

**Organiser pour réussir :
Façonner notre mouvement
pour demain et pour l'avenir**

Rapport du Conseil d'administration
concernant la résolution n^o 8 présentée
à l'assemblée annuelle

Mars 2000



Fédération de l'habitation coopérative du Canada

1. Introduction

Le présent rapport doit être lu de concert avec la résolution n° 8 qui sera présentée à l'assemblée générale annuelle (AGA) et qui porte le même titre. Il concerne :

- les difficultés auxquelles sont confrontées certaines fédérations régionales de coopératives d'habitation
- l'amélioration des services offerts aux coopératives d'habitation à l'échelle locale.

À l'AGA de 1999, les délégué(e)s ont examiné deux résolutions qui concernaient les fédérations qui éprouvent des difficultés. L'une des résolutions demandait que la FHCC verse un montant de 20 000 \$ provenant de son fonds de dotation à chacune des 15 fédérations situées à l'extérieur du Québec. Les délégué(e)s ont référé cette résolution au conseil d'administration de la FHCC, lui demandant de :

- consulter les coopératives et fédérations membres dans le but d'évaluer la répartition actuelle des responsabilités et des ressources entre les différents niveaux du mouvement;
- revoir et réviser le système actuel de partage des revenus dans le but d'offrir un nouveau système qui assurerait la santé de tous les niveaux du mouvement et en faire rapport à l'AGA 2000.

Les délégué(e)s ont également adopté une résolution d'urgence demandant à la FHCC de prendre des mesures raisonnables pour venir en aide aux membres de fédérations en difficulté dans leurs efforts visant à empêcher la fermeture des portes de leurs fédérations avant l'assemblée annuelle 2000. Peu après l'AGA, le conseil d'administration a adopté des lignes directrices pour assurer le suivi à la résolution d'urgence. Le conseil d'administration déposera un rapport plus détaillé à l'AGA 2000.

Le conseil d'administration a ensuite entamé une consultation sur les responsabilités et le partage des revenus lors de la réunion du Comité des fédérations de novembre 1999. Le comité a examiné de près le Programme de partage des revenus. Les membres du comité ont convenu que le simple fait de modifier la façon dont la FHCC partageait des revenus avec les fédérations ne suffirait pas — nous devons trouver d'autres moyens de renforcer les services offerts aux coopératives d'habitation à l'échelle locale.

Tout juste après la réunion du Comité des fédérations, le conseil d'administration a mis sur pied un groupe de travail pour poursuivre la discussion. Le groupe de travail était composé des membres du Groupe de coordination du Comité des fédérations, de deux membres du conseil d'administration de la FHCC, d'un membre du Conseil de l'Ontario et de deux membres du personnel de la FHCC.

Le groupe de travail s'est réuni en février. Il a conseillé le conseil d'administration sur la façon dont celui-ci devrait mener cette consultation auprès des membres durant la période menant à l'AGA 2000. Le reste du rapport couvre les discussions du groupe de travail et la réponse du conseil d'administration. Nous discuterons de ces questions avec les membres lors des réunions de délégué(e)s qui se tiendront avant l'AGA et ensuite lors du débat entourant la résolution n° 8.



2. Contexte historique

La question des fédérations en difficulté n'est pas un nouvel enjeu. À une réunion du Comité des fédérations tenue en 1995, de nombreuses fédérations ont indiqué combien il leur était devenu difficile de représenter leurs membres et de leur donner les services dont ils avaient besoin. Mais le comité n'a pas recommandé de modifications à notre système actuel. Les fédérations ont plutôt décidé qu'elles devraient davantage mettre l'accent sur la planification opérationnelle et sur la prestation de services qui leur rapporteraient plus de revenus.

Dans certains cas, cette approche a contribué à améliorer les choses. Mais cinq ans plus tard, il y a encore des fédérations qui éprouvent des difficultés à se maintenir en affaires. La FHCC a partagé **plus de deux millions de dollars** avec les fédérations par l'entremise du Programme de partage des revenus au cours des 10 dernières années. Le partage des revenus était destiné à aider les fédérations à devenir plus fortes et plus indépendantes. Mais certaines fédérations perdent des membres au lieu d'en acquérir. D'autres tentent peut-être de servir des marchés qui sont trop petits pour les appuyer.

