



*Un vent
de renouveau
dans un monde vert*

RAPPORT ANNUEL 2017



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



Table des matières

« Le soleil brille... » : point de vue de la directrice générale	3
Le conseil d'administration	6
Mission, vision et valeurs	7
L'Agence aujourd'hui	8
« Béni soit le royaume... béni soit le peuple » : observations des premières lignes	14
« La roue du moulin tourne à nouveau » : préoccupations et plaintes	18
Données financières principales	20
Notre personnel	21





« Le soleil brille... » : point de vue de la directrice générale

L'année 2017 est maintenant chose du passé, et l'Agence a toutes les raisons d'accueillir l'avenir avec espoir et même avec célébration. Le rendement de nos clients ne cesse d'augmenter, nos relations avec les organisations du secteur sont solides et notre partenaire gouvernemental ne cesse d'exprimer sa confiance envers notre organisation.

L'un des événements les plus importants de l'année a été l'offre de la SCHL de prolonger une deuxième fois les accords d'exploitation des clients de l'Agence et des autres fournisseurs de logements coopératifs et sans but lucratif agissant en vertu des programmes de la SCHL. En plus de protéger les membres à faible revenu des clients de l'Agence, dont l'occupation était à risque, cette offre permet à l'Agence d'avoir davantage de temps pour aider les coopératives d'habitation en mauvaise posture à recouvrer leur santé financière.



*Alexandra Wilson,
directrice générale*

Au cours de la dernière année, l'Agence s'est efforcée une fois de plus de travailler avec les fédérations locales et nationales de coopératives d'habitation, une approche qui devrait être maintenue. Par exemple, l'Agence et la FHCC collaborent sur un projet de recherche sur le radon. Durant les mois d'hiver de 2017 et de 2018, les niveaux de gaz ont été mesurés dans des coopératives d'habitation représentatives de régions qu'on savait être à risque. Une fois les résultats examinés, les mesures à prendre pour répondre aux préoccupations relatives à la santé et à la sécurité seront déterminées.

En 2017 à l'Agence, nous avons adopté une stratégie pour favoriser l'engagement de nos clients dans plusieurs médias. Nous avons commencé la refonte de notre site Web afin de mettre l'accent sur les ressources précieuses recueillies grâce au gouvernement, à nos coopératives partenaires, ainsi qu'à notre répertoire unique de données : le Système d'information de l'Agence des coopératives d'habitation (SIACH). Bien que nous continuerons d'honorer notre désir de transparence en rendant accessible toute l'information relative à l'Agence et à nos activités dans les deux langues officielles, ce ne sera plus la priorité principale de notre site Web public.

Nous préparons actuellement le lancement d'un programme sur les médias sociaux, qui sera un excellent moyen pour attirer l'attention des membres des coopératives, des chercheurs et du secteur en général afin de les amener à consulter le corpus d'information sur notre site Web. Nous maintiendrons le site Web protégé par mot de passe pour les clients, sur lequel on retrouve des documents confidentiels comme des ententes hypothécaires et des accords d'exploitation de coopératives, ainsi que des rapports de l'Agence.

Malgré l'amélioration constante du rendement des clients de l'Agence, plus de dix années de travail avec les coopératives d'habitation ont renforcé l'idée de l'Agence selon laquelle les services de gestion du secteur doivent être consolidés. Afin de commencer à travailler en ce sens, et à la suite de discussions engagées avec la Fédération de l'habitation coopérative du Canada, la Co-operative Housing Federation of Toronto et de nombreuses sociétés de gestion immobilière, nous avons modifié notre entente modèle de services de gestion. Cette entente, qui est déjà exigée pour les clients ayant conclu



« Comme toujours, l'Agence a été un atout indéniable pour notre coopérative. »

— Un client

une entente de sauvetage financier, peut désormais être utilisée par les coopératives de programmes fédéraux de toutes les provinces où l'Agence exerce des activités. Pour les coopératives en Ontario,

il est également possible de consulter la liste des fournisseurs attitrés de l'Agence afin de trouver des entreprises de gestion qui respectent des normes minimales et qui sont prêtes à travailler avec des coopératives d'habitation.

En 2017, un projet spécial a permis la constitution d'un groupe de travail sur le service à la clientèle réunissant des gestionnaires des relations, des cadres supérieurs et la promotrice du service à la clientèle de l'Agence. Cette équipe s'est réunie régulièrement afin de trouver des moyens pour améliorer les processus de travail. De nouvelles méthodes visant à libérer les gestionnaires des relations permettront à ces derniers d'intervenir plus rapidement auprès des clients lorsqu'ils remarquent des signes avant-coureurs annonçant de possibles difficultés futures. Au cours de nombreuses réunions, le groupe de travail a pu relever 92 mesures à prendre, dont le tiers porte sur les outils automatisés de l'Agence. Le travail par rapport à ces recommandations est déjà entamé.

