

La
FÉDÉRATION de
L'HABITATION
COOPÉRATIVE
du Canada



LA VOIE À VENIR
Plan stratégique
(2009 – 2012)

INTRODUCTION

En septembre 2008, le Conseil d'administration de la FHCC et le Conseil de l'Ontario ont convenu de renouveler le Plan stratégique de 2005-2010 et de le répartir sur une période de trois ans, soit de 2009 à 2012.

Le plan précédent faisait état d'une période de transition. Beaucoup de coopératives d'habitation se préparaient pour la fin de leurs accords d'exploitation, leurs bâtiments et leurs dirigeants vieillissaient, et les rôles des bénévoles et des gestionnaires professionnels dans les coopératives changeaient. La nouvelle Agence des coopératives d'habitation était sur le point de s'entendre avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement et de lancer une nouvelle approche axée sur le risque pour administrer les programmes de coopératives d'habitation.

Le plan envisageait aussi une pénurie de logements abordables au Canada et laissait entrevoir un nouveau rôle pour les provinces. Il décrivait les défis auxquels étaient confrontées les coopératives relevant de la *Loi sur la réforme du logement social* (LRLS) face aux règles des gestionnaires de services municipaux qui enlevaient aux membres le contrôle de leur coopérative. Le plan de 2005 révélait un accès inégal aux services pour les coopératives à l'échelle du Canada, et un rôle incontournable pour la FHCC en vue d'offrir une aide à l'échelle locale.

Le Plan de 2005-2010 offrait un cadre pour plusieurs initiatives stratégiques réalisées par le Conseil et le personnel de la FHCC depuis 2005 :

- le projet Vision 2020 portait sur la fin des accords d'exploitation des coopératives, une nouvelle réalité financière pour les coopératives et la nécessité d'assurer l'excellence dans la gouvernance et la gestion,
- la réorientation des objectifs du programme de formation en mettant l'accent sur les fonctions de base pour les coopératives et de nouvelles façons d'offrir le programme de formation (activités locales, formation à distance et partenariats de formation), ainsi que de meilleurs programmes de perfectionnement professionnel,
- un projet de renouvellement du leadership axé sur l'acquisition de compétences et la diversité,
- un programme de relations gouvernementales plus fort, comprenant plus d'employés et de ressources pour la consultation,
- des mesures juridiques pour protéger les droits de nos membres en Ontario, et
- un changement au niveau des relations avec les membres vers un contact plus personnel avec les dirigeants des coopératives, et un plus grand recours aux communications en ligne.

Ce nouveau plan bénéficie de l'expérience acquise par la FHCC au cours des quatre dernières années. Avec un échéancier de trois ans, nous pouvons être plus précis au sujet des principaux enjeux auxquels sont confrontées les coopératives et la FHCC, et de la façon de relever ces défis.

FACTEURS LIÉS AU MILIEU

Plusieurs facteurs façonneront notre milieu pendant les trois prochaines années. Notre point de départ consiste à déterminer deux éléments structurels.

Le premier est le **risque financier**. Même si la plupart des coopératives d'habitation fonctionnent de façon autonome, atteignant le seuil de la rentabilité, et sont appuyées par un certain niveau de réserves financières, beaucoup manqueront d'argent à mesure que leurs bâtiments vieilliront et qu'elles devront réinvestir. Les baux fonciers devront être renouvelés et les subventions disponibles pour les ménages à faible revenu dans les coopératives fédérales diminueront à zéro quand leurs accords d'exploitation fédéraux prendront fin. Au moment où nous amorçons les premières années de ce plan, le Canada fait également face à une grave récession, de sorte qu'un plus grand nombre de membres de coopératives deviendront sans emploi ou sous-employés; certains résidents ayant un revenu fixe pourraient avoir de la difficulté à payer leurs droits d'occupation en raison d'une baisse de leurs prestations de retraite ou de leurs revenus de placement.

Avec la fin des accords d'exploitation fédéraux, nos coopératives membres se retrouveront face à une nouvelle réalité. Sans nouveaux programmes de subventions, les coopératives fédérales ne seront peut-être pas en mesure de loger autant de ménages à faible revenu. Même s'ils doivent payer une proportion plus élevée de leur revenu ou si des programmes de subventions internes financés par les coopératives prennent le relais, la proportion des ménages à faible revenu diminuera certainement.

