente d'information
Trina Murphy, coordonnatrice aux suppléments au loyer

Donna Charbonneau, gestionnaire, Opérations (Ontario/Î.-P.-É.)

Jacqueline Cooper, gestionnaire des relations
Zoe Draper, adjointe administrative principale
Heather Kennedy, gestionnaire des relations
Catriona McCallum, gestionnaire des relations
Rosalind Morton, gestionnaire des relations
David Nagy, gestionnaire des relations
Tiffany Woodfield, gestionnaire des relations
G. Scott Wylie, gestionnaire des relations

Joanne Mick, gestionnaire, Opérations (Colombie-Britannique/Prairies)

Awo Ali, adjointe administrative principale
Jennifer Brett, gestionnaire des relations
Nicola DeSousa, adjointe administrative principale
Traci Dubeau, gestionnaire des relations
Cole Dudley, gestionnaire des relations
Meghan Friesen, gestionnaire des relations
Hia Inthavixay, gestionnaire des relations
Shawn Preus, gestionnaire des relations
Francesca Sorace, gestionnaire des relations
Heather Wesenberg, gestionnaire des relations

Michel St-Denis, gestionnaire, Services techniques

Joanne Balmaceda, coordonnatrice, Services techniques