La promotrice du service à la clientèle a réfléchi longuement à la nature du service à la clientèle de l'Agence. L'excellence en matière de service à la clientèle a toujours été l'un des trois piliers du travail à l'Agence, les deux autres étant une méthodologie fondée sur les risques et une approche axée sur les données. Durant la prochaine année, la promotrice favorisera le changement, sans abandonner les normes actuelles, en transformant le programme de service à la clientèle d'une approche qui met l'accent sur un service rapide et efficace à toutes les étapes à une approche axée sur l'expérience globale des clients avec l'Agence.



Cette année, beaucoup de temps a été consacré au lancement du nouveau service de l'Agence concernant la gestion des programmes de supplément au loyer de la SCHL. Même si sa création a été exigeante, le service fonctionne extrêmement bien et a été rapidement accepté par les clients.

Le travail visant à améliorer les innombrables processus de l'Agence a également été entamé à l'aide des techniques Lean et Six Sigma. Ces efforts se poursuivront en 2018.

Pour l'année 2018, nous sommes impatients de travailler davantage avec la SCHL pour rétablir la situation de nos clients en mauvaise posture financière. Après des années d'efforts, nous voyons bien plus que des signes précurseurs d'espoir. Les coopératives clientes qui étaient autrefois presque désespérées sont maintenant complètement occupées et fonctionnent bien. Un gestionnaire des relations a remarqué que dans l'une de ces coopératives :

[...] les changements résultant des récents travaux d'immobilisations sont impressionnants. [...] les enfants jouaient partout, le complexe était impeccable et les nouveaux balcons étincelaient presque sous le soleil de l'après-midi. [...] le travail est parfois difficile, mais ce genre de situation nous permet de recharger nos batteries.



Bain Apartments Co-operative

Le conseil d'administration

La Fédération de l'habitation coopérative du Canada nomme six administrateurs au conseil de l'Agence pour un maximum de trois mandats consécutifs de trois ans chacun. Les administrateurs qui siégeaient au conseil en 2017 proviennent de la Colombie-Britannique, des Prairies et de l'Ontario.

Les administrateurs de l'Agence ont été choisis en fonction de leur expertise, de la réputation professionnelle qu'ils ont acquise au cours de leur carrière et de leurs connaissances approfondies sur de nombreux sujets essentiels à une gouvernance efficace de l'Agence : droit, finances, administration publique, contexte économique régional, programmes gouvernementaux en matière d'habitation et activités liées aux coopératives d'habitation.

Un résumé de l'expérience des administrateurs figure sur le site **Web de l'Agence**.



Le conseil d'administration de l'Agence à la Four Sisters Housing Co-operative : [de G à D] Ken McFarland, trésorier; W. Laird Hunter, c. r., président; Elain Duvall; Cameron Gray; Roger Maloney; Berta Zaccardi, vice-présidente



« Les [renseignements financiers rédigés en langage simple] sont très faciles à comprendre pour les membres. »

— Un client

Valeurs, mission et vision

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

The L'Agence aspire à être un administrateur exemplaire des programmes d'habitation coopérative ainsi qu'à être 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 qui 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.

Durabilité 🌀 Nous nous tournons vers l'avenir en renforçant nos opérations, en respectant l'environnement et en encourageant nos clients à maintenir et à préserver les propriétés qu'ils détiennent en commun.



« J'apprécie le temps et les efforts que vous consacrez à répondre à mes questions. »

— Un candidat d'une coopérative





L'Agence aujourd'hui

Depuis 2006, l'Agence gère des programmes de coopératives d'habitation de la SCHL en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard. Son personnel travaille dans les quatre bureaux de l'Agence et dans sept bureaux à domicile. L'Agence est constituée en coopérative en vertu de la loi fédérale et compte un seul membre : la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC).

À la fin de l'année 2017, l'Agence comptait 54 employés (44,5 équivalents temps plein), sans compter les employés en congé. Vingt pour cent des employés occupent un poste doté pour une durée déterminée. Vingt pour cent des employés sont bilingues (anglais et français).

Au cours de l'année 2017, l'Agence a offert les cinq services suivants pour le compte de la SCHL :

- services d'information;
- gestion de la conformité;
- gestion des risques;
- prévention des défauts;
- gestion des cas de défaut.

Un sixième service a été lancé en milieu d'année : la gestion des programmes de supplément au loyer de la SCHL en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard. De plus, grâce au site Web Coup de Circuit, les clients ont eu accès à un service à la clientèle autoadministré d'étalonnage et de pratiques exemplaires.

Les coopératives d'habitation dont l'accord d'exploitation était expiré ont été invitées en 2017 à s'inscrire au service de bilan de santé annuel de l'Agence. Moyennant des frais, ce service offre une série de rapports permettant de comparer leur rendement antérieur et présent à celui de leurs pairs.

