

# La tortue l'emporte

RAPPORT  
ANNUEL  
2023



L'AGENCE  
DES COOPÉRATIVES  
D'HABITATION

THE AGENCY  
FOR CO-OPERATIVE  
HOUSING



# Table des matières

« Droit au but » : le point de vue de la directrice générale.....	2
Le conseil d'administration .....	4
Mission, vision et valeurs.....	5
L'Agence en 2023 : Les bases .....	6
Dates importantes de notre histoire .....	8
Normes de rendement et service aux clients.....	9
« Du terrain perdu à rattraper » : la satisfaction des clients .....	12
« Soutenus par une diligence continue » : l'Agence et nos clients.....	13
« Solidité et persévérance » : les préoccupations et les plaintes .....	16
États financiers 2023 – Points saillants.....	17
Personnel de l'Agence en date du 31 décembre 2023 .....	18



# « Droit au but » : le point de vue de la directrice générale



Olga Tasci,  
directrice générale

Dans la fable d'Ésope du lièvre et de la tortue, c'est la tortue qui gagne la course à force de persévérance. Nous pourrions presque revendiquer la tortue comme emblème et adopter la devise « la lenteur et la régularité mènent à la victoire ».

L'Agence n'a pas fait son apparition dans le monde sous les feux de la rampe. Elle n'a vu le jour qu'au terme d'un lobbyisme du gouvernement fédéral échelonné sur neuf dures années, alimenté non seulement par les brillants dirigeants de notre secteur, mais aussi par la participation résolue des membres des coopératives de tout le Canada, et ce, à tous les échelons du mouvement de l'habitation coopérative.

Depuis que l'Agence a ouvert ses portes, notre travail avec les coopératives d'habitation a consisté à effectuer une forme de ménage dans le secteur. Nous avons donc aidé nos clients à nettoyer « les coulisses » et « les coins » négligés de leurs opérations et à les maintenir en bon ordre.

Nos clients et nous-mêmes avons peu à peu connu un succès tangible. Au fil des années, les uns après les autres ont répondu à nos recommandations et ont suivi les conseils de leur gestionnaire des relations avec les clients.

Comme le montre notre dernier [Examen du rendement du portefeuille](#), les coopératives avec lesquelles nous travaillons obtiennent de meilleurs résultats que ceux obtenus au moment où nous avons ouvert nos portes en 2006, et ce, malgré le vieillissement de leurs propriétés. Comme tout entretien ménager efficace, notre travail avec les coopératives d'habitation exige une grande persévérance et une répétition constante, car de nouvelles personnes remplacent les membres du conseil d'administration et le personnel plus expérimentés. Sans les statistiques que nous recueillons, notre contribution serait presque invisible, de la même façon que l'on remarque à peine l'entretien ménager jusqu'à ce qu'il soit négligé. L'une des marques de notre efficacité réside dans le fait qu'au cours des 18 années qui se sont écoulées depuis notre ouverture, seulement une seule petite coopérative de logement a été perdue.

Notre rôle plus restreint en tant qu'administrateurs du Programme de soutien au loyer de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) a réduit notre capacité à soutenir les activités continues de nos clients. Cependant, le nouveau programme a mis en évidence plusieurs domaines dans lesquels nous pensions pouvoir aider nos clients à satisfaire aux nouvelles exigences avec succès. Notre Rapport



annuel de 2022 évoquait le lancement de deux outils en ligne, d'ailleurs très bien accueillis par les clients, qu'ils utilisent non seulement pour déposer le Plan d'action de trois ans exigé par les règles du programme, mais aussi pour l'adapter à leurs besoins particuliers.

En 2023, après plus de trois ans de travail, nous avons lancé notre calculateur en ligne. Nous reviendrons plus tard dans ce Rapport annuel sur ce projet extrêmement ambitieux et sur les nombreux revers qu'il a essuyés. Toutefois, notre Division des services d'information ne s'est pas laissée décourager et ne s'est pas laissée abattre. Ils ont mené des consultations, ont persisté, ont procédé à des ajustements et sont parvenus à leurs fins. Le calculateur allège maintenant le fardeau de nos clients qui gèrent les détails de ce programme complexe et important de soutien au loyer. Nous continuerons de mettre à jour le calculateur au fur et à mesure que la SCHL nous

informera des changements afin que nos clients puissent utiliser le programme de façon efficace à l'échelle locale et que notre personnel puisse concilier rapidement leurs demandes annuelles.

Nous espérons que les organismes gouvernementaux et quasi-gouvernementaux partout au Canada adopteront notre service de Bilan de santé annuel, parce que nous savons que les produits de collecte de données et de renseignements de l'Agence sont utiles pour soutenir les activités des coopératives d'habitation.

