

« J'ai terminé mon travail –
jusqu'à ce qu'il soit temps de recommencer »





Table des matières

Conseil d'administration	2
« Là pour vous » en 2011.....	3
Clients	6
« J'ai terminé mon travail – jusqu'à ce qu'il soit temps de recommencer » : Mot de la directrice générale.....	7
États financiers – Points saillants	10
Notre personnel	11
Mission, vision et valeurs.....	12

« Là pour vous »



Conseil d'administration



[De gauche à droite] Jill Kelly, trésorière; Roger Maloney; Ray Hession, président; W. Laird Hunter, C.R., vice-président; Elain Duvall; Myrna Bentley.

Les directeurs de l'Agence proviennent de la Colombie-Britannique, des Prairies et de l'Ontario. Un résumé de leur expérience et de leurs autres qualifications apparaît sur le site Web de l'Agence.

Les membres du conseil d'administration de l'Agence connaissent bien la conjoncture économique des régions, le droit, la finance, l'administration publique, les programmes d'habitation gouvernementaux et tous les types de coopératives. Les vastes connaissances des administrateurs leur permettent, collectivement, d'assurer une surveillance éclairée des activités de l'Agence.



« Là pour vous » en 2011



En 2011, l'Agence a eu le privilège de travailler avec un nombre croissant de coopératives d'habitation bien gérées et administrées et de voir des améliorations dans la situation du petit pourcentage de ses membres qui ont éprouvé des difficultés financières. Cependant, en faisant un retour sur l'année, un gestionnaire des relations se rappelle que

La peur de l'avenir était largement répandue. La peur met un frein aux décisions financières et a été aggravée par la perception selon laquelle l'ensemble du système financier était brisé, au Canada et ailleurs dans le monde.

Cette perception était répandue même au sein de nombreuses coopératives d'habitation solides, reflétant une anxiété croissante face à l'expiration prochaine des accords d'exploitation et, avec elles, du soutien de la SCHL aux membres à faible revenu des coopératives.

Certaines coopératives craignent l'augmentation des coûts d'habitation, craignant que plus personne ne veuille emménager ou qu'il y ait des déménagements massifs. Notre personnel croit que les craintes personnelles expliquent souvent la résistance à nos conseils d'adopter des règles ou des règlements retirant aux membres ayant des arrrages le droit de siéger au conseil d'administration. Les administrateurs n'ayant pas de dettes envers leur coopérative se demandaient : « Et si c'était moi qui tombait en arrrages? »



Confrontée aux peurs de ses clients, l'Agence maintient son message : payez ce que vous devez; recouvrez ce qui vous est dû; demandez des loyers suffisants pour prendre soin de vos propriétés. Préparez un plan et économisez suffisamment pour l'avenir. Vous êtes responsable de votre coopérative. Ce sont des mots durs, pour des temps durs.

Les gestionnaires des relations admettent qu'ils craignent eux-mêmes pour ceux qui sont en marge – les coopératives qui ne veulent pas ou ne peuvent pas changer ce qui les fait perdre ou prendre les décisions qui les placeront en bonne position financière après la fin de leur accord d'exploitation. Il est parfois nécessaire de faire appel à de nouvelles voix pour inciter les coopératives à agir. Dans de tels cas, les gestionnaires de relations de l'Agence sont souvent allés aux rencontres des clients ou des membres accompagnés de collègues dont le nouveau visage leur donne une crédibilité particulière.

Bien que l'Agence fonctionne avec une technologie élégante, sa capacité d'éclairer l'avenir repose sur l'expérience et l'engagement de son personnel de première ligne. Bien qu'il n'existe pas de mot magique pouvant aider les coopératives à faire les choix qu'elles doivent faire pour l'avenir, les membres de notre personnel ont une chose à dire à leurs clients, comme l'a chanté Leonard Cohen :



*Je le vois claire
J'ai toujours su
Ce n'était jamais moi
J'étais là pour toi*

[Traduction par Michel Garneau]



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

Le changement, comme le courage, commence dans la tête et le cœur des membres des conseils d'administration et des membres des coopératives, avec l'aide des membres de notre personnel. Comme l'a dit l'un de nos gestionnaires de relations, « Je mets l'accent sur l'état d'esprit... j'essaie de les amener à voir les choses différemment, mais il est difficile pour eux de modifier leur état d'esprit. »