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 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 le gouvernement fédéral.
-
- 2006** L'Agence commence à fournir cinq services pour la SCHL en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard.
-
- 2010** L'entente de service de l'Agence est renouvelée pour une deuxième période de cinq ans.
-
- 2016** L'entente de service de l'Agence est renouvelée pour une troisième période de cinq ans.
-
- 2017** L'Agence lance son programme de supplément au loyer pour les coopératives de l'Ontario et de l'Île-du-Prince-Édouard.
-



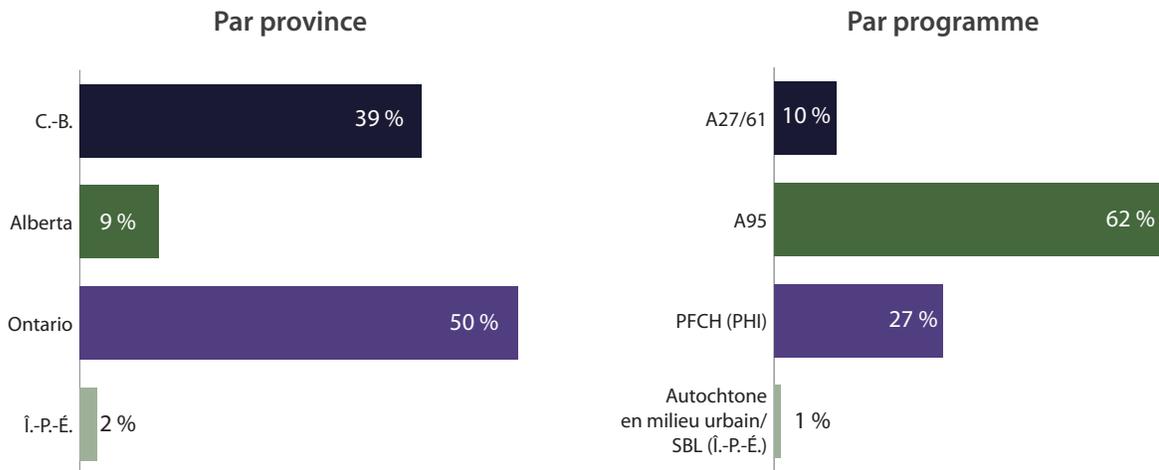
« Le conseil a été heureux d'apprendre que vous approuviez notre travail et que vous aviez la certitude que nous réussirions. Je veux personnellement vous remercier pour tout le soutien que vous m'avez offert en tant que président, alors que le conseil s'efforçait de surmonter les difficultés auxquelles nous faisons face. »

— Un client

CLIENTS

Au cours de l'année 2016, les accords d'exploitation des clients avec la SCHL commençaient à expirer, et la taille du portefeuille de l'Agence commençait à diminuer. Toutefois, l'offre de la SCHL de prolonger la plupart des accords arrivant à échéance a fait en sorte qu'à la fin de décembre 2017, le nombre de clients avait seulement baissé jusqu'à 525. La répartition des clients par province et par programme d'habitation à la fin de l'année 2017 est présentée ci-dessous.

RÉPARTITION DES CLIENTS DE L'AGENCE



Westwood Place Housing Co-operative

NORMES DE RENDEMENT

L'entente qu'a conclue l'Agence avec la SCHL établit 30 niveaux de service à respecter dans le cadre de la prestation de ses six services. La norme relative au rendement varie de 75 % à 100 %, selon les cas. Tous les niveaux de service ont été respectés ou surpassés en 2017. Les niveaux relatifs au programme de supplément au loyer ont été vérifiés manuellement. À compter de 2018, le suivi sera effectué par l'entremise du système d'information de l'Agence.

RENDEMENT DE 2017 EN FONCTION DES NIVEAUX DE SERVICE ÉTABLIS DANS L'ENTENTE

Catégorie	Normes	Respectées ou surpassées	Fréquence
Services d'information	3	3	100 %
Suivi et recherche de la conformité avec l'accord d'exploitation	9	9	97 %
Évaluation du risque et mesures pour atténuer celui-ci	7	7	100 %
Services de prévention des défauts	2	2	100 %
Services de gestion des cas de défaut	5	5	98 %
Gestion du programme de supplément au loyer	4	4	100 %

NORMES RELATIVES AU SERVICE À LA CLIENTÈLE

L'Agence s'engage à offrir un excellent service à la clientèle conformément aux normes mesurables publiées, qui sont plus élevées que les normes de rendement qu'elle doit respecter en vertu de son entente avec la SCHL. La [Politique sur les normes de satisfaction et de service à la clientèle de l'Agence](#), qui précise les exigences établies à l'interne, peut être consultée sur son site Internet public.

