

La
FÉDÉRATION de
L'HABITATION
COOPÉRATIVE
du Canada



Plan
stratégique
2016–2019

Introduction

Le dernier Plan stratégique de la FHCC, *Consolidation et renouvellement*, présentait les principaux défis auxquels sont confrontées les coopératives d'habitation du Canada et il déterminait comment la FHCC aiderait les coopératives membres à se préparer pour les relever. Puisque les contextes financier, politique et communautaire évoluaient rapidement – posant de nouveaux risques à la réussite de nos membres –, le Plan était axé sur la consolidation des points forts des coopératives et la possibilité d'établir des relations de travail avec d'autres organismes dans le but d'élargir l'éventail des services offerts aux coopératives membres.

Le contexte dans lequel les coopératives d'habitation mènent leurs affaires et atteignent leurs objectifs sociaux en tant que communautés coopératives continue d'évoluer. À mesure que leurs accords avec le gouvernement visant à leur fournir une aide assujettie au contrôle du revenu (AACR) approchent de leur échéance, la plupart des coopératives d'habitation du Canada ont reconnu la nécessité d'améliorer leur gouvernance et leur gestion, et de planifier efficacement pour répondre aux besoins actuels et futurs de leurs bâtiments.

À titre d'organisme national qui répond aux besoins de ses coopératives d'habitation membres, la FHCC s'est penchée davantage sur les objectifs des coopératives, en offrant des ressources et des activités de formation mieux ciblées aux bénévoles et aux gestionnaires des coopératives, et en mettant au point des services professionnels et techniques pour donner aux administrateurs des coopératives les conseils dont ils ont besoin pour planifier un avenir sûr et durable.

Les coopératives membres continuent d'accorder une grande valeur au travail que fait la FHCC pour plaider en faveur de politiques gouvernementales positives.

Le présent Plan stratégique 2016 – 2019 repose sur quatre piliers ou thèmes stratégiques :

- des coopératives d'habitation prospères
- des fédérations florissantes et des partenariats solides
- des activités de sensibilisation et de défense des intérêts vigoureuses
- une FHCC forte

Poursuivre le succès de l'habitation coopérative

Depuis les 50 dernières années, les coopératives d'habitation du Canada ont fourni avec succès des logements de qualité au prix coûtant. Elles ont utilisé l'aide financière gouvernementale pour appuyer des ménages qui n'ont pas les moyens de payer le loyer du marché – des aînés, des personnes handicapées, des Néo-Canadiens et d'autres. Les coopératives veulent continuer d'offrir des logements subventionnés, mais elles doivent faire face à des coûts de fonctionnement qui montent en flèche et au coût de nouveaux emprunts pour moderniser et réparer leurs bâtiments. Les coopératives n'ont pas les moyens de rénover et de moderniser leurs logements, et en même temps de combler le loyer payé par leurs ménages membres à faible revenu.

Donc, si nous voulons que les coopératives d'habitation continuent de fournir des logements à loyer modique, les gouvernements doivent intervenir. **Un objectif stratégique majeur serait de nous assurer que les gouvernements sont conscients de la place que les coopératives veulent prendre pour relever les défis du logement abordable**

au Canada, mais également du contexte d'affaires dans lequel elles fonctionnent. Le véhicule pour communiquer les attentes des coopératives sera les consultations qui se dérouleront au sujet d'une nouvelle Stratégie nationale pour le logement. Les coopératives recherchent des programmes faciles à administrer, qui protègent les logements des ménages membres existants et – s'il y a suffisamment de fonds disponibles –, qui permettent de loger encore plus de familles à faible revenu qu'actuellement.¹

Un deuxième objectif stratégique pour assurer le succès des coopératives d'habitation serait de créer de nouvelles coopératives.

Dans le passé, nous avons compté sur les programmes de financement gouvernementaux pour contribuer au développement des coopératives d'habitation. À l'avenir, nous pourrions continuer de chercher à établir des partenariats avec le gouvernement au besoin pour favoriser l'abordabilité des logements. Mais nous nous concentrerons davantage sur le développement autonome, en combinant de façon créative le regroupement des terrains, le financement par emprunt et les partenariats de capitalisation. Afin de maximiser les possibilités d'utiliser ces instruments de développement, nous examinerons comment nous pourrions utiliser la valeur nette des propriétés coopératives existantes en regroupant nos actifs, que ce soit au moyen de fiducies foncières ou d'autres instruments qui peuvent être utilisés pour assurer collectivement les risques liés aux nouveaux projets. Nous chercherons aussi à tirer les leçons des expériences de développement employées ailleurs.

