



# Questions et réponses à propos du Rapport de rendement



L'AGENCE  
DES COOPÉRATIVES  
D'HABITATION

THE AGENCY  
FOR CO-OPERATIVE  
HOUSING

## Qu'est-ce que le Rapport de rendement?

Un service pour les clients de l'Agence, le Rapport de rendement combine des renseignements provenant de votre coopérative et de nombreuses autres et les partage sous une forme utile.

Vous connaissez votre coopérative de l'intérieur. Ce rapport vous permet de vous comparer aux autres. Il vous donne une perspective fraîche chaque année après que vous avez déposé votre Déclaration annuelle de renseignements (DAR). Les visites de notre [site Web Coup de circuit](#) sont recommandées aux coopératives intéressées à obtenir des comparaisons plus nombreuses et plus étoffées avec le groupe de pairs qu'elles ont choisi.

## Qui devrait voir notre rapport de rendement?

Nous vous envoyons le rapport dès qu'il est prêt. Nous le publions aussi dans la zone protégée par un mot de passe de notre site Web client afin que vous puissiez facilement y avoir accès n'importe quand. Nous invitons votre conseil d'administration à discuter

attentivement du rapport et à le transmettre à d'autres membres de votre coopérative.

## Quels sont les renseignements présentés dans le rapport?

Les chiffres présentés dans le rapport sont tirés des DAR remplies avec l'Agence.

Le rapport présente des données de diverses façons :

- Une brève description textuelle compare vos résultats à ceux d'autres coopératives qui pourraient raisonnablement s'attendre à des résultats similaires (vos « pairs »).
- Un graphique à barres montre les résultats de votre coopérative année après année, ainsi que ceux de vos pairs.
- Le graphique indique également le point médian correspondant à vos pairs. Est-il préférable d'être au-dessus ou en dessous de ce point? Cela dépend du sujet traité. Par exemple, plus le pointage est bas, mieux c'est pour les arriérés, plus le pointage est haut, mieux c'est pour les réserves de remplacement des immobilisations.

- En ce qui concerne les pertes d'inoccupation, le graphique indique également le taux d'inoccupation des logements locatifs similaires dans votre région, sur la base de la taille moyenne de vos logements. Les renseignements sur les logements vacants sur le marché proviennent des rapports périodiques sur le marché locatif de la SCHL.

## Pouvez-vous nous aider à comprendre la signification de ce rapport pour notre coopérative?

Pour tirer le meilleur parti de ce rapport, réfléchissez à la façon dont chaque mesure peut être liée aux autres. Examinez vos résultats courants et les tendances d'une année à l'autre et comparez-les avec ceux de vos pairs. Les remarques ci-dessous vous offrent quelques points à prendre en considération lorsque vous examinez votre rendement. (N'oubliez pas que tous les commentaires ci-dessous ne s'appliquent pas nécessairement à votre coopérative et que certaines mesures peuvent ne pas figurer dans votre rapport.)

Nous vous invitons à communiquer avec votre gestionnaire des relations à l'Agence pour discuter de votre rapport de rendement de façon plus approfondie.

### PERTES D'INOCCUPATION

Pour obtenir un meilleur portrait de vos résultats, examinez d'abord le taux d'inoccupation de votre communauté, puis comparez vos pertes d'inoccupation avec celles des autres coopératives. Si votre perte semble élevée pour votre région, ou plus élevée que celle de vos pairs, votre conseil d'administration voudra en chercher la cause.

Les coopératives pensent souvent que des pertes plus élevées sont attribuables à des loyers plus élevés. Mais la pratique montre qu'une coopérative qui paraît bien peut maintenir un bon taux d'occupation même si ses loyers sont au niveau du marché. La clé est de maintenir des logements en excellent état et de porter une attention particulière au marketing. Certaines coopératives dans des marchés faibles ont réussi à

maintenir un taux d'occupation complet en offrant des mesures incitatives à l'emménagement et en adoptant un processus d'admission simplifié des nouveaux membres.