Au cours de l'année 2017, l'Agence a respecté ses normes de service 99 % du temps. Sa [fiche de rendement](#) sur le service à la clientèle pour 2017, qui est accessible sur son site Web, présente une évaluation du rendement en fonction de ces normes.



« Durant cette période de rapport, nous avons connu des retards dans la soumission des renseignements exigés. Notre gestionnaire des relations a été patient et nous a fourni l'information et l'aide dont nous avons besoin pour remplir nos obligations. »

— Un client

2017 PERFORMANCE COMPARÉE AUX NORMES DE SERVICE

CATÉGORIE	NORMES	RÉSULTAT
Préoccupations et plaintes	2	100 %
Demandes de renseignements	1	100 %
Normes sur les rapports	5	99 %
Approbations	7	95 %
Transparence et publication d'information	6	99 %
Bilan de santé annuel	2	Aucune activité
Services aux organisations servant les clients de l'Agence	1	71 %
Total	31	98,8 %

Les sondages auprès des clients fournissent à l'Agence de précieux commentaires sur les lacunes potentielles de ses services. En 2017, des clients et leur vérificateur — 32 % des personnes interrogées (44 % en 2016) — ont répondu à un questionnaire de rétroaction



« J'étais un nouvel administrateur du secteur coopératif, et mon gestionnaire des relations a répondu à toutes mes questions, il m'a guidé quand j'avais besoin d'aide et m'a fait part de ses connaissances, même si cela ne faisait pas partie de son rôle. »

— Un client

peu de temps après avoir reçu un service de l'Agence. Plus de 97 % des 263 répondants ont donné une note positive pour la prestation des services de l'Agence (97 % en 2016). La promotrice du service à la clientèle a examiné toutes les réponses négatives. Elle a agi, dans la mesure du possible, pour régler l'insatisfaction du client et a relevé des façons de faire qui permettront à l'Agence de s'améliorer.

L'Agence mène également des entrevues auprès de ses clients chaque trimestre afin de trouver des idées pour améliorer son service. En 2017, l'Agence a effectué des entrevues avec 12 coopératives d'habitation situées dans différentes régions. L'Agence a également réalisé des entrevues de départ avec 19 coopératives à la suite de l'expiration de leur accord d'exploitation.

En plus d'envoyer des questionnaires et d'effectuer des entrevues, l'Agence procède à un sondage auprès de l'ensemble de sa clientèle tous les trois ans afin de connaître le niveau de satisfaction envers la qualité de ses services.

L'Agence d'étude de marché engagée en 2015 pour réaliser le dernier sondage a obtenu un taux de réponse de 52 %. Comme l'indique le tableau suivant, les résultats montrent une amélioration durable par rapport aux niveaux de satisfaction enregistrés en 2005, année de référence, lorsque la SCHL gérait elle-même les programmes fédéraux de coopératives. Un autre sondage complet sera réalisé par un tiers auprès des clients de l'Agence à l'automne 2018.

SATISFACTION GLOBALE DE LA CLIENTÈLE EN 2015 ET EN 2005

2015		2005	
Question	Satisfait	Question	Satisfait
Globalement, dans quelle mesure avez-vous été satisfait de la rapidité d'exécution des services de l'Agence?	84%	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?	87%	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 étiez-vous satisfait de la qualité globale des services fournis par l'Agence?	82%	Dans quelle mesure étiez-vous satisfait de la qualité globale des services fournis par la SCHL?	48%
Le personnel de l'Agence a fourni des efforts supplémentaires pour s'assurer que nous étions bien servis.	71%	Le personnel de la SCHL a fourni des efforts supplémentaires pour s'assurer que nous étions bien servis.	57%

Au cours de l'année, le personnel de première ligne de l'Agence a travaillé en étroite collaboration avec la promotrice du service à la clientèle pour essayer de trouver des façons de simplifier le travail. Ils ont également relevé des outils, nouveaux et modifiés, qui contribueraient à mieux servir les clients. Le but de cette démarche consistait à éliminer les obstacles qui empêchaient les gestionnaires des relations à consacrer plus



« Le délai de réponse du personnel de l'Agence par rapport aux demandes est excellent. »

— Un vérificateur

de temps à communiquer de manière productive avec les clients. La mise en œuvre des changements est en cours.

La promotrice du service à la clientèle a aussi travaillé à l'élaboration d'une nouvelle approche du service à la clientèle qui est axée sur le parcours global des clients. Cette nouvelle façon d'envisager l'expérience client permet de comprendre pourquoi

une coopérative peut être généralement satisfaite par le service reçu de l'Agence tout en étant insatisfaite de certains aspects, ou vice versa. En résumé, quand on parle de service à la clientèle, le tout n'est pas nécessairement la somme des parties. Nous en aurons davantage à dire à ce sujet l'an prochain.

