

# Actions de grâce pour l'habitat



Rapport annuel 2018



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

# Table des matières



« Tout un monde reste encore à construire » : le point de vue de la directrice générale.....	2
Le conseil d'administration .....	7
Mission, vision, valeurs .....	8
L'Agence aujourd'hui .....	9
Normes de rendement et service à la clientèle .....	11
« D'abord la bouffe, ensuite la morale » : observations des premières lignes .....	16
« La vie dans ses couleurs naturelles » : préoccupations et plaintes .....	20
États financiers – Points saillants .....	21
Notre personnel .....	22

# « Tout un monde reste encore à construire » : le point de vue de la directrice générale

L'année 2018 qui vient de s'achever a été fructueuse et l'Agence s'attend à une autre excellente année. Des partenariats constructifs sont en place avec des organisations du secteur et notre client gouvernemental, ce qui nous permet d'aider nos coopératives clients à améliorer encore davantage leur rendement. Nous sommes déterminés à les voir conclure leurs accords d'exploitation dans les meilleures conditions possible. À cette fin, en 2018, nous avons essayé différentes approches pour améliorer nos résultats.

Au fil des années, l'Agence a constitué un riche recueil d'informations sur de nombreux aspects du fonctionnement des coopératives d'habitation, en rassemblant des informations précieuses issues de la SCHL, de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC) et de notre propre répertoire unique de données, le Système d'information de l'Agence des coopératives d'habitation (SIACH). Toutefois, nous en sommes venus à reconnaître que pour permettre à nos clients d'utiliser au mieux ces ressources, celles-ci devaient être mises à leur disposition bien au-delà de notre site Web client protégé par un mot de passe. Cette prise de conscience a été le point de départ de la reconstruction de notre site Web public.

En raison de sa conception, l'ancien site Web attirait le grand public et présentait peu d'intérêt pour les coopératives d'habitation, sinon celui de satisfaire la curiosité qu'elles pouvaient encore avoir à propos de l'Agence et de ses opérations. En repensant la conception de notre site, nous avons inversé notre façon initiale de voir les choses et fait de nos coopératives clients notre principal public. Le contenu du site Web a été réécrit et réorganisé, des photos ont été réunies, des ressources ajoutées et le site Web a été repensé afin de rendre la multitude d'informations sur le fonctionnement des coopératives plus attrayantes et plus faciles à trouver. Le nouveau site Web a été lancé en juin. Bien que nous continuions à y publier nos politiques, notre mission, notre mandat, nos valeurs et les coordonnées de notre conseil d'administration et de notre personnel, nous pouvons maintenant dire que le site Web public ne concerne plus uniquement l'Agence. Aujourd'hui, notre site Web client sécurisé contient uniquement les rapports de l'Agence aux clients, leurs contrats de prêt hypothécaire et d'autres documents juridiques, c'est-à-dire des documents réellement confidentiels. Dans le même temps, nous avons moussé notre promotion de Coup de circuit, où les membres de nos coopératives clientes, à l'aide d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe, peuvent étudier de plus près les données relatives à leur propre coopérative d'habitation, en choisissant leurs



*Alexandra Wilson,  
directrice générale*



*Blueberry Vale Housing  
Co-operative, Richmond, C.-B.*

propres critères de référence et en s’informant sur les meilleures pratiques auprès de leurs pairs.

Notre décision d’établir une présence dans les médias sociaux visait à servir de complément au nouveau site Web public. Les gazouillis réguliers sur Tweeter, les publications sur Facebook et le profil LinkedIn actualisé ont pour but de mieux faire connaître le travail de l’Agence et de générer du trafic vers notre site Web public et ses ressources.

L’un de nos objectifs ces dernières années a été de rendre nos interventions auprès des clients plus efficaces grâce à une collaboration plus étroite avec d’autres organisations du secteur. Tout au long de l’année 2018, nous avons entrepris plusieurs projets communs. Nous avons continué de travailler avec la FHCC sur un projet d’évaluation des niveaux de radon dans les coopératives d’habitation. (Le radon est un gaz naturellement produit par la décomposition de l’uranium et est l’une des causes de l’apparition du cancer du poumon, en particulier chez les fumeurs.) Au cours des mois d’hiver 2017 et 2018, les niveaux de radon ont été évalués dans des coopératives d’habitation représentatives dans des régions où le risque de pénétration du radon est reconnu. Nous avons rédigé un rapport sur les résultats et l’avons publié sur notre site Web en décembre. À la suite d’une présentation publique sur le radon destinée aux membres des coopératives, nous allons élaborer un plan avec la FHCC pour répondre aux préoccupations en matière de santé et de sécurité.

Les clients dont les accords d’exploitation arrivaient à terme ont compris que les restrictions imposées par la SCHL sur la manière dont peuvent être investies les

**« C’est vraiment ‘cool.’  
Je reviendrai sur  
[l’outil en ligne pour  
le supplément au  
loyer] mercredi. Je  
pourrai probablement  
le terminer demain.  
J’adore ce programme.  
Super! »**

— un client

réserves pour immobilisations ne s'appliqueront bientôt plus à leur coopérative. En 2018, en réponse à leur souhait d'obtenir des conseils, nous nous sommes associés à la Co-operative Housing Federation of Toronto pour produire un règlement modèle sur les investissements pour les coopératives dont les accords ont expiré. Le règlement sera publié en 2019.

L'un des projets les plus intéressants de l'Agence en 2018 a été un groupe de travail de notre personnel de première ligne sur la manière de travailler avec les coopératives d'habitation pour lesquelles nos méthodes habituelles ne produisent pas les résultats escomptés. Après avoir établi une liste de clients appartenant à ce groupe moins encourageant, l'équipe a constaté que leurs défis pouvaient être classés en quatre catégories : gestion défaillante; gouvernance défaillante; petite taille; résistance de longue date aux conseils de l'extérieur.