L'Agence ne s'attend pas à des résultats immédiats à la suite du travail de sensibilisation, mais nous persisterons. La victoire n'est pas toujours réservée aux plus forts, ni la course aux plus rapides. Nous continuerons à persévérer, sans avoir honte ni peur d'effectuer des tâches laborieuses, si c'est ce qu'il faut pour réussir.

Comme l'a fait remarquer un écrivain du XIX<sup>e</sup> siècle, [Traduction] « celui qui veut gagner l'estime des autres [...] doit être celui qui [...] termine sa course sans dévier [...] ». 🐢

*« J'aime beaucoup ce rapport. Il est clair, concis et facile à comprendre pour les membres du conseil d'administration. Je pense que vous avez bien choisi l'exposé. J'ai hâte de le présenter au conseil d'administration à sa prochaine réunion le 29 novembre 2023. Je crois que ce document les aidera à se sentir moins impuissants face à la situation financière de la coopérative et les incitera à s'en tenir aux mesures qu'ils ont prises en matière d'arriérés. »*

— un client



# Le conseil d'administration

## Le Conseil d'administration de l'Agence (décembre 2023)

De gauche à droite : Daniel Ish; Anne Davidson; Catherine Porter; Karla Skoutajan, trésorière; Gail Church, vice-présidente; Berta Zaccardi, présidente; Tom Clement.

À la fin de 2023, deux des sept membres du Conseil se trouvaient en Colombie-Britannique, un dans les Prairies et quatre en Ontario. Les administrateurs sont nommés par le conseil d'administration de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada pour un maximum de trois mandats consécutifs de trois ans.

Les membres du Conseil d'administration sont choisis pour la réputation professionnelle qu'ils ont acquise au cours de leur carrière et pour leur connaissance approfondie d'au moins un domaine important pour la gouvernance efficace de l'Agence. Ces domaines comprennent le

droit, les finances, l'administration publique, les technologies de l'information, la cybersécurité, 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 administrateur est disponible sur le [site Web de l'Agence](#). 🌿

# Mission, vision et valeurs

Grâce à l'achat de compensations des émissions de carbone équivalentes à nos émissions nettes de GES en 2023, l'Agence est maintenant considérée comme une organisation carboneutre.

## Notre mission

L'Agence administre des 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 un administrateur exemplaire de 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 sommes attachés aux valeurs ci-après, lesquelles régissent notre conduite auprès du public, du gouvernement et de nos partenaires du mouvement coopératif, ainsi que des membres de notre personnel et des autres acteurs intéressés.



### Respect

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



### Confiance

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



### Innovation

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



### Imputabilité

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



### Transparence

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



### Excellence

Nous cherchons à obtenir des résultats supérieurs et une amélioration continue. Pour nous, le succès consiste à faire les bonnes choses aussi bien que possible.



### Coopération

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



### Développement durable

Nous sommes résolument tournés vers l'avenir. Nous respectons l'environnement, nous consolidons nos activités et nous aidons nos clients à préserver leurs propriétés, et ce, pour les générations à venir.

# L'Agence en 2023 : Les bases



*Grace MacInnis, Coopérative d'habitation, Toronto*

Depuis 2006, l'Agence administre les programmes de coopératives d'habitation existants de la SCHL en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard. En 2016, nous avons pris en charge l'administration du programme de supplément au loyer de la SCHL en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard et, en septembre 2020, nous avons commencé à administrer le programme de soutien au loyer de la SCHL (IFLC-2), lancé dans le cadre de la phase II de l'Initiative fédérale de logement communautaire. En 2021, nous avons déployé l'initiative de soutien au loyer temporaire au nom de la SCHL pour les coopératives d'habitation en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario, au Québec et à l'Île-du-Prince-Édouard dont les accords d'exploitation avaient expiré avant 2016. En 2022, nous avons accepté d'assurer l'administration du programme Financement de préservation de la SCHL pour nos clients.

Coopérative constituée sous le régime fédéral, l'Agence comporte un seul membre, la Fédération de l'habitation coopérative du Canada, qui nomme les administrateurs de l'Agence sur la recommandation du Conseil de l'Agence.

En 2023, l'Agence est passée à un modèle de dotation hybride. La plupart de nos employés ont continué à travailler à temps partiel à partir de leurs bureaux à domicile, tout en étant tenus de travailler dans leur bureau local pendant au moins un quart de leurs jours de travail. Des événements mensuels spéciaux, notamment une célébration d'anniversaire et un dîner organisé pour le personnel, ont permis aux employés de se rencontrer, d'échanger leurs points de vue et de discuter. L'Agence continuera, comme depuis toujours, à inclure dans son effectif des télétravailleurs à temps plein.

À la fin de l'année de 2023, notre effectif comptait 45 employés (43,4 équivalents temps plein). Deux d'entre eux occupaient un poste doté pour une période déterminée. Huit s'expriment couramment en français et en anglais.