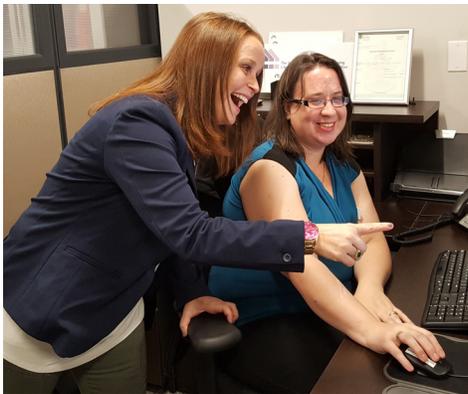
En 2017, comme c'est le cas chaque année, certains membres de coopératives ont demandé à l'Agence d'intervenir dans des questions d'ordre communautaire qui dépassaient son mandat, comme si l'Agence était, en quelque sorte, la police des coopératives. Dans la mesure du possible, l'Agence a joué un rôle d'intermédiaire honnête, mais il a souvent fallu dire aux membres insatisfaits que la seule solution était de faire appel au conseil d'administration de leur coopérative ou de se tourner vers les tribunaux.



« Béni soit le royaume... béni soit le peuple » : observations des premières lignes

En 2017, comme chaque année, la principale préoccupation de l'Agence consistait à améliorer le rendement de ses coopératives d'habitation clientes. Une grande partie de ce travail revient aux gestionnaires des relations, qui doivent souvent persuader divers conseils d'administration de faire des choix difficiles et parfois même d'accepter une adhésion à contrecœur.

À la fin de l'année 2017, lorsqu'on a annoncé publiquement qu'on prévoyait prolonger une deuxième fois les accords d'exploitation, les clients de l'Agence ont accueilli la nouvelle avec enthousiasme. Leurs seules préoccupations étaient de savoir quand ils seraient en mesure de remplir la documentation et si l'accord allait comprendre des dispositions contraignantes qu'ils ne pourraient pas accepter. Les principales tâches des gestionnaires des relations de l'Agence étaient de rassurer les clients sur le fait que la SCHL ne les oublierait pas et qu'elle ne leur imposerait pas de nouvelles exigences élevées, ainsi que de les convaincre que la prolongation leur permettrait de conserver le même nombre de ménages assistés qu'à l'heure actuelle.



[de G à D] Natalie Hartley, ancienne directrice, Ressources humaines et services administratifs de l'Agence, et Vicki Lackman, adjointe administrative principale

Les travaux se poursuivent dans les secteurs où l'Agence est active depuis longtemps. Par exemple, elle a pour mission de changer la pratique qui permet aux membres qui sont en retard sur leurs droits d'occupation de siéger au conseil d'administration de leur coopérative. Une gestionnaire des relations souligne que ce changement culturel a été accepté par la majorité de ses clients sans devoir adopter

un règlement en ce sens. Selon son argumentation, mettre en place un tel règlement administratif reviendrait à codifier les attentes actuelles sans pour autant sembler viser des personnes en particulier. « Fermer la porte de l'écurie quand le cheval est à l'intérieur », voilà une description de son approche.