Après presque un an de discussions intensives, le groupe de travail a mis au point des stratégies générales et des mesures spécifiques pour chaque catégorie de problèmes, en utilisant des exemples de clients particuliers pour veiller à ce que les solutions soient bien ancrées dans la réalité. Cette année, nous mettrons en œuvre ces stratégies et ces tactiques. Entre-temps, nos efforts pour trouver des solutions durables pour les coopératives d'habitation aux prises avec des problèmes financiers de longue date se sont intensifiés en 2018, en prévision de la fin de leur accord d'exploitation avec la SCHL et de la nécessité de refinancer le montant qu'elles devront à ce moment-là à la SCHL.

Alarmée par le changement climatique déjà en cours et les prédictions que le pire est à venir, l'Agence a continué à mettre l'accent sur la durabilité environnementale au sein de ses propres opérations et dans ses transactions avec les fournisseurs et les clients. En tant qu'organisation intelligente face à l'environnement, nous sommes convaincus que, lorsque les coopératives adoptent de meilleures pratiques environnementales, elles font non seulement ce qui est le mieux pour la planète, mais elles réduisent également leurs futurs coûts. En 2018, nous avons ajouté à notre gamme de ressources sur la gérance de l'environnement une liste aide-mémoire de choix durables en matière de réparation des immobilisations, créée par notre gestionnaire des services techniques. Nos gestionnaires des relations la consultent régulièrement pour fournir une rétroaction aux clients au sujet des dépenses de réserve d'immobilisation proposées.

Au cours de l'année, 15 autres coopératives ont adopté une politique de durabilité environnementale à l'aide du modèle élaboré conjointement par l'Agence et la FHCC. La politique, qui peut être facilement adaptée à la situation particulière de chaque coopérative, engage celle-ci à prendre des mesures pour réduire son empreinte environnementale et pour réaliser des économies sur le budget d'exploitation.



**« Merci encore  
d'aussi bien  
maîtriser les choses  
et de nous aider en  
cas de besoin. »**

— un client



*Pacific Heights Housing Co-operative, Vancouver, C.-B.*

Les clients de l'Agence continuent de solliciter avec enthousiasme les petites subventions offertes dans le cadre du programme de microsubventions pour des coopératives plus écologiques de la FHCC, financé par des crédits d'émission de carbone de l'Agence, de la FHCC, d'autres organisations et fournisseurs du secteur. Encouragés par notre personnel à présenter une demande plus tôt, quatre clients en Ontario, quatre en Colombie-Britannique et un en Alberta étaient prêts à lancer des initiatives écologiques lorsque l'appel de demandes de 2018 a été lancé. Ils ont tous réussi à obtenir une subvention et ont reçu ensemble un total de 33 037 \$.

La Pacific Heights Housing Co-operative à Vancouver est un excellent exemple du type de coopérative qui fait une demande de microsubvention. La coopérative a sollicité et reçu 3 274 \$ pour créer un espace de garage sécurisé pour 12 vélos, équipé de deux pompes à air et d'un paquet de vignettes d'inscription, ce qui montre bien que la coopérative avait planifié chaque détail du projet du début à la fin. Lorsqu'elle a décidé de procéder à une évaluation de l'état des bâtiments, la coopérative Pacific Heights a pris au sérieux le conseil de son gestionnaire des relations et a également commandé une vérification de l'efficacité énergétique, projets qui ont tous deux été financés par le biais du Fonds de préservation de la SCHL. La coopérative met actuellement au point une politique de durabilité environnementale, que le conseil d'administration présentera aux membres cet été.

Pour démontrer notre propre engagement en matière de durabilité environnementale, chaque membre du personnel de l'Agence a été mis au défi d'adopter en 2018 un objectif de rendement au travail ou un objectif d'apprentissage et de développement lié à la durabilité environnementale,



*St. Nicholas Housing Co-operative, Toronto, Ontario*

chacun donnant droit à une prime. Les employés ont répondu avec enthousiasme en s'inscrivant à des webinaires et à des ateliers et en assistant à des conférences. Les objectifs qui ont produit des résultats mesurables étaient les suivants : réduire l'utilisation de papier, convaincre les clients de commander une vérification de l'efficacité énergétique, proposer de nouvelles mesures relatives à l'énergie pour le rapport de données sur les coopératives de l'Agence, gérer le compost de bureau et fournir à tout le personnel un sac pliable en tissu de petit format pour éliminer l'achat de sacs plastiques lors des achats de dernière minute.

Dans l'ensemble, 2018 a été une bonne année pour l'Agence et ses clients. Nous sommes tout particulièrement satisfaits de notre gestion efficace du programme de supplément au loyer, pour le compte de la SCHL, en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard. Les vérificateurs ont fait l'éloge de notre système en ligne pour le dépôt des demandes et les clients ont accepté le nouveau système avec une facilité inattendue. Encouragée par cette réponse, l'Agence a offert de gérer le programme qui remplacera les formes actuelles d'aide au loyer indexé sur le revenu de la SCHL lorsque les accords d'exploitation prolongés arriveront à terme en 2020.

**« J'apprécie beaucoup travailler avec des personnes visionnaires, comme [notre gestionnaire des relations]. Mon précédent contact était vraiment impressionnant aussi. D'excellentes personnes, qui travaillent d'arrache-pied et accomplissent de grandes choses dans leur travail. »**

— un client

# Le conseil d'administration

La Fédération de l'habitation coopérative du Canada nomme six membres du conseil d'administration de l'Agence, pour un maximum de trois mandats consécutifs de trois ans. Les administrateurs siégeant au conseil en 2018 venaient de la Colombie-Britannique, des Prairies et de l'Ontario.