En 2023, l'Agence a offert sept services pour le compte de la SCHL :

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

En outre, par le biais du site Web Coup de circuit, nous avons offert à nos coopératives clientes un service autoadministré d'étalonnage et de pratiques exemplaires. Nous prévoyons de lancer une version actualisée de Coup de circuit en 2024.

L'Agence invite les coopératives qui n'ont pas d'accord avec la SCHL à s'inscrire à son service de Bilan de santé annuel. Moyennant des frais, ce service offre une série de rapports de base ou supérieure, notamment des données financières en langage simple, un rapport comparatif sur le rendement et un rapport facultatif sur les risques. Ces rapports, ainsi qu'un rapport sur la conformité, sont également envoyés gratuitement aux clients actifs des programmes existants et du Programme de soutien au loyer.

Le Bilan de santé annuel permet de s'enquérir des finances d'une coopérative adhérente une fois par année, d'en connaître les résultats et, dans la plupart des cas, de recevoir des conseils sur la manière de corriger les problèmes qui pourraient nuire à l'avenir de la coopérative. 🐢

*« Merci d'avoir pris le temps de m'accompagner dans ce dossier. J'apprécie votre soutien. Nous pouvons maintenant mettre un point final à la demande. Hourra! »*

*— une cliente*



*La Division des services d'information*



*Michel St-Denis, gestionnaire, Services techniques*



*Ellie Williams, adjointe de direction*

# 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.
- 
- 1997-98** Environ 15 % des coopératives d'habitation des programmes fédéraux sont transférés aux territoires et à six provinces.
- 
- 1999** Le ministre arrête les transferts et étudie la proposition d'une agence.
- 
- 2004** La SCHL accepte d'amorcer le processus vers la création d'une agence. La FHCC nomme un conseil d'administration pour veiller à cette création.
- 
- 2005** L'Agence signe une 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.
- 
- 2011** 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 d'habitation de l'Ontario et de l'Î.-P.-É.
- 
- 2019** La SCHL convient que l'Agence assurera l'administration du Programme de soutien au loyer de la SCHL pour les anciennes coopératives d'habitation de programme fédéral en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et à l'Î.-P.-É.
- 
- 2020** Le Programme de soutien au loyer est lancé en septembre 2020.
- 
- 2021** L'entente de service de l'Agence est renouvelée pour une quatrième période de cinq ans. L'initiative de soutien au loyer temporaire de la SCHL, supervisée par l'Agence, est lancée en janvier 2021.
- 
- 2022** Les coopératives d'habitation dont l'accord d'exploitation a pris fin avant 2016 sont invitées à se joindre au Programme de soutien au loyer.
- La SCHL transfère à l'Agence la responsabilité de l'administration du programme Financement de préservation.

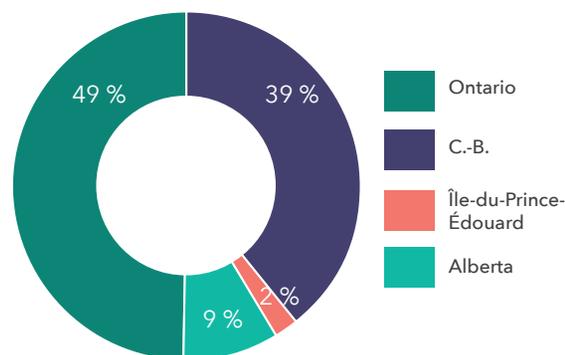
# Normes de rendement et service aux clients

Le portefeuille de l'Agence a atteint un sommet de 554 clients actifs en 2013. Ce nombre a ensuite commencé à diminuer à mesure que les accords d'exploitation de nos coopératives d'habitation clientes avec la SCHL arrivaient à échéance. En 2016, la plupart des clients de l'Agence ont accueilli favorablement l'offre de la SCHL visant à prolonger les accords d'exploitation pour une période qui a finalement été fixée à quatre ans. Ainsi, les logements ont pu être conservés pour les ménages résidents à faibles et modestes revenus. Lorsque la SCHL a invité ces coopératives à se joindre au nouveau Programme de soutien au loyer (IFLC-2), elles ont presque toutes accepté avec plaisir.

Au départ, les coopératives d'habitation dont les accords d'exploitation prenaient fin avant 2016 étaient exclues du Programme de soutien au loyer. Heureusement, le budget fédéral de 2022 a prévu des fonds supplémentaires qui ont permis à la SCHL de leur offrir une place dans le Programme et, par le fait même, une nouvelle collaboration avec l'Agence. En fin de compte, 49 clients supplémentaires provenant de quatre autres provinces (à l'exclusion du Québec) se sont ajoutés au portefeuille de l'Agence.