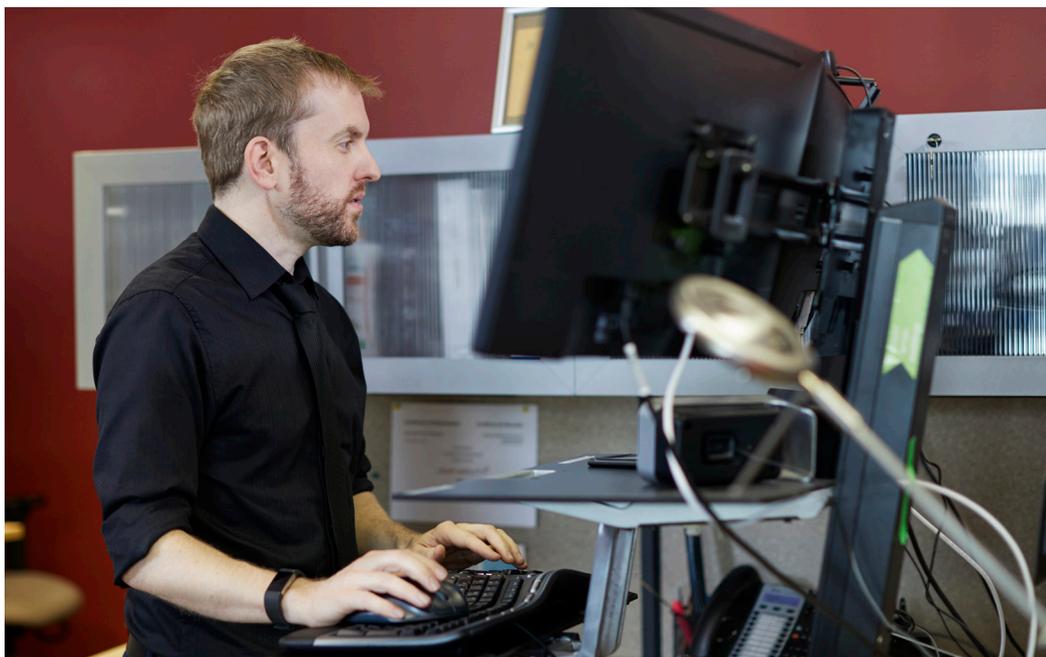


« Un grand merci pour votre aide et vos conseils au fil des années. Ça a fait toute la différence. Je vous souhaite le meilleur pour l'avenir. »

— Un président de coopérative sortant

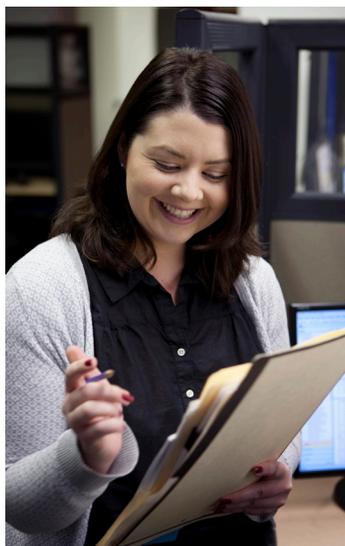
Les gestionnaires des relations confirment que le fait de voir cette interdiction dans les règlements administratifs modèles de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada et les règlements modèles de la Co-operative Housing Federation of British Columbia a grandement contribué à l'établir comme une norme. Ils notent également que les données statistiques de l'Agence qui appuient la corrélation entre les arriérés des administrateurs et les arriérés des membres sont convaincantes. À la fin de l'année 2017, 47 % des clients de l'Agence à l'échelle du pays ont adopté un règlement interdisant les arriérés des administrateurs; l'Ontario menait la marche avec 57 %.

Elle-même une organisation préoccupée par la question de l'environnement, l'Agence apprécie grandement l'intérêt actuel du gouvernement pour la durabilité de l'environnement. L'Agence essaie de fournir sa part d'efforts pour aider la cause. À la fin de l'année 2017, 16 clients avaient adopté une forme de la politique de durabilité que l'Agence avait élaborée avec la FHCC. Cette politique engage une coopérative à prendre des mesures qui vont réduire son empreinte écologique et assurer des avantages financiers à long terme. Lorsqu'ils commandent une évaluation de l'état d'un bâtiment par l'intermédiaire de l'Agence, les clients reçoivent le dépliant [Les 5 principales mesures d'économie d'énergie](#). De plus, le nouveau guide de l'Agence sur la gestion des projets de construction aborde la conservation dans n'importe quel plan de fonds pour des travaux d'immobilisations majeurs.



Colin MacDougall, gestionnaire, Finances et technologie de l'information

Les clients de l'Agence étaient heureux des subventions offertes par le programme de Microsubventions pour des coops plus vertes de la FHCC, financé par les crédits d'émission de carbone de l'Agence et d'autres organisations d'habitation. Ces subventions annuelles destinées aux projets relatifs à la durabilité varient de 500 \$ à 4 000 \$, et il est facile de présenter une demande. La demande a été très forte, et les fonds limités offerts ont été épuisés trois semaines seulement après l'appel de candidatures.



Catriona McCallum, gestionnaire des relations de l'Agence

Un gestionnaire des relations a mentionné qu'il était utile de s'asseoir avec un conseil d'administration afin de discuter de la durabilité. Une personne présente a habituellement les mêmes priorités et préoccupations que l'Agence; cette personne est donc en bonne position pour convaincre le reste du conseil d'administration par rapport à la politique, et les pratiques qu'elle établit. Un autre gestionnaire des relations a observé que les conseils d'administration composés de jeunes personnes sont plus ouverts aux questions environnementales, ce qui laisse espérer un changement accéléré pour l'avenir.

Les gestionnaires des relations ont une fois de plus réussi à convaincre leurs clients d'augmenter leur contribution annuelle aux fonds de réserve pour remplacement des immobilisations. Au pays, l'augmentation médiane par unité par rapport à l'année précédente s'élevait à un taux impressionnant de 12,2 %, un pourcentage bien au-delà du taux d'inflation de 1,6 % en 2017.

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	Inflation Rate
Augmentation par rapport à l'année précédente	12,2 %	13,1 %	12,1 %	29,5 %	1,6 %
Croissance des contributions totales aux fonds de réserve pour remplacement des immobilisations					
	Portefeuille	Ouest	Est	Clients ayant conclu une entente de sauvetage financier	Inflation Rate
Augmentation par rapport à l'année précédente	9,3 %	10,3 %	8,4 %	9,9 %	1,6 %

Une gestionnaire des relations a expliqué qu'elle avait obtenu de bons résultats en parlant à ses clients durant la période des budgets concernant ce que seraient leurs exigences relatives aux immobilisations après l'expiration de leur accord d'exploitation.