Les administrateurs de l'Agence sont choisis pour leur expertise, la réputation professionnelle qu'ils ont acquise au cours de leur carrière et leur connaissance approfondie d'un grand 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 le fonctionnement des coopératives d'habitation.

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



## **Le conseil d'administration de l'Agence**

[de gauche à droite] David Lach; W. Laird Hunter, c.r., président; Elain Duvall; Berta Zaccardi, vice-présidente; Ken McFarland, trésorier; Roger Maloney

**« Je tiens à vous signaler l'engagement et le professionnalisme de [notre gestionnaire des relations] et l'encouragement et le soutien qu'elle nous a apportés... Elle a vraiment fait tout une différence à la coopérative. »**

— un client

# Mission, vision, valeurs

## Notre mission

L'Agence administre les programmes des coopératives d'habitation 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 des coopératives d'habitation. 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 ces 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 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 possibles pour nos partenaires.

### ◆ Coopération

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

### ◆ Responsabilité

Nous sommes redevables à nos clients gouvernementaux et à nos partenaires du mouvement pour les 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.



# L'Agence aujourd'hui

Depuis 2006, l'Agence gère les programmes des coopératives d'habitation de la SCHL en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard. Depuis le milieu de l'année 2017, nous gérons également le programme de supplément au loyer de la SCHL en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard. Structurée comme une coopérative constituée en vertu d'une loi fédérale, l'Agence n'a qu'un seul membre : la Fédération de l'habitation coopérative du Canada.

Notre personnel travaille dans quatre bureaux de l'Agence et dans huit bureaux à domicile. Nous avons terminé l'année 2018 avec 56 employés (47,7 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 (anglais et français).

Au cours de l'année 2018, 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 cas de défaut
- administration du programme de supplément au loyer (Ontario et Î.-P.-É.).

En outre, par le biais du site [Web Coup de circuit](#), nous avons offert à nos coopératives clients un service autoadministré d'étalonnage et de pratiques exemplaires.

Les coopératives d'habitation dont l'accord d'exploitation était expiré ont été invitées à s'inscrire au service de bilan de santé annuel de l'Agence. Moyennant des frais, ce service offre une série de rapports, notamment des états financiers en langage clair, un rapport de données sur les coopératives, qui permettent de comparer le rendement antérieur et présent d'une coopérative avec celui de ses pairs, ainsi qu'un rapport facultatif d'évaluation des risques.



*Membres du personnel de l'Agence [de gauche à droite]: Bridget Bayliss, analyste principale; G. Scott Wylie, gestionnaire des relations; Donna Charbonneau, gestionnaire, Opérations (Ontario/Î.-P.-É.)*

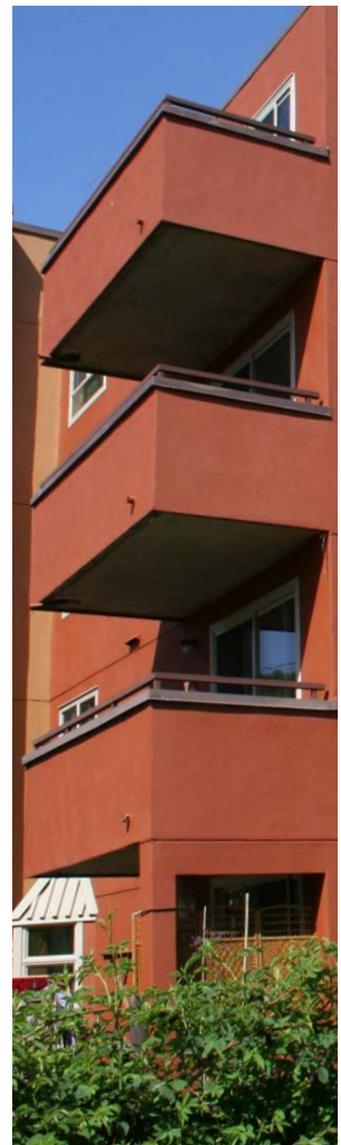
**« [Notre gestionnaire des relations] m'a beaucoup aidé. Le simple fait de savoir qu'elle est là et possède les connaissances voulues rend mon travail beaucoup plus facile. »**

— un client

## Dates marquantes 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 propose que les programmes de logement fédéraux soient 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 lance son programme de supplément au loyer pour les coopératives de l'Ontario et de l'Île-du-Prince-Édouard.
- 
- 2018** L'Agence lance un programme relatif aux médias sociaux.
- 

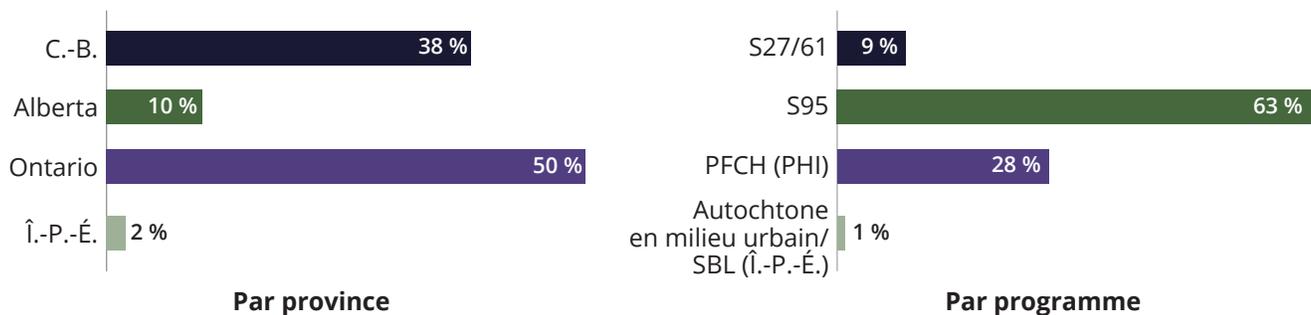
*Westerdale Housing  
Co-operative, Vancouver, C.-B.*



# Normes de rendement et service à la clientèle

En 2016, la taille de portefeuille de l'Agence a commencé à diminuer en raison de l'expiration des accords d'exploitation des clients et il ne restait plus aucune coopérative à transférer du contrôle de la SCHL à celui de l'Agence. Toutefois, l'offre de la SCHL de prolonger les accords arrivant à échéance a fait en sorte qu'à la fin de décembre 2018, le nombre de clients de l'Agence avait seulement jusqu'à 515. La répartition des clients à la fin de 2018 est présentée ci-dessous par province et par programme d'habitation.