Vos pertes d'inoccupation actuelles peuvent donner l'impression à votre coopérative qu'elle n'a pas trop les moyens de dépenser de l'argent, mais aucune coopérative ne peut se permettre d'économiser sur l'entretien ou la mise en valeur si le taux d'inoccupation est élevé dans le quartier.

Vos pertes d'inoccupation sont-elles faibles? L'objectif est de limiter les pertes, mais un logement habité depuis longtemps doit recevoir une attention particulière avant que le prochain membre n'emménage. Le maintenir vide suffisamment longtemps pour remédier aux effets de l'usure normale et faire les mises à jour nécessaires représente un investissement judicieux.

### ARRIÉRÉS ET CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES

Cette mesure montre la somme combinée en fin d'exercice de vos arriérés et de vos créances irrécouvrables. Nous comparons le résultat au montant total que vous avez facturé à vos résidents pour le logement sur l'année (c'est-à-dire le taux réduit pour les ménages bénéficiant d'une subvention ou d'un supplément au loyer et le taux plein pour les autres).

Nous examinons ces deux éléments ensemble parce que les coopératives ne traitent pas toutes les créances douteuses ou irrécouvrables de la même manière.

Les arriérés et les créances irrécouvrables d'une coopérative donnent un net aperçu de la qualité de sa gestion et de sa gouvernance. Des arriérés et des créances irrécouvrables moins élevés indiquent l'existence de pratiques de perception fonctionnelles et appuyées par un leadership ferme.

Votre fédération locale et la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC) peuvent vous prodiguer des conseils sur les pratiques à adopter ou à éviter lorsqu'il est question de la gestion des arriérés. Voir



---

également les bonnes pratiques sur le site [Coup de circuit](#) de l'Agence.

## DÉPENSES D'ENTRETIEN EN TANT QUE PART DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

Cette mesure présente les dépenses d'entretien comme une part du coût total de fonctionnement de votre coopérative. (Ces coûts comprennent le paiement hypothécaire ainsi que votre contribution régulière à votre réserve de remplacement des immobilisations, mais aucune contribution supplémentaire provenant d'un excédant en fin d'exercice.)

Combien de dépenses faut-il prévoir? Le niveau adéquat de dépenses d'entretien dépend de l'état de la propriété d'une coopérative, du type de bâtiments qu'elle possède et de la façon dont elle exécute le travail.

Des dépenses inférieures à la moyenne peuvent indiquer que vous reportez des travaux d'entretien et de réparation nécessaires. Cela signifie que vous ferez face à des coûts plus élevés dans l'avenir. Cela pourrait aussi signifier aussi que vous avez fait un investissement important dans votre propriété au cours des dernières années, en remplaçant, par exemple, des appareils ménagers rendus capricieux par l'âge, en installant des finitions de meilleure qualité dans vos unités ou en effectuant toute autre rénovation importante. Rafraîchir des éléments usés signifie souvent moins de dépenses par la suite.

Des dépenses d'entretien plus élevées que la moyenne peuvent vous indiquer que votre coopérative se rattrape en ce qui a trait aux tâches négligées. Ou vous remettez peut-être à plus tard les remplacements d'immobilisations nécessaires. Cela pourrait également signifier que vos pairs ne dépensent pas assez.

## DÉPENSES D'ENTRETIEN PAR UNITÉ

Cette mesure vous permet de comparer vos dépenses d'entretien aux dépenses des coopératives dont les bâtiments sont aussi complexes ou simples que les vôtres. Les édifices munis d'ascenseurs ont de

nombreux systèmes compliqués et coûteux à entretenir, surtout au fur et à mesure qu'ils vieillissent. Les bâtiments sans ascenseurs doivent régulièrement faire l'objet de travaux d'entretien, mais disposent de moins d'éléments dispendieux à entretenir.

## RÉSERVE DE REMPLACEMENT DES IMMOBILISATIONS

Il est préférable d'examiner ensemble votre solde de réserve et votre taux de cotisation.