En Ontario, certaines municipalités continuent d'exercer leur pouvoir de réglementation et de supervision sans aucune discrimination; les coopératives relevant de la LRLS sont devenues de plus en plus vulnérables aux restrictions touchant les droits dont les membres des coopératives bénéficiaient. Même si beaucoup d'années se sont écoulées depuis son adoption, les mesures strictes de la *Loi sur la réforme du logement social* continuent de nuire aux fournisseurs de logements coopératifs et sans but lucratif de l'Ontario, et les gens qui y vivent. Certains gestionnaires de services ont été beaucoup

trop rapides pour recourir à la saisie et à la prise de contrôle pour régler les problèmes.

Troisièmement, au sein du mouvement de l'habitation coopérative comme dans d'autres secteurs économiques, **les économies d'échelle peuvent faire une différence**. Comparativement aux logements communautaires dans beaucoup d'autres pays développés, les coopératives d'habitation du Canada sont petites, tout comme les organismes qui leur offrent des services. Les plus grandes coopératives dans d'autres pays, certaines regroupant des milliers de logements et ayant des liens directs avec des institutions financières coopératives plus vastes, peuvent créer de nouveaux logements en mobilisant leurs terrains et leur financement, ce qu'on ne peut pas faire ici au Canada.

Aujourd'hui, les initiatives de financement gouvernementales destinées à créer des logements abordables favorisent nettement les plus grands joueurs qui ont les poches plus profondes que les groupes coopératifs.

Les petites coopératives d'habitation peuvent également avoir plus de difficulté à relever les défis financiers auxquels elles sont confrontées. De la même manière, les petites fédérations régionales peuvent avoir de la difficulté à répondre aux besoins plus complexes de leurs membres.

Une consolidation des coopératives d'habitation du Canada pourrait apporter des économies d'échelle positives au niveau de la gouvernance et de la gestion, de l'entretien, des achats et du développement de nouvelles coopératives. De plus, la fusion de petites fédérations régionales, lorsque possible, pourrait accroître l'aide régionale aux coopératives à un moment où les filets de sécurité des gouvernements commencent à s'effriter.

Ces éléments sont toutefois compensés par plusieurs facteurs positifs.

Au cours des dernières années, les normes de gestion ont été améliorées, de même que la valeur accordée par les coopératives à la bonne gouvernance et au leadership moral.

Les coopératives d'habitation membres de la FHCC ont largement souscrit au projet Vision 2020.

L'Agence des coopératives d'habitation a haussé les normes de gouvernance et de gestion parmi les 550 coopératives de son portefeuille, et elle aide beaucoup de coopératives à cerner des problèmes qui, s'ils sont négligés, pourraient devenir des difficultés majeures.

La FHCC a lancé le Réseau de gestion du logement communautaire pour combler les écarts dans les services de gestion offerts aux coopératives d'habitation.

En Ontario, un nouveau Centre gestion des avoirs a réuni des organismes du secteur, des gestionnaires de services et l'Agence pour élaborer des ressources et des normes pour favoriser une meilleure gestion immobilière dans les coopératives.

Les coopératives d'habitation ont abordé des questions communautaires plus vastes et elles montrent la voie à d'autres fournisseurs de logements sociaux dans leur engagement envers la viabilité environnementale.

Et malgré les différences régionales, les problèmes liés aux différents programmes et la situation exceptionnelle des coopératives de la LRLS (qui représentent près de 30 p. cent de nos membres), les adhésions à la FHCC et à la plupart des fédérations régionales augmentent régulièrement depuis plus d'une décennie. En fait, à mesure que les défis auxquels sont confrontés les membres deviennent plus complexes, les coopératives accordent de plus en plus de valeur à leur expérience mutuelle, accessible seulement auprès de la FHCC et des fédérations régionales.

Il existe une corrélation étroite entre la FHCC et les fédérations régionales au sujet des principaux objectifs stratégiques de notre mouvement.

Au palier fédéral, les efforts de la FHCC sur le plan des relations gouvernementales ont donné d'excellents résultats : le lancement réussi de l'Agence des coopératives d'habitation, l'affectation continue de fonds fédéraux aux provinces pour financer de nouveaux programmes

de logement, la révision des dispositions régissant les subventions des coopératives de l'article 95 et, en 2009, un important programme de subventions fédérales pour les rénovations et les améliorations énergétiques dans les coopératives. Le gouvernement nous considère comme une voix majeure dans l'élaboration des politiques de logement.