Au cours de l'année, l'Agence a commencé à sentir chez les membres des coopératives un changement dans ce qu'est réellement la vie en coopérative d'habitation. Les coopératives commencent à se sentir de nouvelles parties d'une collectivité, maintenant que la population en général s'éveille à ce besoin. Les coopératives sont davantage prêtes à accepter des coûts d'habitation plus proches de ceux du marché après avoir entendu que

...dans les réunions, les nouveaux membres parlent de leur expérience. L'un a été expulsé trois fois parce que leur logement loué a été vendu, que des rénovations ont été entreprises ou que les propriétaires voulaient utiliser l'espace. Les membres voient maintenant dans la sécurité de l'occupation un avantage réel.

Les membres de notre personnel sont fiers des clients qui trouvent le courage de changer. Ils respectent la ténacité et l'optimisme de ceux qui,

même sur des terrains sous bail, sont fiers de leurs bâtiments, même si leur avenir est incertain. Ils traitent l'endroit comme un domicile permanent et investissent du temps et de l'argent dans un programme d'immobilisations détaillé. Ils recherchent les efficacités et se présentent dans le marché comme le meilleur endroit pour y vivre.

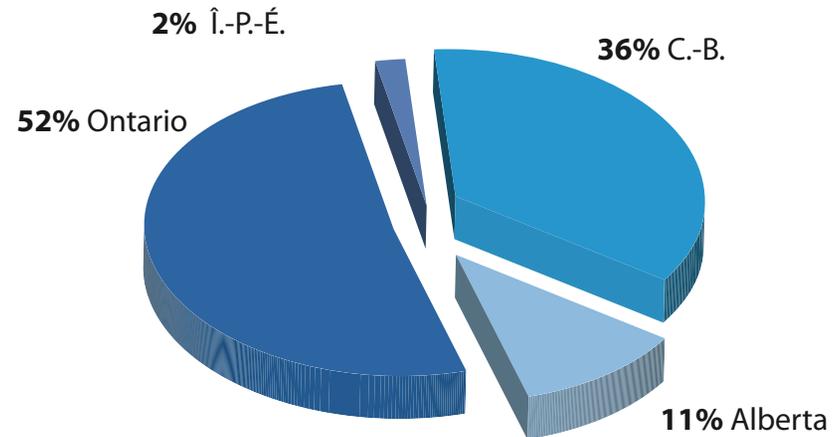
Les voir réussir est notre récompense.



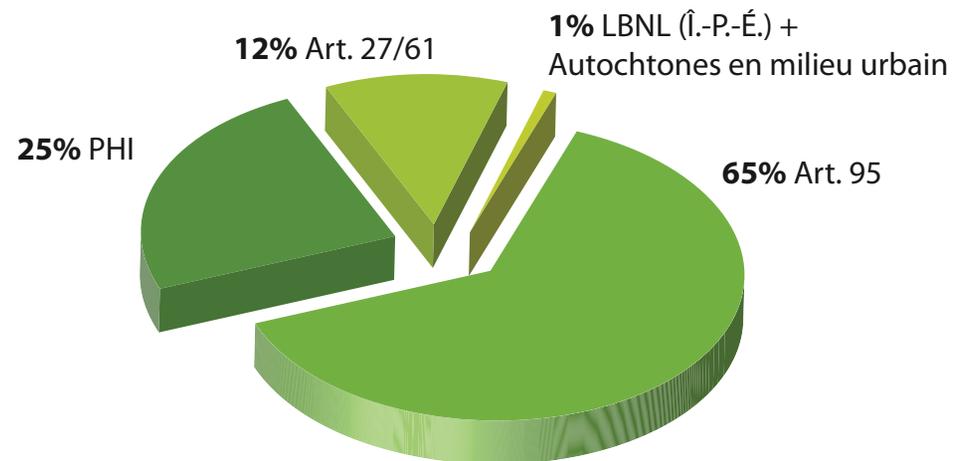
Clients

À la fin de 2011, l'Agence comptait parmi ses clients 540 coopératives d'habitation. Les graphiques ci-dessous illustrent leur répartition selon les provinces et les programmes d'habitation.

Distribution régionale des clients de l'Agence



Pourcentages des clients par programme



Note : Les pourcentages sont arrondis, ce qui donne un total supérieur à 100 %.