## Répartition des clients de l'agence



## 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 services. Le niveau de rendement requis varie de 75 %, dans un cas, à 100 %. Tous les niveaux de service ont été atteints ou dépassés en 2018.

### RENDEMENT DE 2018 RELATIF AUX NIVEAUX DE SERVICE DE L'ACCORD

Catégorie	Normes	Atteintes ou dépassées	Fréquence
Services d'information	3	3	100 %
Suivi et recherche de la conformité avec l'accord d'exploitation	9	9	99 %
Évaluation du risque et mesures d'atténuation	7	7	100 %
Services de prévention des défauts	2	2	100 %
Services de gestion des défauts	5	5	99 %
Gestion du programme de supplément au loyer	4	4	100 %

## Normes relatives au service à la clientèle

### Fiche de rendement

L'Agence s'engage à offrir un excellent service à la clientèle conformément aux normes publiées, qui sont plus élevées que les normes de rendement qu'elle doit respecter en vertu de son accord avec la SCHL. Notre politique de service à la clientèle, qui précise les exigences établies à l'interne, peut être consultée sur notre site Web public.

Notre **fiche de rendement** pour 2018 sur le service à la clientèle évalue notre rendement par rapport à ces normes. Tout au long de 2018, nous avons observé nos normes de service à la clientèle, dans l'ensemble, 99 pour cent du temps.



*Charles Hastings Housing Co-operative, Toronto, Ont.*

### RENDEMENT EN 2018 RELATIF AUX NORMES POUR SERVICE À LA CLIENTÈLE

Catégorie	Nombre de normes	Résultat Global
Demandes de renseignements	1	100 %
Normes sur les rapports	7	100 %
Approbations accordées	7	92 %
Préoccupations et plaintes	2	100 %
Partage d'informations	7	100 %
Bilan de santé annuel	2	S.O.
Services aux organisations servant les clients de l'Agence	3	100 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>99 %</b>

### Sondages de satisfaction des clients

Les sondages auprès des clients fournissent à l'Agence une rétroaction précieuse sur les points pouvant être améliorés. En 2018, l'Agence a retenu les services de Forum Research pour sonder tous nos clients, avec trois objectifs en vue :

- améliorer notre compréhension des besoins des clients et de leurs attentes en matière de services;
- évaluer la satisfaction de nos clients au sujet de nos services dans des domaines clés;
- mesurer leur satisfaction en ce qui concerne nos divers outils et services.

Nous menons normalement un sondage exhaustif de ce type tous les trois ans, en posant chaque fois des questions très semblables à nos clients, afin que des comparaisons significatives puissent être établies d'une année à l'autre.

**« La coopérative est très satisfaite du service reçu. Le conseil d'administration a été surpris de la rapidité avec laquelle le travail a été réalisé. »**

— un client

Le dernier sondage est allé plus loin que les sondages précédents afin de connaître les opinions et les sentiments de nos clients. Les sondages précédents étaient envoyés uniquement au contact principal de l'Agence dans la coopérative, le plus souvent un membre du personnel. En préparation pour le sondage de 2018, le personnel de première ligne a déployé des efforts considérables pour obtenir les coordonnées d'au moins un membre du conseil d'administration bénévole de chaque client. Forum Research a ensuite envoyé des sondages non seulement au personnel, mais également aux membres du conseil d'administration, qui ont reçu des questionnaires reflétant l'expérience qu'un membre bénévole de coopérative aurait pu connaître avec l'Agence. En fin de compte, 186 gestionnaires et 112 membres de conseils d'administration ont répondu aux sondages, le taux de réponse étant de 52 % pour les gestionnaires (inchangé par rapport à 2015) et de 40 % pour les bénévoles.



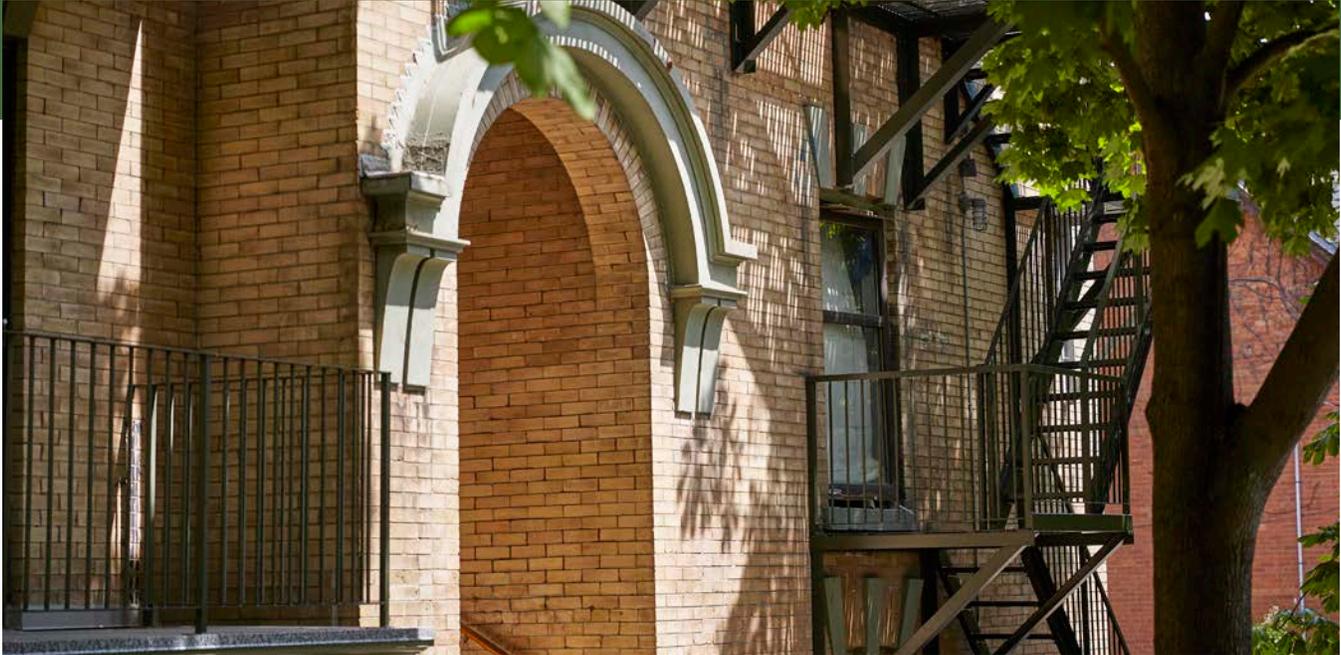
*Princely Housing Co-operative, Charlottetown, Î-P-É*