La répartition des 537 coopératives clientes de l'Agence est présentée ci-dessous par province et par programme de logement à la fin de 2023. En raison de l'arrondissement, le total n'est pas équivalent à 100 pour cent. Comme certains clients ont conclu des accords dans le cadre de plus d'un programme, les coopératives relevant des anciens programmes entre 1970 et 1990 semblent représenter un pourcentage plus élevé du portefeuille de l'Agence qu'elles ne le font en réalité.

Répartition des clients de l'agence — par province



Décembre 2023

Répartition des clients de l'agence — Par programme d'habitation

<b>Programmes existants</b>			<b>18 % 94/537</b>
	S27/61	29 % 27/94	
	PFCH (PHI)	64 % 60/94	
	Autochtones en milieu urbain / SBL (Î.-P.-É.)	7 % 7/94	
<b>Programmes de soutien au loyer</b>			<b>93 % 498/537</b>
	Supplément au loyer	15 % 81/537	
	Soutien au loyer	78 % 413/537	

Décembre 2023



Olga Tasci, directrice générale; Jennifer Brett, directrice, Services administratifs; Bridget Bayliss, directrice, Services d'information; Catriona McCallum, gestionnaire, Soutien à la clientèle; Francesca Sorace, gestionnaire, Programmes de soutien au loyer; Donna Charbonneau, directrice, Opérations; Payam Ressalat, gestionnaire, Finances

## Normes de rendement

L'accord de l'Agence avec la SCHL établit 34 niveaux de service à respecter en 2023 dans le cadre de la prestation des huit services que nous gérons au nom de la SCHL. Ce total inclut quatre niveaux de service liés au Programme de soutien au loyer. Le niveau de rendement requis varie de 75 %, dans un cas, à 100 % pour 16 autres. Dans l'ensemble, tous les niveaux de service ont été atteints ou dépassés en 2023.

Services	Nombre de normes de rendement	Atteintes ou dépassées
Services d'information	3	✓
Contrôle et recherche visant à assurer la conformité avec l'accord d'exploitation	9	✓
Évaluation et prise en charge pour atténuer les risques	7	✓
Services de prévention des défauts	2	✓
Services de gestion des défauts	5	✓
Gestion du programme de supplément au loyer	4	✓
Programme de soutien au loyer	4	✓

« Travailler avec l'Agence va me manquer; ça a été une longue association. Ce sont surtout les personnes avec lesquelles j'ai collaboré qui vont me manquer. Je vais m'ennuyer en particulier des membres du personnel, comme vous, qui ont toujours été gentilles et attentionnées. »

— Une administratrice

## Normes relatives au service à la clientèle

### Fiche de rendement

Afin d'offrir une expérience client hors pair, l'Agence a adopté des normes de service à la clientèle souvent plus strictes que les normes de rendement énoncées dans notre accord avec la SCHL. Nos notes de rendement dépendent de mesures automatisées, notamment le temps requis pour répondre aux diverses demandes de service de nos clients, et ne peuvent donc pas faire l'objet d'une quelconque manipulation. Les visiteurs de notre site Web public peuvent lire notre [politique de satisfaction et de service à la clientèle](#) où l'on trouve les normes de l'Agence approuvées par le conseil.

En 2023, nous avons satisfait à nos normes en matière de service à la clientèle, dans l'ensemble, 99,6 % du temps, dépassant ainsi notre norme de 95 %.

En 2007, fidèles à notre valeur de transparence, nous avons commencé à publier une fiche de rendement montrant dans quelle mesure nous avons respecté nos normes de service public. Au fil des années, notre rendement s'est amélioré, en partie parce que nous avons choisi d'être transparents au sujet de nos réussites et de nos échecs, que nous en avons tiré des leçons et que nous avons continué à nous améliorer par la suite. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le respect objectif de nos normes, veuillez consulter la [fiche de rendement sur le service 2023](#). 🐢



	Normes	Résultat Global	Cas
Demandes d'informations	1	100 %	554/554
Normes de déclaration	7	99,7 %	2195/2201
Approbations accordées	7	98,0 %	167/170
Préoccupations et plaintes	2	100 %	25 / 25
Communication d'information	7	100 %	1420/1420
Bilan de santé annuel	2	100 %	1/1
Services aux organisations servant les clients de l'Agence	3	100 %	10/10
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>99,6 %</b>	<b>4372/4383</b>



*Mitch Vandenberg,  
agent des communications numériques*

# « Du terrain perdu à rattraper » : la satisfaction des clients

Au-delà des normes publiées figure un aspect plus subjectif : les impressions de nos clients à l'égard de nos services. Nous savons que les coopératives pourraient être satisfaites, même après avoir été déçues lors de l'un ou de plusieurs points de contact, et qu'elles pourraient également ne pas l'être, même si tous nos échanges semblaient s'être bien déroulés. Puisque l'expérience subjective de nos clients revêt une grande importance pour nous, l'Agence réalise tous les trois ans un sondage indépendant afin d'évaluer les impressions des coopératives à l'égard de notre service. Il convient de noter que le retard pris par rapport au sondage de 2018 est imputable aux perturbations causées par la pandémie.