La Région de l'Ontario de la FHCC a obtenu un traitement fiscal grandement amélioré pour les impôts fonciers, un meilleur modèle de financement et le lancement en 2009 d'un processus pour une éventuelle réforme des règles d'expulsion dans les coopératives.

Dans l'ensemble, pour les élus aux paliers fédéral et provincial, les coopératives d'habitation du Canada sont encore reconnues pour offrir d'excellents programmes de logements abordables à revenus mixtes à un coût raisonnable.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

De 2009 à 2012, la FHCC aidera ses coopératives membres à répondre à leurs besoins.

Premièrement, les coopératives auront besoin d'aide pour s'adapter aux changements survenus dans leur situation financière. Elles dépendront de la FHCC pour obtenir des outils de planification financière, des conseils techniques pratiques et une orientation en matière de gouvernance et de gestion. Nous devons promouvoir continuellement les éléments essentiels d'une bonne gouvernance, du leadership moral et d'une saine gestion. Nous aiderons les coopératives à renoncer aux attentes irréalistes et improductives concernant la « participation » des membres, en faveur d'un engagement plus efficace des membres. Les coopératives se concentreront davantage sur la gestion de leurs actifs, cherchant à se donner les moyens financiers nécessaires pour réparer et rénover leurs bâtiments.

Les coopératives d'habitation ont besoin d'une gestion immobilière professionnelle. La FHCC a offert une formation en gestion immobilière aux employés des coopératives et elle a encouragé la croissance des sociétés de gestion coopérative au sein de notre mouvement. La FHCC a maintenant augmenté l'aide qu'elle accorde

aux coopératives d'habitation pour la gestion en mettant sur pied un réseau qui regroupera des ressources en gestion pour appuyer les coopératives confrontées à de graves difficultés et pour aider à combler les écarts dans les services de gestion offerts aux coopératives.

À l'avenir, les membres pourraient aussi vouloir profiter des économies d'échelle – les économies découlant du regroupement des achats et du personnel, une meilleure utilisation des aptitudes de direction des bénévoles et des gestionnaires, et un meilleur usage des rares possibilités de construire de nouvelles coopératives ou d'agrandir les coopératives existantes. La FHCC offrira une tribune commune pour discuter des économies d'échelle, tant pour les coopératives que pour les fédérations qui les appuient.

Compte tenu de la fin prochaine des subventions versées aux coopératives du programme fédéral, la FHCC forgera des alliances stratégiques avec d'autres acteurs du secteur du logement pour demander au gouvernement de nouvelles subventions pour les Canadiens à faible revenu et des programmes de prêts favorables afin que les coopératives et d'autres fournisseurs de logements puissent rénover leurs propriétés au coût le plus bas possible.

La FHCC continuera d'encourager le développement de nouvelles coopératives et l'expansion de celles qui sont en place. La responsabilité pour mettre sur pied de nouveaux programmes de logement revient maintenant aux provinces et aux territoires, de sorte que la FHCC devra orienter ses activités de lobbying davantage vers les capitales provinciales.

Les coopératives de l'Ontario relevant de la LRLS s'attendent à ce que nous continuions de résister aux interventions inappropriées des gestionnaires de services municipaux. Nous le ferons principalement dans les négociations avec le gouvernement de l'Ontario et les municipalités, mais lorsque nécessaire nous aurons également recours aux tribunaux pour faire respecter le droit collectif des membres des coopératives de posséder et de contrôler leur logement. Si d'autres procédures sont nécessaires, nos ressources pourraient être gravement minées

malgré la volonté de nos membres de contribuer des fonds pour appuyer les mesures juridiques.

Le gouvernement de l'Ontario a commencé son examen des politiques et des programmes de logement abordable en Ontario. La Région de l'Ontario de la FHCC participe activement à ces consultations, visant deux objectifs majeurs : protéger l'autonomie des coopératives existantes et appuyer le développement de nouvelles coopératives.

Nous tiendrons compte des préoccupations de nos membres en matière de viabilité environnementale.

Nous utiliserons davantage l'Internet pour communiquer avec nos membres, pour la formation et pour d'autres tâches typiques aux associations.