Comme indiqué ci-dessous, 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.

#### SATISFACTION GLOBALE DES CLIENTS EN 2018 ET 2005

2018		2005	
Question	Satisfait	Question	Satisfait
Globalement, dans quelle mesure avez-vous été satisfait de la rapidité d'exécution des services de l'Agence?	90 %	Globalement, dans quelle mesure avez-vous été satisfait de la rapidité d'exécution des services de la SCHL?	55 %
Globalement, dans quelle mesure avez-vous été satisfait de votre accès à l'Agence en tant qu'administrateur du programme de financement de votre coopérative?	88 %	Globalement, dans quelle mesure avez-vous été satisfait de votre accès à la SCHL en tant qu'administrateur du programme de financement de votre coopérative?	56 %
Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité globale des services fournis par l'Agence?	90 %	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité globale des services fournis par la SCHL?	48 %

Le sondage a été approfondi afin d'enquêter sur les niveaux de satisfaction dans d'autres domaines qui avaient été explorés dans une certaine mesure lors des sondages précédents, mais pas lors de l'année de référence 2005. (Notez que les résultats issus du conseil d'administration pour 2015 portaient sur un échantillon réduit.)



*Three Streets Housing Co-operative, Toronto, Ont.*

### SATISFACTION DES CLIENTS À L'ÉGARD DES COMMUNICATIONS DE L'AGENCE EN 2018 ET DANS LES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	2018			2015			2011
	Tous	Conseil	Gestionnaire	Tous	Conseil	Gestionnaire	Tous
Satisfaction à l'égard des courriels de l'Agence	92 %	91 %	92 %	90 %	85 %	91 %	80 %
Satisfaction à l'égard des appels téléphoniques de l'Agence	89 %	86 %	90 %	83 %	78 %	84 %	83 %
Satisfaction à l'égard des réunions en face à face avec le personnel de l'Agence	97 %	100 %	94 %				

#### Groupe de travail sur le service à la clientèle

En 2016, lors d'une réunion de tous les gestionnaires des relations de l'Agence, ceux-ci ont cerné le besoin d'améliorer plusieurs de nos processus afin de mieux servir nos clients. Un groupe de travail a été formé, composé de notre directrice générale, de la championne du service à la clientèle, du gestionnaire des systèmes informatiques et de plusieurs gestionnaires des relations de l'ensemble du pays. En mars 2018, lors de la dissolution du groupe à l'issue de l'achèvement de ses travaux, il avait cerné 93 changements de processus – petits et grands – pour rationaliser notre travail afin que les gestionnaires des relations puissent passer plus de temps à intervenir tôt pour régler les problèmes des clients. Du nombre, 83 recommandations ont été exécutées en 2018 et dix sont prévues en 2019.

## Le parcours du client

La championne du service à la clientèle continue de revivifier notre approche au service à la clientèle à l'Agence en adoptant les idées que la pensée contemporaine a à offrir à ce sujet. Sous sa direction, nous mettons maintenant l'accent sur l'expérience globale du client auprès de l'Agence, plutôt que de simplement surveiller les points de service individuels. L'examen du parcours global du client permet de comprendre pourquoi une coopérative peut apprécier sa relation avec l'Agence, même si elle est mécontente d'un service individuel, ou inversement.

Afin d'améliorer notre compréhension des coopératives que nous servons, en 2018, la championne du service à la clientèle a conduit le personnel de l'Agence à élaborer des « personnages ». Il s'agit de personnages fictifs, qui portent un nom et servent de substituts aux personnes avec lesquelles nos gestionnaires des relations interagissent au cours de leur travail. Ces personnages sont des incarnations fictives du gérant de coopérative expérimenté, de l'employé de la société de gestion, du coordinateur bénévole d'une petite coopérative et du membre de longue date d'une coopérative. En réfléchissant à ces personnages particuliers, le personnel est en mesure d'élaborer des stratégies, des communications et d'autres formes d'approche plus efficaces à l'égard des coopératives clientes.