Il est devenu évident que nous devons discuter d'autres options si les coopératives de toutes les régions veulent obtenir l'appui solide dont elles ont tant besoin à l'échelle locale. Une bonne façon de commencer à voir l'orientation que nous devons prendre est de jeter un regard sur ce que nous avons fait jusqu'à présent.

La plupart des fédérations régionales ont vu le jour dans les années 1980. Les programmes gouvernementaux finançaient alors le développement de nouvelles coopératives d'habitation — les principaux intervenants de notre mouvement. Et ces coopératives avaient besoin de services, peu importe où elles se trouvaient au pays. La plupart des gens étaient d'accord sur le fait que les coopératives d'habitation devaient obtenir des services :

- d'une organisation nationale solide qui offrirait des services directement aux coopératives d'habitation et aux fédérations locales
- des fédérations régionales — certaines grandes, d'autres petites — qui serviraient leurs coopératives membres et offriraient une tribune aux coopératives à l'échelle locale pour que celles-ci puissent partager des préoccupations communes.

Les fédérations régionales ont été fondées selon l'hypothèse que :

- les coopératives à l'échelle du pays auraient accès à une représentation et à des services efficaces
- la prestation de services à l'échelle locale serait plus efficace, les fédérations régionales étant près de leurs membres
- les fédérations partageraient les responsabilités touchant la prestation de services aux membres avec la FHCC
- les coopératives d'habitation décideraient elles-mêmes si elles voulaient une fédération régionale, et non la FHCC ou qui que ce soit d'autre
- une fédération régionale délimiterait son propre territoire d'adhésion. Une fédération pourrait représenter une province entière ou juste une ville—selon la décision prise par la région



- les coopératives d'habitation choisiraient si elles voulaient se joindre à leur fédérataion locale ou à la FHCC, ou aux deux. Ceci s'est avéré exact dans tous les cas jusqu'en 1993 au moment où des ententes d'adhésion au mouvement ont été conclues dans certains régions. Les fédérations deviendraient éventuellement autosuffisantes en utilisant les cotisations et les frais de service. (Une entente d'adhésion au mouvement entre la FHCC et une fédération stipule qu'une coopérative doit adhérer à la fois à sa fédération locale et à la FHCC — ou ni à l'une, ni à l'autre. La FHCC et les coopératives d'habitation d'une région décident si elles veulent signer une entente d'adhésion au mouvement.)

Ce dernier point est important dans le cadre de la discussion. La FHCC a aidé les fédérations régionales à démarrer. Elle l'a fait en leur donnant des conseils, en les encourageant et en leur accordant une aide financière — au début par le biais de subventions pour aider les nouvelles fédérations, ensuite par l'entremise du Programme de partage des revenus. Cette aide financière s'est chiffrée dans les millions de dollars. La FHCC a également aidé les fédérations à développer de nouveaux programmes et de nouveaux services.

Mais au fil des années, nous nous attendions à ce que les fédérations deviennent autosuffisantes. Nous pensions que cette attente était réaliste car nous étions convaincus que l'adhésion aux fédérations régionales irait sans cesse croissant au fur et à mesure que de nouvelles coopératives seraient développées. Les fédérations atteindraient une «masse critique» — elles obtiendraient davantage de revenus provenant des cotisations et ainsi elles dépenseraient davantage sur les services aux membres. Elles seraient en mesure d'embaucher — et de garder — du personnel compétent. Avec le temps, toutes les fédérations deviendraient stables et efficaces à long terme.

Maintenant, jetons un coup d'oeil sur la façon dont les choses ont tourné comparativement à nos attentes initiales.

3. Situation actuelle

L'adhésion

Aujourd'hui, il y a au Canada plus de 2000 coopératives d'habitation représentant 90 000 foyers coopératifs. À l'extérieur du Québec, on compte environ 1000 coopératives d'habitation totalisant près de 69 000 unités. (Nous nous référerons uniquement à ces coopératives au cours de la discussion, car la structure d'adhésion et les dispositions pour la prestation de services au Québec sont très différentes.)