Enfin, il sera indispensable de maintenir une grande fédération unie qui dispose de fonds suffisants pour atteindre chacun de ces objectifs. Il ne suffira pas de nous fier à nos réalisations antérieures, ni de nous attendre à ce que les coopératives renouvellent automatiquement leur adhésion, en particulier dans une période de difficulté financière. La FHCC et les fédérations nationales doivent offrir aux membres une «valeur positive pour leurs cotisations» qui met l'accent sur les programmes et les services pertinents qu'on ne peut pas trouver ailleurs et qui favorisent les économies que les membres peuvent réaliser en regroupant leurs achats et leurs partenariats commerciaux. Nous devons aussi être vigilants pour continuer de nous renforcer à l'interne, afin de mieux répondre aux attentes de nos membres.

PROGRAMMES STRATÉGIQUES (2009 – 2012)

Pendant les trois prochaines années, les décisions concernant les programmes et les dépenses seront liées aux objectifs établis ci-haut. Les programmes les plus importants de la FHCC seront ceux qui appuient et qui soutiennent la capacité à long terme des coopératives d'habitation d'offrir des logements sans but lucratif à prix abordable.

Aider les coopératives à demeurer viables

Les programmes visant à améliorer la santé des coopératives à court et à long terme seront élargis. Ceux-ci comprennent :

- les mesures destinées à aider les coopératives en difficulté financière,
- le projet Vision 2020,
- le travail visant à améliorer la gestion et la préservation à long terme des bâtiments des coopératives,
- les programmes de formation pour les gestionnaires de coopératives, y compris les programmes visant à former des gestionnaires de niveau débutant,
- les mesures destinées à attirer l'attention des coopératives sur les principaux éléments d'une bonne gouvernance, d'une saine gestion et d'un leadership moral,
- l'élaboration de ressources de gestion directes par la FHCC,
- l'obtention de prêts gouvernementaux favorables pour les coopératives qui ont besoin de travaux de rénovation,
- aider les coopératives d'habitation à offrir des logements à leurs membres à faible revenu.

Appuyer le renforcement du mouvement de l'habitation coopérative

Le succès de la FHCC dépendra en grande partie du travail continu avec des partenaires qui partagent nos objectifs. Par exemple, pour améliorer le fonctionnement des coopératives, nous continuerons de travailler en étroite collaboration avec les fédérations régionales, l'Agence des coopératives d'habitation, la Société des services de logement social, l'Institute for Housing Management, les sociétés de gestion coopératives et d'autres.

Nos programmes de relations avec les gouvernements national et provinciaux continueront également de mobiliser et de canaliser l'influence des autres : les fédérations régionales, l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine et ses affiliés provinciaux, la Fédération canadienne des municipalités, la Canadian Cooperative Association, les groupes autochtones et d'autres. Le bureau national et la Région de l'Ontario de la FHCC ont tous les deux d'excellentes

aptitudes et une vaste expérience dans la gestion de partenariats et de projets conjoints.

Une FHCC forte

Nous continuerons de veiller à ce que la FHCC prospère. Aujourd'hui, le nombre de nos membres se situe à un niveau sans précédent; aucun autre organisme ne s'intéresse exclusivement au bien-être des coopératives d'habitation. À l'avenir, nous nous concentrerons sur :

- les avantages uniques de l'expérience de la FHCC et de sa grande portée (seule la FHCC regroupe l'expérience de centaines de coopératives d'habitation, depuis plusieurs décennies),
- le renouvellement du leadership, afin que les dirigeants de notre association reflètent plus étroitement le leadership de nos coopératives membres,
- le recrutement continu d'excellents employés professionnels,
- des améliorations à notre série de programmes commerciaux qui permettent aux coopératives de réaliser des économies, en particulier dans le domaine de l'assurance, et
- une approche axée sur la gestion des risques pour les associations et les pratiques exemplaires dans notre fonctionnement.

CONCLUSION

Dans notre Plan stratégique de 2005, nous reconnaissons que le mouvement de l'habitation coopérative du Canada était à la croisée des chemins, faisant face à un avenir «teinté d'incertitude». En regardant les quatre dernières années, il est juste de dire que la FHCC et ses coopératives membres ont très bien fait face à ces circonstances.

Les coopératives d'habitation sont encore confrontées à des défis difficiles à la fin de cette première décennie du 21^e siècle. L'avenir demeure incertain, mais de toute évidence les membres croient que la FHCC est sur la bonne voie, s'attaquant aux enjeux clés et qu'elle est prête à relever les défis à venir.