Votre réserve est-elle inférieure à celle de vos pairs? Si votre propriété est en excellent état, il se peut que vous veniez de terminer une série de réparations et de remplacements importants. Dans ce cas, vous devez vous engager à reconstituer votre réserve aussi rapidement que possible. Mais si l'état de votre propriété peut être amélioré et que votre solde est faible, vous pouvez en conclure que votre coopérative peut avoir mis trop peu de côté dans la réserve au cours des années passées.

Si, au fil du temps, vous avez mis moins d'argent dans votre réserve que vos pairs, votre conseil d'administration devrait vous demander pourquoi. Une faible contribution signifie généralement qu'une coopérative ne met pas suffisamment de capital dans sa réserve.

La première chose à faire pour remédier à cette situation est de faire venir un professionnel pour examiner l'état de votre propriété. Une fois réalisée, cette évaluation de l'état du bâtiment (EEB) vous indiquera les travaux que votre propriété nécessitera à l'avenir et leur coût probable.

Avec une EEB en poche, vous pouvez affermir votre plan de réserve d'immobilisations. Le but de ce plan est de vous informer sur ce que vous devez ajouter à votre réserve chaque année et sur le montant, le cas échéant, que vous puissiez devoir emprunter en plus pour effectuer les travaux et les payer. Si votre coopérative a un(e) gestionnaire des relations à l'Agence, cette personne peut vous donner des conseils sur la façon de mettre en place un plan.



---

Des contributions élevées pourraient indiquer qu'une coopérative essaie de renflouer un fonds de réserve négligé, et un solde de la réserve élevé pourrait indiquer qu'elle retarde inutilement des projets d'immobilisations. Un solde et des contributions élevés pourraient indiquer qu'une coopérative agit prudemment en vue de la venue imminente de projets d'immobilisations importants et nécessaires.

Le moyen le plus sûr de savoir si vous mettez assez d'argent de côté pour plus tard est de faire régulièrement le point sur l'état de votre propriété, de tenir à jour votre plan de réserve de capital et de verser les contributions prévues dans ce plan. Augmentez les loyers si nécessaire pour le réussir.

## FRAIS EN ÉNERGIE

Les frais en énergie de votre coopérative sont grandement affectés par le climat de votre région. L'autre facteur important est de savoir qui paie la facture – la coopérative ou le membre. Les membres qui paient eux-mêmes le chauffage, l'eau chaude et l'électricité font souvent preuve de plus de réserve dans leur consommation d'énergie. La réduction de la consommation énergétique est l'un des moyens de maîtriser les coûts d'exploitation de votre coopérative tout en faisant votre part pour l'environnement.

Une coopérative dont les dépenses énergétiques sont élevées pourrait avoir à investir plus sur des travaux d'économie énergétique comme le scellant ou des travaux importants comme le remplacement des fenêtres et des fournaies.

Un audit énergétique vous indiquera où chercher des économies. Il vous est également possible de bénéficier d'une campagne de sensibilisation à la consommation énergétique en distribuant des conseils d'économie d'énergie et en rappelant à vos membres que le statut sans but lucratif de la coopérative fait en sorte que les frais énergétiques leur sont imposés d'une façon ou d'une autre.

## FRAIS D'AQUEDUC ET D'ÉGOUT

Les dépenses d'une coopérative en eau et en égout dépendent des facteurs suivants :

- le nombre de personnes qui vivent dans chaque logement
- qui paie la facture de consommation d'eau
- si la consommation d'eau est mesurée ou si un tarif forfaitaire s'applique
- les pertes d'inoccupations.

À moins que vous payiez un tarif fixe, votre coopérative pourrait économiser des frais en mettant en œuvre des mesures d'économie d'eau, par exemple en remplaçant des vieilles toilettes, des pommes de douche et des robinets par des appareils à débit réduit. Vous pourriez être surpris de la rapidité avec laquelle ces améliorations se rentabiliseront. S'occuper rapidement des fuites permettra également de réduire les coûts.