Elle les a encouragés à mettre de côté de l'argent chaque mois et à placer tout surplus dans leur fonds de réserve pour les immobilisations, même s'il ne s'agissait pas d'une exigence du programme. Une autre s'est rendu compte que plusieurs clients hésitaient entre consacrer plus de ressources ou reporter les projets d'immobilisations nécessaires. Son défi est de convaincre ces coopératives qu'avec des droits d'occupation plus élevés, elles n'auraient pas à remettre les travaux à plus tard.

Il y a quelques années, l'Agence a commencé à élaborer des plans de renouvellement financier pour les coopératives ayant conclu une entente de sauvetage financier ou cumulant d'importantes pertes d'exploitation. Ces plans établissent l'augmentation des droits d'occupation qui sera nécessaire, d'année en année, pour que les coopératives se trouvent en bonne situation financière à la fin de leur accord d'exploitation. Plus de 99 de ces plans ont été mis à jour en 2017 et une analyse sous-jacente a été réalisée pour deux clients qui se sont présentés à l'Agence en fin d'année. Puisqu'ils démontrent aux clients comment surmonter leurs difficultés financières, ces plans sont les bienvenus selon les gestionnaires des relations, qui affirment que les conseils d'administration des coopératives les trouvent faciles à comprendre. Un suivi annuel est important pour s'assurer que la coopérative demeure consciente de ce qu'elle doit faire pour recouvrer sa santé financière.



*Michel St-Denis, gestionnaire,
Services techniques de l'Agence*

Signe que la majorité des clients de l'Agence ayant conclu une entente de sauvetage financier commencent à se réajuster, la dette moyenne par unité est descendue à 977 \$ dans tout le portefeuille de l'Agence en 2017. La clé pour bien se rétablir consiste à augmenter les droits d'occupation juste un peu plus rapidement que la hausse des dépenses, mais il faut être plutôt persuasif si une propriété n'est pas en parfait état. Une gestionnaire des relations affirme avoir négocié avec un client pour augmenter ses droits d'occupation, en lui disant qu'elle ferait son possible pour que les fonds supplémentaires soient utilisés pour améliorer l'entretien de la propriété.

Même si les gestionnaires des relations de l'Agence doivent souvent cultiver leur patience en raison de la réticence des clients au changement, ils sont d'accord pour dire que c'est une formule gagnante à long terme.



« Notre gestionnaire des relations a noté une erreur commise par le vérificateur dans le rapport que nous n'avions pas remarquée. Nous avons apprécié le fait qu'elle nous la signale. »

— Un client



« La roue du moulin tourne à nouveau » : préoccupations et plaintes

PRÉOCCUPATION : La personne qui communique avec l'Agence est inquiète ou mécontente du service de l'Agence, de la SCHL, de l'aspect d'un programme ou de tout autre élément faisant partie du mandat de l'Agence. La personne accepte l'information fournie par l'Agence ou accepte d'être orientée vers un autre organisme. La personne peut communiquer avec l'Agence plusieurs fois pour la même question.

PLAINTÉ : Une plainte est une préoccupation qui

- est montée au-delà du niveau d'exploitation régional (c.-à-d., gestionnaire des relations et gestionnaire, Opérations), ou
- est spécifiquement indiquée comme une plainte par la personne présentant la préoccupation lors de la première communication à cet égard.

En novembre 2017, alors qu'elle reconsidérerait son programme de service à la clientèle, l'Agence a adopté les nouvelles définitions susmentionnées concernant les préoccupations et les plaintes. Toutefois, pendant dix mois, l'Agence avait déjà recueilli des statistiques qui reflétaient l'ancienne utilisation des termes. Comme par le passé, les préoccupations pour 2017 comprennent la rétroaction reçue des membres des coopératives concernant des questions dépassant le mandat de l'Agence.

Au cours de l'année, l'Agence a traité 37 préoccupations (45 en 2016) et 6 plaintes (5 en 2016), au sens large. La plupart provenaient de résidents de coopératives (89 % en 2017; 86 % en 2016), alors que 9 % provenaient d'administrateurs ou d'employés de coopératives. Quelques-unes ont été soumises par des gens ayant déposé une demande pour devenir membres d'une coopérative d'habitation.