— Alexandra Wilson,
Directrice générale

« J'ai terminé mon travail – jusqu'à ce qu'il soit temps de recommencer » : Mot de la directrice générale

Le travail de l'Agence a été difficile en 2011 et continuera de l'être. Il n'y a là rien de nouveau. Comme le dit Leonard Cohen le travail peut prendre fin, mais il ne se termine pas. Heureusement, nous comptons sur plus de 40 employés très compétents, qui sont des experts dans la transformation de défis en opportunités. Je suis fière de leurs réalisations en 2011 et je sais que la fierté et le soin qu'ils apportent à leur travail sont à la base du succès croissant de nos clients.

Notre personnel de première ligne porte un fardeau additionnel parce que les coopératives et leurs membres s'inquiètent de leur avenir. Les résidents des coopératives qui vieillissent, même ceux qui paient le taux du marché, n'ont généralement pas les moyens d'être propriétaires. Ils voient venir la fin de leur vie de travailleurs et se demandent quel genre de retraite ils auront. Les structures des coopératives vieillissent elles aussi, comme leurs membres, et les conseils d'administration se demandent comment ils pourront se tirer d'affaires lorsque leurs accords d'exploitation seront expirés et que leurs membres à faible revenu n'auront plus accès aux subventions de loyer proportionné au revenu. Devront-ils choisir entre le soutien financier à leurs voisins les plus pauvres et les travaux dont leurs immeubles commencent à avoir un besoin urgent?

Face à tout cela, j'ai une profonde admiration pour la façon professionnelle et axée sur les valeurs dont nos employés gèrent les enjeux complexes auxquels ils font face. Je les remercie de leurs efforts et les félicite de l'engagement total, de la tête et du cœur, dont ils font preuve dans le travail exceptionnel qu'ils font pour et avec nos clients.





Les Nations Unies ont fait de 2012 l'Année internationale des coopératives. Comme l'a fait remarquer un de nos employés,

L'AIC a été bonne pour les coopératives d'habitation. Celles-ci voient mieux comment fonctionnent les autres coopératives et ce qui y constitue la norme, ce qui aide les coopératives d'habitation à élargir leurs horizons. Alors qu'elles voient souvent les coopératives comme de petites entreprises locales, elles constatent que le monde de la coopération est plus vaste que cela.

Une partie de notre travail consiste à ouvrir les portes et les fenêtres de nos clients aux normes de ce monde plus vaste. Notre campagne de plus en plus fructueuse pour convaincre nos clients qu'ils ne doivent pas tolérer les arrérages des membres de leurs conseils d'administration et les aider à surmonter ce qui constitue un véritable changement culturel en est un bon exemple. L'une des membres de notre personnel décrit ainsi le travail qu'elle fait sur cette question avec le conseil d'administration d'un de nos clients :

Dans le cas d'un de nos clients en particulier, une personne ne voyait pas pourquoi les arrérages des administrateurs constituaient un problème particulier. Il lui a fallu deux ans pour y arriver, et j'étais très contente quand elle a enfin dit : « Maintenant, je comprends ». La clé consiste à leur faire comprendre pourquoi il y a conflit [d'intérêts].





Une nouveauté pour nos clients en 2012 : les plans de renouvellement financier, des cartes qui traceront la route à suivre par les coopératives qui souhaitent se qualifier pour un nouveau financement après avoir payé leur hypothèque. Ces trajets se dérouleront sur cinq à dix ans, alors que les coopératives se préparent aux nouvelles marges de manœuvre et aux nouvelles responsabilités qui seront les leurs après l'expiration de leurs accords d'exploitation avec la SCHL. Ces plans sont inspirés des processus de planification à long terme bien connus dans le monde extérieur, mais qui sont une nouveauté pour de nombreuses coopératives d'habitation. Comme le souligne l'un de nos gestionnaires de relations :

Les coopératives éprouvent beaucoup de difficulté à composer avec les conséquences de l'expiration des accords d'exploitation. Les bonnes coopératives réussissent très bien à voir ce que réserve l'avenir et à mettre de l'argent de côté. Sans exceptions, elles peuvent compter sur des conseils d'administration expérimentés et une excellente gestion. Nous consacrons la quasi-totalité de notre temps à celles qui ne fonctionnent pas bien. (...) [Le changement peut entraîner] une approche différente et des résultats largement supérieurs...