**« J'aimerais remercier personnellement [notre gestionnaire des relations]. Elle est vraiment formidable... elle s'est beaucoup démenée pour notre coopérative et je suis sûre qu'elle a fait de même pour les autres. »**

— un client



# « D’abord la bouffe, ensuite la morale » : observations des premières lignes

Depuis ses débuts, l’Agence s’est appuyée sur les gestionnaires des relations pour accomplir le travail le plus ardu et le plus essentiel qui soit. Ils tendent la main aux clients, ils sont aimables, solidaires et directs, ils répondent avec obligeance à toutes sortes de questions et font appel à leurs compétences sociales pour établir des relations. Ensuite, lorsqu’il est nécessaire de demander à un client de prendre une décision difficile, comme d’augmenter considérablement ses loyers ou d’entreprendre un projet de construction complexe ou longtemps repoussé, la coopérative a le sentiment de recevoir ce conseil d’un ami bienveillant. Il s’agit peut-être d’un conseil difficile à suivre, mais il est issu de la préoccupation sincère d’une personne en qui le client a pleinement confiance.

En 2018, avec le soutien des analystes de l’Agence, il incombait aux gestionnaires des relations de promouvoir l’objectif de l’Agence consistant à préparer les clients en vue de l’expiration de leur accord d’exploitation. Heureusement, une deuxième série d’extensions des accords d’exploitation, en vigueur jusqu’en mars 2020, a permis à de nombreuses coopératives de bénéficier d’une année de stabilité pour consolider leur fonctionnement.

Les clients qui ont fait l’objet d’un sauvetage financier disposent de plus de temps pour continuer à rembourser leur dette à la SCHL, qui sera exigible lors de l’expiration de leur accord. Deux années supplémentaires de paiements signifieront un plus petit emprunt pour ceux qui devront refinancer leur dette afin de rembourser le solde de leur prêt actuel. Nous avons vivement conseillé à ces coopératives de commander dès que possible une évaluation de l’état du bâtiment (EEB) afin de déterminer leurs nouveaux besoins d’emprunt. Nous encourageons également les coopératives qui rembourseront leur emprunt à la SCHL à la fin de leur accord à demander une EEB.

Une fois qu’un client a effectué une EEB, l’étape suivante est d’établir un plan de réserve pour immobilisations, basé sur l’EEB. Lorsque le conseil d’administration et les membres d’une coopérative comprennent le coût probable des travaux d’investissement qu’ils devront entreprendre, ils augmentent souvent de manière énergique leur contribution annuelle au fonds de réserve pour le remplacement des immobilisations afin de limiter le montant qu’ils devront emprunter. En conséquence, dans l’ensemble du portefeuille de l’Agence, les contributions aux réserves pour immobilisations ont augmenté en 2018 à un taux nettement supérieur

**« [Notre gestionnaire des relations] a été très gentille et m’a aidé à m’installer dans mon poste en me permettant de trouver les réponses que je cherchais. »**

— un client



*Riverside Landing Housing Co-operative, Vancouver, C.-B.*

à celui de l'inflation. En particulier, les clients qui ont une entente de sauvetage financier ont déployé des efforts fructueux pour mettre de l'argent de côté pour l'avenir dès qu'ils en ont reçu la permission de la SCHL.

Croissance des contributions médianes par unité aux fonds de réserve pour remplacement des immobilisations					
	Portefeuille	Ouest	Est	Clients ayant conclu une entente de sauvetage financier	Taux d'inflation
Augmentation par rapport à l'année précédente	14,8 %	18,6 %	27,2 %	15,4 %	2,3 %
Croissance des contributions totales aux fonds de réserve de remplacement d'immobilisations					
	Portefeuille	Ouest	Est	Clients ayant conclu une entente de sauvetage financier	Taux d'inflation
Augmentation par rapport à l'année précédente	23,5 %	6,7 %	15,4 %	46,6 %	2,3 %

Il y a quelques années, l'Agence a commencé à dresser des plans de relance financière pour les coopératives ayant une entente de sauvetage financier ou montrant des signes de faiblesse financière. Ces plans définissaient l'augmentation nécessaire des loyers, année par année, pour amener la coopérative à la fin de son accord d'exploitation dans une meilleure situation financière. En 2018, 31 clients ont fait l'objet de nouvelles analyses financières et 91 plans de relance financière existants ont été mis à jour. Les gestionnaires des relations ont communiqué les plans actualisés à chaque coopérative, afin de s'assurer que cette feuille de route vers la santé financière ne se trouve pas égarée. Une coopérative en particulier se distingue par les progrès qu'elle a faits sur la voie du succès. Voici ce que nous raconte le gestionnaire des relations.

Les problèmes de construction ont constitué un coup dur pour la coopérative dès le départ. Lorsqu'une grève a entraîné des retards et des augmentations de coûts, des restrictions ont été apportées à la conception initiale du bâtiment. Les matériaux utilisés étaient de moins bonne qualité que ceux qui avaient été recommandés et le bâtiment a rapidement présenté des signes de détérioration. De plus, la coopérative est située dans un quartier perçu comme l'un des moins désirables de Toronto. Occupés par des familles nombreuses, de nombreux appartements ont tellement souffert de l'usure et de la détérioration que certains sont devenus impossibles à louer. Aux prises avec des logements inoccupés, un taux de rotation élevé et une gestion défailante, la coopérative a pris du retard sur ses paiements hypothécaires.