Environ 930 coopératives de l'extérieur du Québec se retrouvent dans des secteurs où il existe une fédération régionale. Soixante-dix pour cent de ces coopératives appartiennent à la FHCC. Soixante-deux pour cent d'entre elles appartiennent à une fédération régionale. Le taux le plus élevé d'adhésion de 96 p. 100 se retrouve à Terre-Neuve, où une entente d'adhésion au



mouvement a été conclue. Le taux le moins élevé est de 20 p. 100. Cinq fédérations ont moins de 50 p. 100 des coopératives d'habitation de leur région comme membres. Huit fédérations en ont moins de 70 p. 100. Ces taux d'adhésion se retrouvent dans les 10 années au cours desquelles les fédérations ont reçu 2,3 millions de dollars de la FHCC par l'entremise du Programme de partage des revenus.

Fédérations régionales

Il y a maintenant 22 fédérations régionales au pays, en comptant le Québec. En 1995, il y en avait 24. Une fédération au Québec a depuis fermé ses portes après avoir éprouvé beaucoup de difficultés et en 1999, les coopératives d'habitation au Manitoba ont décidé de prendre de nouvelles dispositions avec la FHCC. Le Housing Co-op Council of Manitoba est maintenant fermé et la FHCC a ouvert un bureau local à Winnipeg.

Voici la répartition des fédérations régionales au pays :

Colombie-Britannique	2	Alberta	2
Saskatchewan	0	Manitoba	0
Ontario	8	Québec	8
Nouveau-Brunswick	0	Î-P-É	0
Nouvelle-Écosse	1	Terre-Neuve	1

La portée des services offerts par les fédérations régionales varie grandement selon leur nombre de membres et d'employé(e)s.

Les fédérations obtiennent des revenus pour financer leurs activités à partir :

- des cotisations des membres
- des frais de service
- des revenus provenant des programmes PICH et d'autres services commerciaux
- des revenus provenant du Programme de partage des revenus de la FHCC
- des intérêts provenant d'investissements
- de subventions.

Ces sources de revenus sont parfois insuffisantes pour les fédérations. Cette situation les place en difficulté financière et il devient alors difficile pour elles d'offrir les services dont leurs membres ont besoin. Ce qui nous amène aux préoccupations soulevées lors de l'assemblée annuelle de 1999. Nous devons maintenant nous demander comment y réagir.

FHCC

La FHCC est la fédération nationale des coopératives d'habitation. Elle est régie par son conseil d'administration qui comprend des représentant(e)s de toutes les régions. La FHCC compte quatre bureaux desservant plus de 800 membres : Ottawa, Toronto (à la suite de la fusion entre la FHCC et l'Association de l'habitation coopérative de l'Ontario — AHCO, en 1996), Vancouver



(qui a ouvert ses portes en 1995) et Winnipeg (ouvert en janvier 2000). Le programme de travail national de la FHCC est exécuté à partir de ces quatre bureaux. Le bureau de Toronto exécute également le programme de travail de la Région de l'Ontario qui a de la sorte quelque peu dépassé les services offerts par l'AHCO avant sa fusion avec la FHCC.

Le budget annuel de la FHCC pour 2000 s'élève à près de 2,5 millions de dollars (1,8 million de dollars si l'on ne compte pas la Région de l'Ontario). Les sources de revenus sont semblables à celles des fédérations régionales : cotisations des membres, services commerciaux, petites subventions pour projets spéciaux et gains provenant d'investissements, y compris du fonds national de dotation. Les cotisations annuelles comptent pour environ 75 p. 100 des revenus nationaux bruts.

La moitié des gains provenant du fonds national de dotation sont partagés parmi les fédérations régionales de l'extérieur du Québec. La Région de l'Ontario a son propre fonds de dotation. Les intérêts provenant de ce fonds couvrent la plupart des opérations de la Région. Une gestion serrée a permis à la FHCC de se constituer certaines réserves. Toutefois, le niveau de services demandé par les membres de la FHCC exigera, pour la première fois en 2000, un retrait du solde du fonds national d'opération.