Notre sondage le plus récent a eu lieu à la fin de l'année 2023, sous la direction d'une tierce partie, Forum Research. De manière approximative, environ un quart de nos clients ont répondu au sondage de 2023. Environ deux tiers des questionnaires ont été remplis par des employés ou des gestionnaires de coopératives, et un tiers par des membres du conseil d'administration.

En général, le sondage a révélé que, bien que les clients soient satisfaits de plusieurs des éléments distincts qui composent notre relation, leur niveau de satisfaction générale à l'égard de notre service a chuté à 77 %, soit 13 points de

pourcentage de moins par rapport aux résultats de 2018.

Bien que la satisfaction des clients à l'égard de leur principal contact avec l'Agence reste élevée (95 % et 89 % respectivement pour le personnel et les membres du conseil d'administration), elle connaît une légère baisse par rapport à notre sondage précédent.

Lorsque nos clients du Programme de soutien au loyer ont commencé à travailler avec nos nouveaux outils, ils ont réagi de manière mitigée. 83 % du personnel rémunéré a trouvé le calculateur en ligne utile afin de répondre aux exigences du programme et la majorité l'a trouvé facile à utiliser, même si certains ont indiqué qu'ils avaient rencontré des problèmes techniques. Tous n'ont pas pu répondre à cette question, le lancement progressif du calculateur étant encore en cours à ce moment-là. 91 % du personnel rémunéré et 69 % des membres du conseil d'administration ont trouvé l'outil du plan d'action facile à utiliser.

En ce qui concerne les rapports sur le rendement annuels que nous remettons à nos clients, les gestionnaires des coopératives continuent de privilégier notre rapport sur les risques, tandis que les membres du conseil d'administration

considèrent désormais le rapport sur leurs données financières en langage simple comme le plus utile, le rapport sur les risques arrivant juste derrière.

Nous nous attendions à ce que le sondage de 2023 révèle une insatisfaction parmi nos clients, en raison de la transition vers un nouveau régime de soutien au loyer après plus de trente-cinq ans sans changement, du retard dans le lancement de notre calculateur en ligne et de la réduction de la portée du soutien accessible au personnel dans le cadre du nouveau programme. Nous avons toutefois choisi de poser les questions difficiles. Maintenant que notre calculateur en ligne est entièrement lancé auprès de nos clients du Programme de soutien au loyer, nous sommes convaincus qu'ils sauront l'apprécier en tant qu'outil précieux permettant d'alléger leur charge de travail. Dans un souci constant d'amélioration, nous élaborerons en 2024 un plan visant à accroître la satisfaction de nos clients avant notre prochain sondage. 🐼

*« Votre délai de réponse à nos demandes est exceptionnel. Je tiens à vous remercier et à vous exprimer notre satisfaction à l'égard de vos services. »*

— un client

# « Soutenus par une diligence continue » : l'Agence et nos clients

La persévérance finit par porter ses fruits. En juillet 2023, l'Agence a entamé le lancement progressif de son calculateur en ligne, attendu depuis longtemps.

Nous avons décidé de créer cet outil en 2020 lorsque la SCHL a confié à l'Agence les responsabilités administratives de son nouveau Programme de soutien au loyer, l'Initiative fédérale de logement communautaire (IFLC-2). Ce programme impose peu d'exigences aux coopératives d'habitation, se limitant à fixer des objectifs dans un plan d'action triennal et à aider les ménages admissibles à payer leur loyer. Cependant, les règles concernant le loyer proportionné au revenu sont plus complexes que celles du Programme en vertu de l'article 95. L'idée de l'Agence consistait à créer un outil en ligne dans lequel nous pourrions intégrer les directives concernant, entre autres, les frais de services publics et les allocations qui s'appliquent. En automatisant l'accès à ces renseignements, nous savions que nous pourrions non seulement éliminer les erreurs, mais aussi faire en sorte que le calcul des frais d'aide et du rapprochement annuel relatif au soutien soient plus faciles, rapides et exacts. C'est ainsi que notre travail a commencé.

Pendant que nous mettions au point le calculateur, les clients utilisaient la feuille de calcul Excel de la SCHL afin de calculer les frais d'aide, la feuille de calcul étant mise à jour au fur et à mesure que les règles du programme étaient modifiées. Nous avons modifié les spécifications, et notre personnel ainsi que les développeurs de logiciels ont dû adapter leur travail à plusieurs reprises pour tenir compte des changements de règles. Nous avons dû interrompre le premier lancement en 2022 lorsque nous avons découvert que l'outil produisait des données corrompues. Malgré tout, nous avons persévéré.