Si votre coopérative paie un tarif fixe, ces mesures n'aideront pas à réduire vos frais pour le moment. Par contre, la plupart des communautés prévoient de mettre fin à la tarification fixe aussitôt que possible. En remplaçant vos vieux appareils, vous pourriez être en position de force lorsque votre coopérative commencera à payer l'eau en fonction de sa consommation réelle.

## DÉPENSES D'ADMINISTRATION

De nombreux facteurs ont une incidence sur les dépenses d'administration, ce qui rend difficile la comparaison des coûts. L'un des facteurs est le modèle de gestion adopté par une coopérative (c.-à-d. société de gestion, employés, bénévoles ou aide-comptable à temps partiel ou à temps plein seulement). Un autre facteur est le nombre de services loués par une coopérative. La taille de la coopérative est un autre facteur d'influence. Il est facile de comprendre qu'avec moins de ménages pour payer le salaire d'un gestionnaire, même à temps partiel, il est probable qu'une petite coopérative accorde un plus grand pourcentage de ses revenus à l'administration.



---

Des dépenses d'administration élevées ou faibles ne sont ni bonnes ni mauvaises en soi. Ce qui importe, ce sont les résultats obtenus par la coopérative.

## LOYERS COMPARATIVEMENT AU MARCHÉ

Plusieurs mesures touchant l'entretien de votre propriété peuvent indiquer que votre coopérative aura besoin de plus de fonds, aujourd'hui ou à l'avenir. En comparant vos loyers à ceux du marché locatif, vous pourrez plus facilement déterminer votre marge de manœuvre. Notez, par contre, que le rapport compare vos loyers aux loyers moyens dans votre communauté, réparti selon le nombre de chambres. Ces données ne vous indiquent pas quelle sera la tolérance du marché pour les unités dont vous disposez. Ce montant pourrait être plus élevé.

## Qui sont nos pairs?

Notre site Web Coup de circuit permet aux coopératives de choisir leurs propres groupes de pairs. Pour le rapport de rendement, l'Agence a prédéterminé les groupes. Notre rapport compare votre coopérative à différents groupes en fonction de différentes mesures :

### ▪ Pertes d'inoccupation

Vos pairs sont toutes les coopératives des programmes fédéraux de votre région, à moins que la taille de l'échantillon ne soit trop petite. (Si votre région comporte moins de 10 coopératives, nous n'effectuons aucune comparaison avec un groupe de pairs.) Nous utilisons les régions établies par la SCHL dans le cadre de ses rapports du marché locatif réguliers.

### ▪ Arriérés et créances irrécouvrables

Tous les clients de l'Agence sont vos pairs.

### ▪ Dépenses d'entretien

Le groupe de pairs pour la comparaison des dépenses d'entretien en tant que pourcentage des frais d'exploitation est constitué de toutes les coopératives clientes de l'Agence. Quant aux dépenses par unité,

nous avons prévu deux groupes : coopératives avec ascenseur et coopératives sans ascenseur.

### ▪ Réserve de remplacement des immobilisations

Vos pairs sont toutes les coopératives clientes de l'Agence qui avaient de l'argent placé dans leur réserve de remplacement à la fin de l'exercice. Nous excluons toutes les coopératives qui n'ont pas de réserve (certaines coopératives en restructuration financière n'ont pas le droit de détenir une réserve).

### ▪ Contributions annuelles à la réserve de remplacement des immobilisations

Vos pairs sont toutes les coopératives clientes qui ont mis des fonds dans leur réserve au cours de l'année, à l'exception d'un transfert de surplus à la fin de l'année. Nous avons exclu toutes les coopératives qui n'ont pas fait de contributions, pour la même raison pour laquelle nous ne les incluons pas dans le calcul du solde de la réserve.

### ▪ Frais en énergie

Vos pairs sont toutes les coopératives clientes de l'Agence dans votre région climatique qui intègrent les mêmes services énergétiques que vous dans leurs loyers (p. ex., toutes les coopératives de Vancouver qui paient l'électricité, l'eau chaude et le chauffage pour les ménages).