Les coopératives doivent elles-mêmes faire preuve d'imagination si nous voulons que de nouvelles coopératives d'habitation soient construites. À l'heure actuelle, le capital des coopératives d'habitation est fragmenté en montants relativement petits entre 2 200 coopératives individuelles à l'échelle du pays. Est-il possible de regrouper cette capacité financière afin que ce bassin de capitaux puisse être utilisé pour souscrire les risques de nouvelles coopératives d'habitation?

Un troisième objectif stratégique en lien avec ce pilier consiste à continuer d'améliorer les pratiques de gouvernance et de gestion coopératives.

Afin d'assurer que les coopératives d'habitation demeurent des communautés saines, fondées sur un sentiment d'appartenance et une gouvernance démocratique solide, la FHCC examine et met régulièrement à jour les outils et la formation utilisés par les coopératives. À la lumière des résultats d'une évaluation du programme de formation de la

FHCC réalisée en 2015, nous essaierons de sensibiliser nos coopératives membres à l'importance de l'éducation et de la formation, nous mettrons de nouveau l'accent sur la formation en ligne, et nous accorderons une plus grande attention à la façon dont les membres qui suivent une formation ramènent ce qu'ils ont appris dans leur coopérative.

Fédérations et autres partenariats

Fédérations

Un objectif stratégique récurrent consiste à **assurer que les coopératives d'habitation dans toutes les régions peuvent trouver tous les services offerts actuellement par les organismes du mouvement.**

Aujourd'hui, toutes les fédérations régionales offrent un ensemble cohérent de services de base : possibilités de formation, échange d'information entre coopératives membres, économies de coûts sur certains biens et services de base achetés par les coopératives, ainsi que des conseils aux coopératives au sujet de leurs activités ou de leurs relations communautaires.

Mais la taille fait une différence pour les fédérations : peu possèdent les ressources nécessaires pour mettre sur pied de nouvelles initiatives nécessitant beaucoup de main-d'œuvre, comme des services de planification des actifs et de refinancement. Trouver un rôle approprié pour que les fédérations puissent offrir les services techniques complexes conçus par le mouvement sera un défi majeur durant les trois prochaines années. Dans ce contexte, il est important de noter qu'une approche équilibrée pour offrir des services de formation a été mise en place avec succès, après plusieurs années de discussion.

Les fédérations de l'Ontario ont également commencé à essayer de réduire la fragmentation et à consolider leurs efforts. La FHCC continuera d'appuyer les initiatives qui visent à réunir ces fédérations pour offrir une gamme de services plus solides et plus durables aux coopératives membres. Nous continuerons de promouvoir et d'appuyer l'unité et la coopération à l'échelle de notre mouvement pancanadien, en offrant une aide à cette fin si nécessaire.

Partenariats

Un objectif stratégique clé pour les trois prochaines années serait l'établissement de nouveaux partenariats et la gestion efficace de ceux qui sont déjà en place.

Les coopératives d'habitation ont déjà tiré des avantages considérables de l'appui d'organismes à l'extérieur du

¹ En juin 2016, le ministre fédéral a annoncé un financement temporaire pour maintenir l'aide assujettie à un contrôle du revenu (AACR) en attendant la mise en place d'un nouveau cadre de financement fédéral-provincial.

mouvement de l'habitation coopérative. Les partenariats sont à l'origine des services les plus efficaces du mouvement : assurances, achats collectifs, planification des actifs, refinancement, programmes de formation, gestion des placements, nouveaux logiciels de gestion et ainsi de suite. Tout en continuant à renforcer ces services, nous élargirons les partenariats susceptibles d'attirer des capitaux, y compris des fonds propres et des emprunts, pour appuyer le réaménagement et le développement.