**« De la compréhension et de la bienveillance; de l'aide pour atteindre nos objectifs; [notre gestionnaire des relations] est une personne formidable avec qui c'est bien de travailler. »**

— un client

La coopérative était au bord de la faillite lorsque l'Agence est entrée en scène. Déterminé à ne pas la laisser disparaître, le gestionnaire des relations s'est réuni avec les membres pour présenter un plan de sauvetage financier. Au cours d'une longue et difficile réunion, il leur a expliqué qu'un sauvetage financier de la SCHL n'était pas acquis, mais que leur meilleur espoir était de montrer qu'ils étaient prêts à collaborer pour sauver leur coopérative. En dépit du mauvais état d'une grande partie de la propriété, les membres ont convenu d'augmenter les loyers sur plusieurs années, même s'ils devaient payer un montant supérieur à la valeur perçue de logements dans cet état sur le marché. Au départ, la SCHL a refusé d'accorder un autre prêt. Mais son personnel a répondu à la nécessité de disposer d'un parc de logements viable dans ce quartier en acceptant de ne pas reprendre la propriété immédiatement. Au lieu de cela, la SCHL a attendu de voir ce qui résulterait de la volonté de la coopérative d'investir dans elle-même. La patience de la SCHL et la collaboration des membres ont porté leurs fruits. Une fois que les logements vacants ont été occupés, que les arriérés de loyer ont été ramenés à un taux normal et que les membres ont été convaincus de payer leurs loyers mensuels à temps, la coopérative a reçu une aide renforcée, un prêt de sauvetage financier, des fonds de l'Initiative de rénovation et d'amélioration des logements sociaux du gouvernement fédéral et l'autorisation d'étendre la période de remboursement de son prêt hypothécaire existant. Cet ensemble de mesures a permis à la coopérative de rénover le dernier des logements inlouables et d'effectuer des travaux d'immobilisation essentiels dans l'ensemble de la propriété, y compris le remplacement du parement et la réparation du garage souterrain. Outre les travaux moins visibles, mais tout aussi importants, de remplacement des toits et des fenêtres, la coopérative a acheté de nouveaux appareils ménagers et apporté des améliorations considérables aux cuisines et aux salles de bains. La coopérative est devenue une version hautement améliorée d'elle-même.

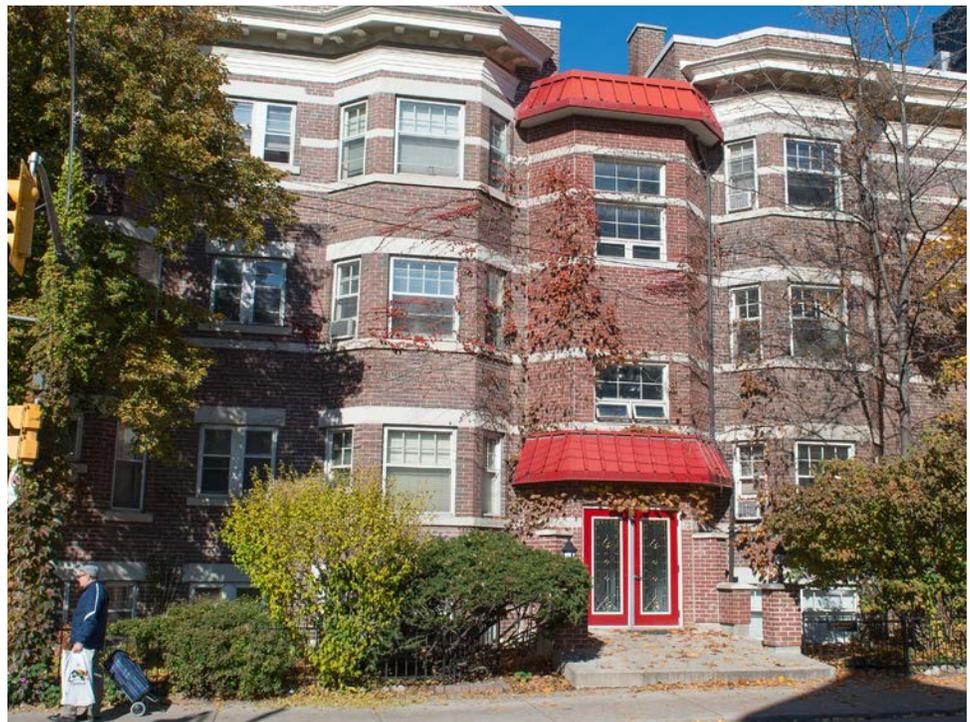
Tout au long de ce processus, les membres ont continué à collaborer en suivant le plan de relance financière et en acceptant des augmentations régulières de leurs paiements mensuels. Une grande partie du mérite de ce succès revient au personnel sur place, qui a convaincu la coopérative que le fait de faire des choix difficiles pourrait sauvegarder leur logement pour l'avenir.



*Nouvelle cuisine  
à Art Burke Housing Co-operative,  
Toronto, Ont.*

Le gestionnaire des relations a admis que, compte tenu de l'état de la propriété à une certaine époque, il avait douté qu'une quelconque somme d'argent puisse suffire à sauver la coopérative d'une disparition certaine. Mais lorsque la coopérative et toutes les personnes concernées ont commencé à prendre de bonnes décisions, l'ambiance a changé. Le gestionnaire des relations se souvenait d'une visite en particulier lorsque la propriété semblait avoir fait totalement peau neuve, avec ses balcons étincelants dans la lumière et une foule d'enfants jouant en toute sécurité dans ses terrains bien entretenus. Pour lui, le point culminant du processus a été la confirmation que, dans un an, l'ensemble de la propriété serait doté de nouvelles cuisines et de salles de bains rénovées.

En résumant cette expérience, le gestionnaire des relations a souligné deux choses : premièrement, pour que les membres adhèrent à un strict calendrier d'augmentations de loyer, ils avaient besoin d'y voir un avantage pour eux-mêmes, ainsi que pour la coopérative dans son ensemble. (Comme le recommandait Brecht, « D'abord la bouffe, ensuite la morale ».) Deuxièmement, la renaissance de la coopérative était un parfait exemple d'une situation où la SCHL, les membres de la coopérative, l'Agence et les gestionnaires ont tous œuvré dans le même sens en vue du bien commun. Et cela, a-t-il conclu, est en fait l'une des principales raisons pour lesquelles l'Agence a été créée. ✎



*Church-Isabella  
Residents Co-operative,  
Toronto, Ontario*

# « La vie dans ses couleurs naturelles » : préoccupations et plaintes

En tant qu'organisation responsable, l'Agence s'est engagée 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 traité 25 préoccupations (37 en 2017) et six plaintes (6 en 2017). La grande majorité provenait de résidents de coopératives (90 % en 2018; 86 % en 2017), et seulement 10 % d'entre elles provenaient des conseils d'administration ou du personnel des coopératives.