J'ai confiance en notre stratégie et en notre personnel, autant les employés de l'Agence que les personnes qui siègent à notre conseil d'administration. Les années qui viennent confirmeront notre position de chef de file de la prestation de services uniques et spécialisés d'une valeur exceptionnelle. Si nous regardons plus loin en avant, avec l'expiration des accords d'exploitation et la fin de la longue aventure de la SCHL au sein du programme fédéral de coopératives d'habitation, nous trouverons une façon d'aller de l'avant en préservant le meilleur de ce que nous faisons pour nos clients et même pour le mouvement des coopératives d'habitation dans son ensemble.



États financiers – Points saillants

	31 décembre 2011	31 décembre 2010
ASSETS		
Liquidités	2,019,370 \$	1,622,915 \$
Immobilisations	779,319	991,981
Autres	181,011	149,208
	<u>2,979,700 \$</u>	<u>2,764,104 \$</u>
PASSIF		
	2,247,992 \$	2,107,951 \$
SOLDE DES FONDS		
Réserve opérationnelle	104,300	28,745
Fonds d'immobilisations	627,408	627,408
	<u>2,979,700 \$</u>	<u>2,764,104 \$</u>
ÉVOLUTION DE LA RÉSERVE DE FONCTIONNEMENT		
	2011	2010
Revenus	5,961,587 \$	5,719,182 \$
Dépenses de fonctionnement	(5,540,778)	(5,448,732)
Transfert au fonds d'immobilisations	(345,254)	(326,684)
	<u>75,555 \$</u>	<u>(56,234) \$</u>

La version intégrale des états financiers, préparés par le cabinet Marciel Lavallée, a été remise à la Fédération de l'habitation coopérative du Canada et à la Société canadienne d'hypothèques et de logement.



Personnel

Alexandra Wilson, directrice générale

Services administratifs

Colin MacDougall, directeur, Services administratifs

Georges Guimond, gestionnaire intérimaire, Services d'information

Gail McKenzie, agente, Contrôle de la qualité des logiciels

Sergei Pershukevich, administrateur des données

Stan Piechocinski, développeur principal des logiciels

Chantal Roy, gestionnaire, Qualité des services et formation

Sirikit Moreau, coordonnatrice, Ressources humaines et services à la clientèle

Sylvie Moreau, promotrice du service à la clientèle

Maggie Keith, agente de communications et secrétaire de l'Agence

Agata Nobrega, adjointe administrative principale, Services administratifs

Services des prêts et de la prévention des défauts

Greg O'Neill, directeur, Services des prêts et de la prévention des défauts

Jennifer Hobbs, analyste principale

Grace Zhao, agente de la gestion des cas de défaut

Opérations

Olga Tasci, directrice, Opérations

Dave Howard, gestionnaire, Opérations (Ont. / Î.-P.-É.)

Bridget Bayliss, gestionnaire des relations

Margaret Callaghan, gestionnaire des relations

Jean-Marc Carrière, gestionnaire des relations

Donna Charbonneau, gestionnaire des relations

Jacqueline Cooper, gestionnaire des relations

Jane Davidson-Neville, gestionnaire des relations

Catriona McCallum, gestionnaire des relations

David Nagy, gestionnaire des relations

Sandeep Thethy, gestionnaire des relations

G. Scott Wylie, gestionnaire des relations

Laurie Sallis, adjointe administrative principale (Ont. / Î.-P.-É.)

Joanne Mick, gestionnaire, Opérations (C.-B. / Prairies)

Jennifer Brumwell, gestionnaire des relations

Cole Dudley, gestionnaire des relations

Shawn Preus, gestionnaire des relations

Payam Ressalat, gestionnaire des relations

Debbie Saidman, gestionnaire des relations

Francesca Sorace, gestionnaire des relations

Heather Wesenberg, gestionnaire des relations

Amanda Yeomans, gestionnaire des relations

Meghan Friesen, adjointe administrative principale, C.-B.

Tamara McKinstry, adjointe administrative principale, Prairies

Michel St-Denis, gestionnaire, Services techniques

René Boucher, coordonnateur, Services techniques

Julie LaPalme, agente d'information

Ken Lawson, agent du service d'assistance à la DAR

Larry Lenske, agent financier

Eileen Wilkie, agente financière



Notre mission, notre vision, nos 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 un administrateur 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 sommes attachés aux valeurs ci-après, 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 des autres acteurs intéressés.

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

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

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

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.

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

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

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.

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.

www.agence.coop
Communiquer avec l'agence