Sensibilisation et défense des intérêts

À mesure que les coopératives d'habitation relevant du fédéral n'auront plus d'accord d'exploitation, la nécessité de mener nos campagnes politiques traditionnelles pour défendre leurs intérêts auprès du gouvernement pourrait diminuer. Au palier fédéral, nous devons communiquer des messages clairs et spécifiques à l'équipe chargée d'élaborer la Stratégie nationale pour le logement. Nous continuerons de collaborer avec les autres groupes qui s'intéressent aux politiques de logement dans le but de formuler des recommandations au sujet de la stratégie. À mesure que la stratégie prendra forme, nous chercherons à **positionner les coopératives d'habitation à titre de partenaires clés des gouvernements pour offrir des logements abordables de qualité à l'échelle du Canada.**

Cela pourrait ne pas être aussi difficile que dans le passé. Les objectifs stratégiques des gouvernements actuels et de notre mouvement convergent dans des secteurs importants : moins de dépendance et plus d'autonomie, la viabilité financière et environnementale, ainsi que des contributions à la communauté. Les coopératives d'habitation recherchent deux choses : des politiques et des programmes qui leur permettent de continuer à venir en aide à une partie de leurs ménages à faible revenu et un cadre réglementaire souple dans lequel elles peuvent bâtir de nouvelles coopératives sans compromettre leur autonomie.

Ottawa et les provinces ont l'intention de collaborer pour combler un large éventail d'écart dans le marché du logement au Canada, dont des logements abordables pour les personnes à faible revenu. Les coopératives d'habitation veulent avoir un rôle à jouer pour combler ces écarts – ce qui est différent aujourd'hui, c'est que notre mouvement amène à la table un vaste parc de logements déjà payés. Nous sommes bien placés en tant que source crédible et fiable pour donner des conseils impartiaux sur le logement.

Il est important de noter que 250 coopératives d'habitation relevant de la *Loi sur les services de logement* (LSL) de l'Ontario, administrées par des municipalités locales, font face à des défis particuliers pour préserver leur autonomie et leur identité. Dans une bonne part de son travail au cours des prochaines années, la Région de l'Ontario

continuera de se heurter à une ingérence indésirable de la part des gestionnaires de services municipaux, notamment lorsqu'une coopérative est considérée comme étant «en difficulté».

L'Ontario a récemment amorcé une mise à jour de sa Stratégie à long terme de logement abordable. Une partie de la mise à jour de la Stratégie ontarienne comportera un examen de la *Loi sur les services de logement*. La Région de l'Ontario continuera de plaider auprès du gouvernement pour obtenir un régime législatif qui respecte l'autonomie des coopératives et le contrôle par les membres, et qui réduit les ingérences municipales inutiles dans les activités des coopératives. Mais les municipalités pousseront le gouvernement provincial dans le sens contraire, demandant plus de pouvoirs pour les gestionnaires de services et plus de souplesse pour superviser la LSL.

Le gouvernement de l'Ontario encourage également les autres provinces à mettre en œuvre une stratégie en matière de changements climatiques comprenant des investissements dans l'amélioration des logements sociaux pour tirer profit des perspectives économiques dans les technologies propres, améliorer l'efficacité énergétique et réduire les émissions de gaz à effet de serre. La Région de l'Ontario de la FHCC contribue à façonner cette stratégie.

Une FHCC forte

La direction de la FHCC est engagée à assurer la croissance de nos adhésions et à accroître l'engagement de nos membres, en s'assurant que **la FHCC demeure pertinente pour répondre aux besoins de ses membres et qu'elle conserve ses membres unis et très loyaux.**

À mesure que les coopératives d'habitation intégreront un environnement dans lequel elles seront moins dépendantes des gouvernements, la valeur des conseils et du leadership de la FHCC concernant la sécurité financière et des relations communautaires saines augmentera. Les coopératives membres et leurs gestionnaires continueront de dépendre des conseils professionnels quotidiens des équipes de services aux coopératives de la FHCC.

Les coopératives savent déjà que la modernisation et la revitalisation efficaces de leur communauté – des processus qui nécessitent un travail technique détaillé et des conseils financiers complexes – ne peuvent se faire sans le soutien de professionnels qualifiés. Les services professionnels offerts par la FHCC et d'autres peuvent éliminer les incertitudes dans les projets à grande échelle, la planification des finances et des réserves, et beaucoup d'autres tâches techniques.

Par conséquent, la nature des services que la FHCC offre à ses coopératives membres change. Les conseils au quotidien continueront, mais de nouveaux services plus complexes seront requis – et ces services ne peuvent être offerts sans frais distincts. Procéder autrement nécessiterait une hausse importante des cotisations des membres.