Les coopératives qui paient certains services dans une unité et d'autres dans une autre sont exclues de tous les groupes de pairs. Ces coopératives ne verront pas cette mesure à leur Rapport de données des coopératives. Il en va de même pour les coopératives d'une même région climatique qui comporte moins de 5 coopératives qui paient le même ensemble de services énergétiques.

### ▪ Frais d'aqueduc et d'égout

Nous ne savons pas combien de personnes vivent dans votre coopérative. Nous examinons donc plutôt combien de chambres à coucher compte votre logement moyen. Nous avons prévu cinq groupes de pairs:



- 
- les coopératives qui ne paient pas l'eau potable à usage résidentiel;
  - les coopératives dont les frais pour l'eau potable sont inclus dans les loyers et dont le nombre moyen de chambres est l'un des suivants: moins de deux; juste au-dessus de deux; juste en deçà de trois; ou, trois ou plus.

#### ▪ Dépenses d'administration

Nous avons organisé ces données de la façon suivante pour que chaque groupe de pairs soit suffisamment important :

- toutes les coopératives de la C.-B. qui font affaire avec une société de gestion;
- toutes les coopératives de la C.-B. qui ont leurs propres employés;
- toutes les coopératives de l'Alberta dont les gestionnaires sont payés, que ce soient leurs propres employés ou une société de gestion;
- toutes les coopératives de l'Ontario qui font affaire avec une société de gestion;
- toutes les coopératives de l'Ontario qui ont leurs propres employés;
- toutes les coopératives de l'Île-du-Prince-Édouard dont les gestionnaires sont payés, que ce soient leurs propres employés ou une société de gestion;
- les coopératives de partout au pays qui n'ont pas de personnel rémunéré ou qui ont seulement un aide-comptable à temps partiel ou à temps plein forment un seul groupe de pairs.

#### ▪ Revenus de loyers en comparaison au marché

Vos pairs sont toutes les coopératives clientes de l'Agence des régions visées par les rapports de la SCHL sur les loyers moyens pour les unités de type appartements. Cette mesure n'apparaît pas sur les Rapports de données des coopératives qui se trouvent à l'extérieur de ces régions ou de celles avec des maisons individuelles, semi-détachées ou en rangées à cause du manque de données provenant de la SCHL. (Ces coopératives sont également exclues des groupes de pairs des autres coopératives.)

Si une coopérative n'est pas cliente de notre Agence, nous n'avons pas accès à ses données et ne pouvons donc pas l'inclure à nos comparaisons. Les coopératives suivantes ne sont pas clientes de l'Agence :

- les coopératives fonctionnant dans le cadre de programmes fédéraux à l'extérieur de la C.-B., de l'Alberta, de l'Ontario et de l'Île-du-Prince-Édouard;
- les coopératives fonctionnant dans le cadre de programmes provinciaux ou municipaux;
- les coopératives qui n'ont plus d'accord d'exploitation avec la SCHL et qui ne souscrivent pas au service de bilan de santé financière annuel de l'Agence. Les données de ces coopératives ne seront pas comprises dans les années qui suivent la fin de leur accord d'exploitation, mais figureront toujours pour les périodes antérieures.

## **Nous avons une bonne coopérative, comment se fait-il alors que notre cote soit si faible, en comparaison avec les membres de notre groupe de pairs?**

L'Agence reconnaît que votre coopérative peut avoir des points forts que nos mesures ne saisissent pas, comme une vie communautaire prospère. Vos forces devraient vous faciliter la vie lorsque vous portez une attention particulière à certains domaines pour lesquels vous aimeriez voir une amélioration de votre rendement.

Pour savoir comment votre coopérative peut obtenir les résultats que vous souhaitez, n'hésitez pas à communiquer avec votre fédération locale ou à consulter la FHCC. Votre contact à l'Agence peut également vous faire part de ses suggestions.

Si vous trouvez que le rendement de votre coopérative est bon, votre conseil d'administration, vos membres et votre personnel devraient s'accorder le crédit qu'ils méritent.





**DERNIÈRE MISE À JOUR JUILLET 2023**