Nous constatons aujourd'hui qu'une fois qu'une coopérative a saisi ses principaux renseignements, le système fonctionne bien et permet au personnel de gagner du temps. Il alimente également la base de données de l'Agence d'une multitude de précieux renseignements qui facilitent nos rapports à la SCHL, tout en protégeant les renseignements personnels des ménages subventionnés.

Le retard dans le lancement du calculateur a entraîné pour l'Agence un retard de plusieurs années dans les rapprochements annuels en matière de soutien au loyer. Avant même que le calculateur ne soit accessible, l'Agence a formé et redéployé des membres du personnel

de toutes les divisions en vue de faciliter ces rapprochements. Grâce à leur travail acharné, à la fin de l'année, nous avons presque rattrapé tout ce retard.

Au début de l'année 2023, environ 78 % de nos clients avaient adhéré au Programme de soutien au loyer. Les gestionnaires des relations ont continué à fournir des conseils à la cohorte de plus en plus réduite des clients adhérant toujours aux anciens programmes quant aux manières d'améliorer leurs activités.



*Maggie Keith, agente des communications et Jennie Cottenden, adjointe administrative principale*

Notamment, ils leur ont conseillé de surveiller étroitement les dépenses des sommes provenant du financement spécial sous forme de contribution que certaines coopératives en difficulté reçoivent pour couvrir des réparations d'immobilisations apportées aux bâtiments. Les gestionnaires des relations se sont concentrés sur les clients à risque afin d'assurer leur viabilité à long terme et leur éventuelle entrée dans le Programme de soutien au loyer.

Au fur et à mesure que les clients de l'Agence ont quitté les anciens programmes (Programme de l'article 95, Programme de l'article 27/61 et Prêt hypothécaire indexé [PHI] / Programme fédéral de coopérative d'habitation [PFCH]), la portée de notre travail avec eux a commencé à devenir plus restreinte, à notre grand regret. Dans le cadre du Programme de soutien au loyer, notre personnel de première ligne ne peut aider les clients que lorsqu'ils ont besoin de renseignements sur le programme, d'aide pour en assurer la mise en œuvre ou de soutien dans l'utilisation des outils du programme.

Toutefois, grâce à nos divers moyens de communication, nous avons continué à tenir tous les clients au courant des problèmes pertinents et des occasions à ne pas manquer. Nous sommes ravis de constater que 99 clients

ont demandé un soutien financier pour des études techniques ou des rénovations de bâtiments en 2023 et que, à la fin de l'année, 54 avaient déjà commandé et reçu des évaluations de l'état du bâtiment, des vérifications de l'efficacité énergétique et des évaluations de réaménagement pour permettre le vieillissement chez soi. Nous savons que nos communications ne se contentent pas d'atteindre nos clients, mais qu'elles les incitent également à passer à l'action, d'autres études connexes étant par ailleurs en cours.

Dans notre rapport annuel de 2022, nous avons souligné la réussite du lancement de deux outils en ligne connexes. Nous les avons créés afin d'aider les clients à satisfaire à l'exigence du Programme de soutien au loyer consistant à déposer un plan d'action triennal, qui doit être revu et mis à jour chaque année. Le premier de

ces outils est une auto-évaluation en ligne, soit un questionnaire qui aide les coopératives à sélectionner au moins un domaine susceptible d'être amélioré parmi ceux énumérés dans la barre latérale.

### Objectifs du plan d'action

Les objectifs sont établis dans au moins un des domaines suivants :

- ✓ la gouvernance;
- ✓ l'inclusion sociale;
- ✓ la viabilité financière;
- ✓ la gestion immobilière.

Les coopératives peuvent aussi établir des objectifs dans le domaine de la durabilité environnementale.



*Olga Tasci, directrice générale; Gail Church, vice-présidente; Tina Stevens, présidente, Fédération de l'habitation coopérative du Canada*