Réalisations et défis

Le mouvement de l'habitation coopérative peut être fier de ses nombreuses réalisations. Nous avons :

- fourni des logements décents et abordables à 250 000 personnes
- créé un fort sentiment de propriété parmi nos membres
- offert bon nombre d'excellents services à nos membres
- bâti un leadership bénévole solide
- recruté du personnel dévoué à l'échelle du pays
- mis sur pied des réseaux efficaces pour communiquer entre nous
- utilisé ces réseaux pour représenter les intérêts des coopératives d'habitation
- formé des groupes de lobbying rapides et efficaces pour défendre nos membres en bénéficiant de notre unité
- sensibilisé nos membres aux enjeux sociaux.

Mais malgré ces réalisations, notre mouvement a atteint un point dans son développement où nous pouvons être appelés à faire des modifications importantes.

En 1995, lorsque nous avons commencé à examiner la façon dont nous offrons des services aux coopératives, nous avons énuméré un certain nombre de défis. Nous sommes toujours confrontés à ces mêmes défis aujourd'hui et de fait, la liste s'est allongée. Nous ne nous attendions pas à faire face à ces nombreux défis maintenant, mais si nous n'y réagissons pas de façon décisive, notre capacité à servir les coopératives d'habitation partout au pays sera menacée.

Ces défis comprennent :

- ***Le manque d'argent***



C'est le principal défi auquel nous sommes confrontés. L'argent maintenant à notre disposition pour représenter et servir les coopératives d'habitation ne peut assurer le coût du fonctionnement de 14 fédérations régionales efficaces (de l'extérieur du Québec) et celui de la FHCC. Et le «marché» ne s'agrandit pas. Lorsque les fédérations régionales ont débuté, les programmes gouvernementaux se traduisaient par un nombre croissant de nouvelles coopératives chaque année — et par davantage de membres pour les fédérations régionales. Nous ne nous attendions pas à ce que ces programmes se terminent et donc nous ne pensions pas à ce qui arriverait quand cela se produirait. Mais maintenant, seules quelques coopératives sont développées chaque année. Et cette situation n'est pas près de changer. Les coopératives d'habitation qui n'ont pas adhéré au mouvement sont les seules nouvelles sources possibles de revenus de cotisations et elles ne représentent pas un marché très élevé.

La modification de la façon dont nous partageons les revenus entre les différents niveaux du mouvement n'apportera pas plus d'argent au système. Si la FHCC verse davantage d'argent dans le fonds de partage des revenus, elle devra restreindre les services spécialisés qu'elle offre aux membres à l'échelle du pays. Cette mesure imposerait un plus grand fardeau aux fédérations régionales, dont bon nombre ont déjà de la difficulté à offrir un niveau de service de base.

- ***Facteurs externes***

Le monde auquel sont confrontées les coopératives d'habitation est beaucoup plus difficile qu'il y a 10 ou 15 ans. Dans certaines parties du pays, les coopératives qui relevaient de la SCHL ont été transférées aux provinces. En Ontario, les coopératives provinciales ont été transférées aux municipalités. Auparavant, le mouvement traitait avec deux gouvernements; maintenant, en Ontario seulement, nous devons traiter avec 35 d'entre eux. Et il y a de nombreux programmes de coopératives. Il est devenu plus difficile de comprendre les différents programmes et de défendre les coopératives qui sont régies en vertu de ces programmes. Des compétences spéciales sont nécessaires.

- ***Besoin croissant***

Les coopératives d'habitation font de plus en plus face à des problèmes de fonctionnement causés par des manques de subventions et le vieillissement des immeubles. La base de données de la FHCC fait état de plus de 200 coopératives d'habitation qui connaissent ou qui ont connu de graves difficultés. Les coopératives d'habitation auront toujours besoin de services réguliers comme la formation, la médiation et la représentation. Mais maintenant, certaines d'entre elles ont besoin d'une aide spécialisée ou d'urgence si ce n'est que pour survivre.

- ***La perte de leadership***

Il est de plus en plus difficile pour les fédérations régionales de trouver et de garder de bons bénévoles et de bons employés. Des conditions de travail difficiles (notamment de maigres salaires et une faible sécurité d'emploi) ont fait que de nombreux coopérateurs et coopératrices d'expérience sont passés à autre chose. Les nouveaux leaders et les bénévoles engagés peuvent être difficiles à trouver. La situation est pire dans les régions où le nombre de membres est moins élevé.