La FHCC est déjà en voie de revitaliser les programmes de formation et d'éducation offerts par notre mouvement. Ce travail permettra d'offrir davantage de cours pertinents et utiles qui encourageront les membres à adopter les approches plus efficaces en matière de gouvernance et de gestion mentionnées plus haut. Nous essaierons d'aider les coopératives à bien s'adapter à la fin de leur relation officielle avec le gouvernement, à renforcer leur capacité de fonctionner dans un marché du logement locatif concurrentiel et à utiliser pleinement et de façon éclairée l'aide professionnelle et les outils de planification à long terme qui sont maintenant disponibles.

Comment l'engagement des membres diffèrera-t-il durant les trois prochaines années? En 2017, notre nouveau système de gestion de relations avec les clients (CRM) nous permettra de mieux suivre les interactions de nos membres – et nous pensons qu'il mènera à une meilleure compréhension des valeurs et des priorités de nos coopératives membres et de leurs membres, afin que la FHCC puisse répondre plus rapidement et mieux. Le nouveau site Web sera également un outil important pour connaître les attentes de nos membres et y répondre.

Un autre défi stratégique est le changement démographique. Les dirigeants locaux de notre mouvement sont en voie d'être remplacés par des membres plus jeunes. Les dirigeants élus de la FHCC doivent aussi évoluer au rythme de ce changement, tout comme nos employés.

Les «personnes influentes» sont également en voie de changer. Aujourd'hui, les gestionnaires immobiliers professionnels dans les coopératives (qu'ils soient des employés autonomes ou des employés d'une société de gestion coopérative) occupent une place beaucoup plus importante dans la direction des organismes du mouvement qu'il y a quelques années. Il est maintenant courant de voir des bénévoles de coopératives et des professionnels du mouvement autour d'une table du conseil d'une fédération, au Conseil de l'Ontario de la FHCC et à notre Conseil d'administration national.

Un dernier objectif stratégique consiste à aider les coopératives membres à souscrire aux objectifs de développement durable (ODD) mondiaux et à réaliser des progrès en vue de les atteindre. En 2016, l'Alliance coopérative internationale a reconnu que les coopératives

ont le pouvoir d'agir sur la majorité des défis mondiaux ciblés par les objectifs de développement durable des Nations unies. Le mouvement coopératif mondial s'est engagé à aider à atteindre les ODD, afin de contribuer de façon mesurable à la recherche de solutions à l'échelle mondiale.

En tant que présence visible dans leurs communautés locales, les coopératives d'habitation sont bien placées pour être des chefs de file dans la collectivité pour atteindre ces importants objectifs à long terme. Au moment où notre mouvement répond à la nécessité de moderniser, d'améliorer et d'élargir le concept de l'habitation coopérative, la FHCC aidera ses coopératives membres à trouver des outils utiles et pratiques pour garantir que le développement futur de coopératives d'habitation est conforme aux objectifs de développement durable pour 2030 des Nations unies, et à démontrer des progrès dans leur atteinte.

Conclusion

Au cours des trois prochaines années, le mouvement de l'habitation coopérative du Canada subira de profondes transformations.

Il ne fait aucun doute que les relations traditionnelles des coopératives avec tous les paliers de gouvernement changeront, en raison de la fin des accords d'exploitation, mais également parce que la Stratégie nationale pour le logement apportera probablement des différences profondes dans la façon dont les gouvernements offrent un soutien financier pour loger les Canadiens à faible revenu.

Encore plus de changements surviendront entre les coopératives elles-mêmes, à mesure qu'une nouvelle façon d'envisager la planification des affaires, la gouvernance et la gestion continuera de remplacer les approches plus vieilles. Le «professionnalisme» dans nos coopératives et l'orientation vers un développement social, économique et environnemental durable continueront de s'imposer.

Au sein de la FHCC et des fédérations locales, de nouvelles façons d'appuyer le succès des coopératives sont déjà en place et se multiplient, et les coopératives membres continuent d'accorder une grande valeur aux programmes et aux services que leur présentent les organismes du mouvement.

Les trois prochaines années amèneront beaucoup de nouveaux défis, mais le mouvement de l'habitation coopérative au Canada est bien placé pour les relever.