La majorité des préoccupations concernaient la gouvernance ou la gestion d'une coopérative d'habitation en particulier (88 % en 2017; 88 % en 2016). Même si cela ne relève des responsabilités de l'Agence que lorsque le rendement financier d'un client ou son respect de l'accord de la SCHL peut être compromis, l'Agence fait souvent un premier pas pour résoudre le problème. Parfois, il suffit de dissiper un malentendu ou d'expliquer une exigence du programme pour ramener le calme et faciliter l'acceptation. Dans d'autres cas, l'Agence doit orienter le plaignant vers une autre ressource.

Un petit pourcentage des préoccupations soulevées concernait l'Agence ou ses processus (5 % en 2017; 4 % en 2016). Trois plaintes liées à la SCHL ou à l'accord d'exploitation d'un client avec la SCHL ont été reçues (7 % en 2017; 0 % en 2016).

En 2017, l'Agence a été en mesure de résoudre 63 % des préoccupations et des plaintes (62 % en 2016), dont plusieurs qui n'étaient pas liées à l'Agence ou à ses obligations fondamentales envers la SCHL et ses coopératives clientes. Quant aux autres, 19 % ont été orientés vers le conseil d'administration ou le gestionnaire du client (25 % en 2016) et 9 % à la Fédération de l'habitation coopérative du Canada ou à une fédération régionale (8 % en 2016). Trois plaignants n'ont pas assuré de suivi après notre première réponse. Une préoccupation a été transmise à la SCHL (0 % en 2016).



Twin Oaks Housing Co-operative



« Nous voulions... vous remercier pour votre dévouement, votre volonté d'aider et votre empressement à répondre aux demandes. Nous sommes particulièrement reconnaissants pour votre aide et votre soutien, alors que notre accord d'exploitation expire l'an prochain. Ce fut un plaisir de travailler avec vous. Nous sommes heureux que vous vous soyez intéressés à notre coopérative; cela signifie beaucoup plus que ce que vous pouvez imaginer. »

— Un client

États financiers 2017 – Points saillants

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
ACTIF		
Liquidités	2 408 751 \$	2 265 840 \$
Immobilisations et actifs incorporels	772 355	790 449
Autres	151 106	364 084
	3 332 212 \$	3 420 373 \$
PASSIF		
	2 818 158 \$	2 783 071 \$
SOLDE DES FONDS		
Réserve de fonctionnement	129 416	76 730
Fonds d'immobilisations	384 638	560 572
	3 332 212 \$	3 420 373 \$
ÉVOLUTION DE LA RÉSERVE DE FONCTIONNEMENT		
	2017	2016
Revenus	7 125 422 \$	7 060 257 \$
Charges	6 764 736)	(6 626 416)
Transfert au fonds d'immobilisations	(308 000)	(528 194)
	52 686 \$	(94 353) \$

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.



« Le personnel du service [technique] a été absolument incroyable. Nous recommandons sans hésiter les services mandatés [d'évaluation de l'état des bâtiments]. »

— Un client

Liste du personnel au 31 décembre 2017

Alexandra Wilson, directrice générale

Gerry McEvoy, conseiller spécial

SERVICES ADMINISTRATIFS

Colin MacDougall, gestionnaire, Finance et technologie informatique

Stan Piechocinski, gestionnaire des systèmes informatiques

Gail McKenzie, agente, Contrôle de la qualité des logiciels

Agata Nobrega, agente, Contrôle de la qualité des logiciels

Sergei Pershukovich, gestionnaire des banques de données

Cavelle Lane, Ressources humaines et services administratifs

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

Pamela Langlois, adjointe administrative principale
Sirikit Moreau, coordonnatrice, Ressources humaines et service à la clientèle

Sylvie Moreau, promotrice du service à la clientèle

Kara Shipman, adjointe administrative principale

Laura Vaillancourt, adjointe administrative principale

SERVICES DES PRÊTS ET DE LA PRÉVENTION DES DÉFAUTS

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

Bridget Bayliss, analyste

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

Greg O'Neill, analyste principal

Payam Ressalat, analyste

Sandeep Thethy, analyste

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 et Î.-P.-É.)

Margaret Callaghan, gestionnaire des relations

Mel Cameron, gestionnaire des relations

Jacqueline Cooper, gestionnaire des relations

Jane Davidson-Neville, gestionnaire des relations

Heather Kennedy, gestionnaire des relations

Catriona McCallum, 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, directrice, Opérations (C.-B. 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

Lisa Gardner, gestionnaire des relations

Hia Inthavixay, gestionnaire des relations

Vicki Lackman, adjointe administrative principale

Shawn Preus, gestionnaire des relations

Francesca Sorace, gestionnaire des relations

Heather Wesenberg, gestionnaire des relations

Michel St-Denis, gestionnaire, Services techniques

Joanne Balmaceda, coordonnatrice, Services techniques

www.agence.coop

[de G à D] Joanne Mick, gestionnaire, Opérations (C.-B. et Prairies) et Donna Charbonneau, gestionnaire, Opérations (Ontario et Î.-P.-É.) à l'Agence