La plupart des préoccupations concernaient la gouvernance ou la gestion d'une coopérative d'habitation individuelle (71 % en 2018; 88 % en 2017). 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 suffit 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. En 2018, plus de préoccupations que d'habitude concernaient l'Agence elle-même et ses processus : 23 % contre 5 % en 2017. Toutefois, plus de la moitié de celles-ci étaient attribuables à une série de préoccupations grandissantes soulevées par un seul membre d'une coopérative qui souhaitait que l'Agence intervienne dans les processus de gestion courante de sa coopérative. Un deuxième membre appartenant à une autre coopérative a soumis plusieurs préoccupations qui représentaient un autre quart du total. Trois préoccupations concernaient la SCHL ou l'accord d'exploitation d'un client avec la SCHL (10 % en 2018; 7 % en 2017).

L'Agence a été en mesure de régler 87 % des préoccupations et des plaintes (63 % en 2017), y compris de nombreuses préoccupations sans lien avec nous ou nos obligations primordiales à l'égard de la SCHL. Quant au reste, nous en avons renvoyé 3 % au conseil d'administration ou au gestionnaire du client (19 % en 2017) et 10 % à la Fédération de l'habitation coopérative du Canada ou à une fédération régionale (9 % en 2017). Nous avons été en mesure de régler toutes les préoccupations au sujet de la SCHL ou de l'accord d'exploitation sans faire appel au personnel de la société. (2017 : 1).

**« Nous sommes très impressionnés par le professionnalisme et la connaissance du secteur de notre gestionnaire des relations. C'est un plaisir de travailler avec elle! »**

— un client



*Membres du personnel de l'Agence [de gauche à droite]: Donna Charbonneau, gestionnaire, Opérations (Ontario/Î.-P.-É); Jennifer Brumwell, gestionnaire des relations*

# États financiers 2018 – Points saillants

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>ACTIF</b>		
Liquidités	2 738 331 \$	2 408 751 \$
Immobilisations et actifs incorporels	705 853	772 355
Autre	92 561	151 106
	<u>3 536 745 \$</u>	<u>3 332 212 \$</u>
<b>PASSIF</b>	3 008 072 \$	2 818 158
<b>SOLDES DES FONDS</b>		
Réserve de fonctionnement	140 290	129 416
Fonds d'immobilisations	388 383	384 638
	<u>3 536 745 \$</u>	<u>3 332 212 \$</u>
<b>ÉVOLUTION DE LA RÉSERVE DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Revenus	7 444 454 \$	7 125 422 \$
Dépenses	(6,961 580)	(6 764 736)
Transfert au fonds d'immobilisations	(472 000)	(308 000)
	<u>10 874 \$</u>	<u>52 686 \$</u>

Les états financiers complets et vérifiés par Marcil 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 au 31 décembre 2018

**Alexandra Wilson**, directrice générale

**Colin MacDougall**, gestionnaire, projets spéciaux

**Stan Piechocinski**, gestionnaire des systèmes informatiques

Gail McKenzie, agente, Contrôle de la qualité des logiciels

Sergei Pershukevich, gestionnaire des banques de données

## SERVICES ADMINISTRATIFS

**Cavelle Lane**, directrice, Ressources humaines et services administratifs

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

Pamela Langlois, adjointe administrative principale (en congé)

Sirikit Moreau, spécialiste, Ressources humaines et service à la clientèle

Sylvie Moreau, Promoteure du service à la clientèle

Kara Shipman, coordonnatrice, Services corporatifs

Laura Vaillancourt, adjointe administrative principale (en congé)

Jennifer Van Oosterom, adjointe administrative principale

**Agata Nobrega**, gestionnaire, Finance et technologie informatique

Vicki Lackman, spécialiste, Technologie informatique et gestion des dossiers

## SERVICES DES PRÊTS ET DE LA PRÉVENTION DES DÉFAUTS

**Jennifer Hobbs**, directrice, Service des prêts et prévention des défauts

Bridget Bayliss, analyste principale

Donna Burnett-Beckford, agente de la gestion des cas de défaut

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 du service d'aide à la DAR (en congé)

Larry Lenske, agent financier

Natascha Morrison, agente d'information

Trina Murphy, coordonnatrice, Supplément au loyer

Eileen Wilke, agente financière

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

Mel Cameron, gestionnaire des relations

Jacqueline Cooper, gestionnaire des relations

Jane Davidson-Neville, gestionnaire des relations

Jovette Fournier, gestionnaire des relations

Heather Kennedy, gestionnaire des relations

Catriona McCallum, gestionnaire des relations

Rosalind Morton, gestionnaire des relations

David Nagy, gestionnaire des relations

Jason Sooch, gestionnaire des relations (en congé)

Katrina Waters, adjointe administrative principale

Tiffany Woodfield, gestionnaire des relations

G. Scott Wylie, gestionnaire des relations

**Joanne Mick**, gestionnaire, Opérations (Colombie-Britannique et Prairies)

Awo Ali, adjointe administrative principale

Jennifer Brumwell, gestionnaire des relations

Cole Dudley, gestionnaire des relations

Traci Dubeau, gestionnaire des relations

Meghan Friesen, gestionnaire des relations

Hia Inthavixay, gestionnaire des relations

Shawn Preus, gestionnaire des relations

Francesca Sorace, gestionnaire des relations

Joseph Stoltz, gestionnaire des relations

Heather Wesenberg, gestionnaire des relations

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

Joanne Balmaceda, coordonnatrice, Services techniques