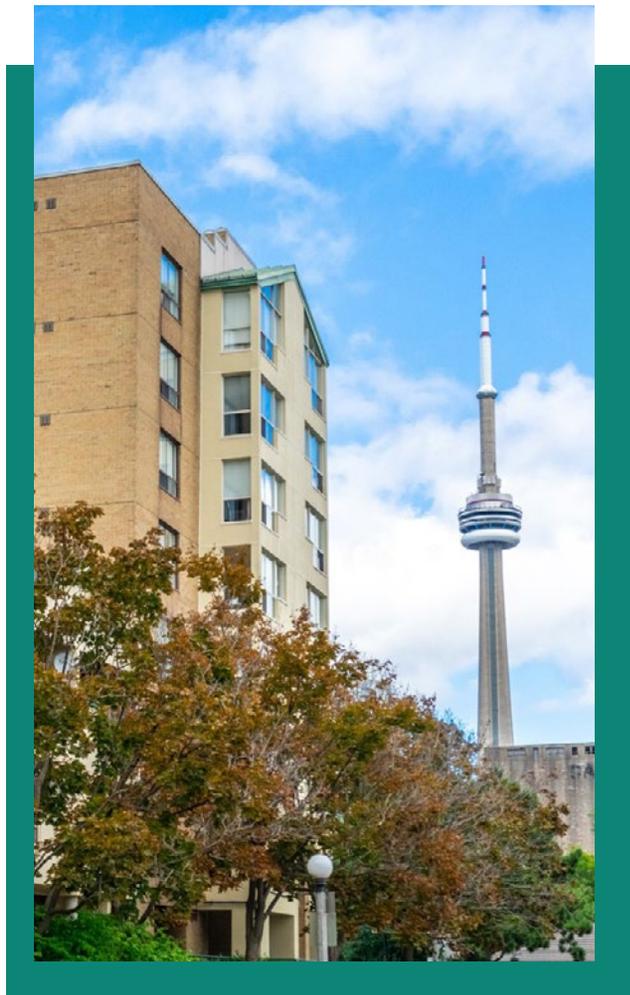
Nous étions convaincus que les clients qui commençaient par une auto-évaluation avaient plus de chances de créer un plan d'action approprié et pertinent qui se révélerait efficace au fil du temps.

En 2023, nous avons décidé de vérifier combien de clients utilisaient notre auto-évaluation pour leur premier plan d'action. Bonne nouvelle! Sur les 44 coopératives qui ont soumis un plan d'action en 2023, 41 d'entre elles avaient d'abord procédé à une auto-évaluation complète ou partielle. Nous avons également appris que certaines fédérations de coopératives d'habitation utilisent l'outil d'auto-évaluation afin d'aider leurs membres à effectuer leur planification, qu'ils participent ou non au Programme de soutien au loyer.

Notre personnel de première ligne continue de travailler en étroite collaboration avec les clients des programmes existants. L'une de nos initiatives pour l'année 2023 peut sembler aller à l'encontre de nos objectifs des années précédentes : nous encourageons ces coopératives à dépenser plus! En effet, les nombreuses années passées à inciter les clients à mettre des fonds de côté pour l'avenir ont étonnamment conduit

certains d'entre eux à conserver leur patrimoine croissant. Notre approche consiste désormais à encourager les coopératives à investir leurs précieuses réserves dans les projets d'investissement nécessaires aux bâtiments vieillissants. En 2023, les dépenses d'investissement moyennes de ce groupe de clients étaient 30 % plus élevées qu'en 2022, et les diverses études techniques qu'ils ont commandées ont permis de s'assurer que ces fonds étaient soigneusement dépensés dans les secteurs où ils étaient nécessaires.

Quel que soit leur rôle, les employés de l'Agence reconnaissent qu'il faut faire preuve de patience et de persévérance, surtout lorsqu'il s'agit d'outils en ligne qui améliorent le fonctionnement des coopératives. Dans le secteur des coopératives d'habitation, très peu de choses se produisent rapidement. Ce phénomène s'explique en partie par le processus démocratique ainsi que par le défi que représente un changement de direction pour une entreprise, aussi petite soit-elle. Comme la tortue, nous acceptons que le succès de nos clients et le nôtre sont tributaires de la constance et de la diligence de nos efforts, nous permettant ainsi de toujours progresser vers nos objectifs. 🐢



*Coopérative d'habitation, Windward, Toronto*



# « Solidité et persévérance » : les préoccupations et les plaintes

L'Agence est une organisation responsable qui s'engage à tenir compte de toutes les préoccupations et les plaintes des clients. À nos yeux, une préoccupation fait référence à 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. Une plainte désigne toute question décrite de cette manière ou que nous ne pouvons pas résoudre ou aiguiller. Nous produisons un rapport annuel au sujet de toutes les préoccupations et plaintes.

En 2023, nous avons enregistré 21 préoccupations (33 préoccupations en 2022) et aucune plainte (1 plainte en 2022). La plupart avaient été déposées par des membres de coopératives (17 préoccupations en 2023). Nous n'avons reçu aucune préoccupation ou plainte de la part d'un membre du public en 2023. Deux employés de coopératives d'habitation et deux membres du conseil d'administration nous ont fait part de leurs préoccupations en 2023.

Une fois de plus, la plupart des préoccupations concernaient la gouvernance ou la gestion d'une coopérative d'habitation en particulier (13 préoccupations en 2023).