Les organisations de notre mouvement sont confrontées aux mêmes défis que le monde moderne : arriver à une plus grande efficacité avec moins de ressources. Et il y a peu de place pour l'erreur dans le travail que nous faisons. Comment nous assurer que nous sommes organisés pour relever ces défis? Lorsque nous avons dû faire face à des décisions importantes dans le passé, nous avons toujours commencé en nous fondant sur les premiers principes. Cela signifie de retourner à ce qui est le plus important pour nous — les besoins des coopératives d'habitation.

4. Façonner notre mouvement pour demain et pour l'avenir

Les coopératives d'habitation sont les principaux intervenants du mouvement de l'habitation coopérative. Les programmes et les services que nous offrons et les moyens que nous avons choisis pour les offrir sont valables uniquement s'ils servent les besoins des coopératives d'habitation.

Si nous entrevoyons d'importants changements à la manière dont nous organisons notre mouvement dans la prestation de services aux coopératives d'habitation, nous devons premièrement nous assurer que nous sommes d'accord sur notre destination et les moyens que nous prendrons pour y arriver.

Le conseil d'administration propose donc que nous acceptions de travailler ensemble pour :

- des coopératives d'habitation saines, stables, fructueuses, viables à long terme
- une prestation de services de haute qualité aux coopératives d'habitation partout au pays
- un système de prestation autosuffisant sur le plan financier
- un mouvement solide en mesure de relever les nombreux défis auxquels nous sommes confrontés.

Nous avons parlé de ces objectifs dans le passé — et nous n'avons pas su appliquer les changements nécessaires pour les atteindre. Mais maintenant les enjeux sont trop élevés. Nous ne pouvons passer d'une discussion de ce qui est nécessaire à la réalisation de ces mesures sans convenir d'une orientation commune.

Dans nos discussions jusqu'à maintenant, le conseil d'administration et le groupe de travail des fédérations se sont mis d'accord sur cinq hypothèses qui pourraient être utilisées pour nous guider vers nos objectifs. Voici ces hypothèses :

- Nous ne pouvons pas atteindre tous nos objectifs avec la structure existante. Un partage différent des revenus actuels du mouvement ne constitue pas nécessairement une solution.
- L'approche de rechange qui sera adoptée devra être flexible. Les choix et les solutions varieront d'une région à l'autre.
- Toute nouvelle approche devra prendre appui sur une bonne gestion financière. Les succès exigeront de saines pratiques de gestion.
- Les nouvelles approches évolueront avec le temps. Les changements se poursuivront en consultation avec les membres.
- Toute nouvelle approche devra respecter les valeurs et les principes coopératifs.



Avant de poursuivre, nous devons savoir si nos membres sont d'accord avec ces objectifs et ces hypothèses. Voilà la question que nous posons dans la résolution n° 8 présentée à l'AGA. Avec un mandat accordé par l'assemblée annuelle, nous pouvons passer à la tâche importante d'examiner des options pour l'avenir qui nous permettront vraisemblablement de nous rapprocher davantage de nos objectifs.

5. Conclusion

Le conseil d'administration sait que lorsque nos membres connaîtront tous les faits et auront la possibilité d'en discuter, ils feront les bons choix pour l'avenir du mouvement de l'habitation coopérative. Les idées énoncées dans ce rapport ont été débattues par le conseil d'administration et le groupe de travail des fédérations, mais maintenant il est temps de vous faire entendre. Nous devons savoir si vous êtes d'accord avec les objectifs et les hypothèses que nous avons proposés. Nous vous prions de vous prononcer :

- lors des réunions de délégué(e)s qui auront lieu dans votre région avant l'assemblée annuelle
- au moyen d'appels téléphoniques adressés au personnel et aux membres du conseil d'administration
- par courrier à l'adresse suivante : 225, rue Metcalfe, bureau 311, Ottawa (Ontario), K2P 1P9
- par télécopieur au 613-230-2231
- par courriel à l'adresse suivante : info@chfc.ca
- lors de l'atelier spécial portant sur la résolution n° 8 au cours de l'assemblée annuelle
- durant la réunion d'affaires de l'AGA.

Nous nous réjouissons à l'idée de travailler avec vous à bâtir un avenir fructueux pour le mouvement de l'habitation coopérative.