Lorsque les coopératives ou leurs membres communiquent avec nous, nous essayons toujours de trouver une solution, même si notre responsabilité est limitée au financement, aux questions relatives aux programmes affectant le rendement financier d'un client ou au respect d'un accord avec la SCHL. Parfois, le fait de tirer au clair un malentendu ou d'expliquer un volet du programme a résolu le problème. En d'autres occasions, nous avons dû aiguiller le plaignant vers un autre service.

En 2023, l'Agence a conseillé à dix plaignants de faire part de leurs préoccupations au conseil d'administration ou à l'administrateur de leur coopérative (12 personnes en 2022). Nous en avons renvoyé sept aux fédérations de coopératives. Quatre préoccupations ont été résolues par l'Agence elle-même (douze préoccupations et une plainte en 2022). Une fois de plus, aucune préoccupation ou plainte n'a été aiguillée à la SCHL (aucune en 2022). 🐼



*Coopérative d'habitation, Westboro, Ottawa*

# États financiers 2023 – Points saillants



Coopérative d'habitation, Marina, Vancouver

		31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>ACTIFS</b>	Liquidités et investissements	3 011 415 \$	3 223 247 \$
	Immobilisations et actifs incorporels	1 084 262	1 238 446
	Autre	151 430	120 606
		<b>4 247 107</b>	<b>4 582 299</b>
<b>PASSIFS</b>		<b>3 089 087</b>	<b>3 036 881</b>
<b>SOLDES DES FONDS</b>	Réserve de fonctionnement	358 761	331,302
	Fonds d'immobilisations	799 259	1 214 116
		<b>4 247 107</b>	<b>4 582 299</b>
<b>CHANGEMENT DANS LA RÉSERVE DE FONCTIONNEMENT</b>		<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Revenus	8 233 799	7 789 069
	Dépenses	7 876 340	7 198 232
	Transfert au fonds d'immobilisations	(330 000)	(534 000)
		<b>27 459 \$</b>	<b>56 837 \$</b>

Les états financiers complets et vérifiés par Marciel Lavallée ont été remis 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 2023

**Olga Tasci, directrice générale**

## Services intégrés

**Jennifer Brett, directrice, Services administratifs**

Mel Cameron, championne de la culture et du service à la clientèle

Jennie Cottenden, adjointe administrative principale

Nicola DeSousa, adjoint administratif principal

Maggie Keith, agente de communication et secrétaire générale

Michelle McHugh, coordonnatrice des Services intégrés

Sabine Saintilus, agent des Ressources humaines

Mitchell Vandeborn, agent des communications numériques

Ellie Williams, adjointe de direction

**Payam Ressalat, gestionnaire, Finances**

Kim Bakir, coordonnatrice, Comptabilité

## Services d'information

**Bridget Bayliss, directrice, Services d'information**

Adewale Ketiku, chef, Projets relatifs aux systèmes d'information

Vicki Lackman, spécialiste, Technologies de l'information

Gail McKenzie, agente, Contrôle de la qualité des logiciels

Natascha Morrison, agente d'information

Sergei Pershukovich, gestionnaire des banques de données

**Stan Piechocinski, chef, Conception du système et gestion des données**

Larry Lenske, analyste principal, Applications informatiques

Tineke Vanderhorst, analyste, Applications informatiques

## Opérations

**Donna Charbonneau, directrice, Opérations**

**Michel St-Denis, gestionnaire, Services techniques**

Joanne Balmaceda, coordonnatrice, Services techniques

**Francesca Sorace, gestionnaire, Programmes de soutien au loyer**

Jean-Philippe Beaudet, agent de soutien au loyer

Brianne Dawson, agente de soutien au loyer

Erin Cousins, agent de soutien au loyer

Meghan Friesen, agente de soutien au loyer (en congé)

Allie Lacasse, agente de soutien au loyer

Daniel Melchiorre, agent de soutien au loyer

Rosalind Morton, agente de soutien au loyer

**Catriona McCallum, gestionnaire, Soutien à la clientèle**

Jacqueline Cooper, gestionnaire des relations avec les clients

Traci Dubeau, gestionnaire des relations avec les clients

Hia Inthavixay, gestionnaire des relations avec les clients et analyste

Heather Kennedy, gestionnaire des relations avec les clients

Marisa Melchiorre, agente financière principale

Trina Murphy, coordonnatrice du supplément au loyer et vérificatrice de la DAR

David Nagy, gestionnaire des relations avec les clients et analyste

Heather Wesenberg, gestionnaire des relations avec les clients et vérificatrice de la DAR

G. Scott Wylie, gestionnaire des relations avec les clients et analyste

Grace Zhao, analyste principale

[www.agence.coop](http://www.agence.coop) 



Personnel de l'Agence des coopératives d'habitation, 2023

« Je tiens à vous remercier, en particulier pour la rapidité de votre réponse. »

— un client