pour les PREMIÈRES NATIONS



Planification de la gestion immobilière

MANUEL DU FORMATEUR





59159

Premières nations

PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE –

DIO

5165

Canada

DES LOGEMENTS DE QUALITÉ

pour les PREMIÈRES NATIONS



Planification de la gestion immobilière

MANUEL DU FORMATEUR





LA SCHL: AU CŒUR DE L'HABITATION

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est l'organisme national responsable de l'habitation au Canada, et ce depuis plus de 60 ans.

En collaboration avec d'autres intervenants du secteur de l'habitation, elle contribue à faire en sorte que le Canada continue de posséder l'un des meilleurs systèmes de logement du monde. La SCHL veille à ce que les Canadiens aient accès à un large éventail de logements de qualité, à coût abordable, et elle favorise la création de collectivités et de villes dynamiques et saines partout au pays.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter le site Web de la SCHL à l'adresse suivante : www.schl.ca

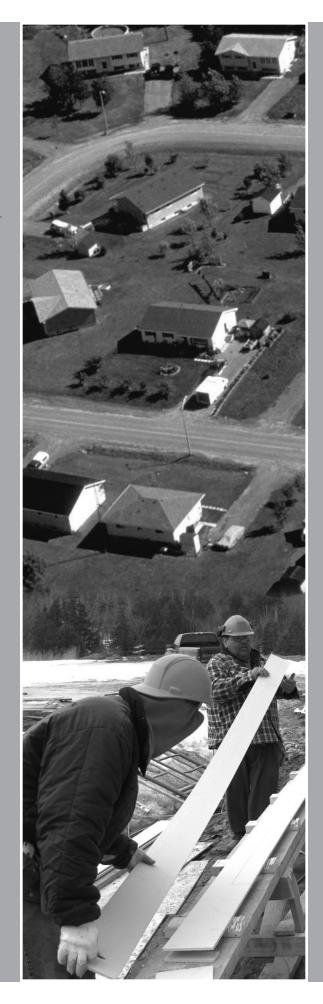
Vous pouvez aussi communiquer avec nous par téléphone : I-800-668-2642 ou par télécopieur : I-800-245-9274.

De l'extérieur du Canada : 613-748-2003; télécopieur : 613-748-2016.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès des personnes handicapées à l'information. Si vous désirez obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1-800-668-2642.

PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE

MANUEL DU FORMATEUR



La SCHL offre de nombreux renseignements relatifs à l'habitation. Pour plus d'information, veuillez composer le 1-800-668-2642 ou visitez notre site Web : www.schl.ca

This publication is also available in English under the title: *Property Management Planning – Trainer Manual*, OPIMS # 65164.

©2007, Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Tous droits réservés. La reproduction, le stockage dans un système de recherche documentaire ou la transmission d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre moyen sont interdits sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Sans que ne soit limitée la généralité de ce qui précède, il est de plus interdit de traduire un extrait de cet ouvrage dans toute autre langue sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Imprimé au Canada Réalisation : SCHL OPIMS # 65165

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	i
Guide d'utilisation de la trousse de formation	
Introduction vi	i
Programme xi	i
Plan de leçon du jour 1	
Guide de préparation	3
Plan de leçon	5
L'étude de cas	4
Plan de leçon du jour 2	
Guide de préparation	3
Plan de leçon	4
L'étude de cas	3
Résumé de l'atelier	9
Annexe A – Transparents	
Transparents 1 à 8	3
Annexe B – Documents à distribuer	
Documents 1 à 37 de la trousse du participant H-	1
Annexe C – Feuilles de réponses	
Feuilles de réponses	
Annexe D – Formulaires	
Formule d'inscription à l'atelier	1
La SCHL et votre avenir11	
Formule d'évaluation de l'atelier11	
Certificat de participation	

REMERCIEMENTS

La SCHL souhaite souligner les contributions précieuses des personnes suivantes :

Roxanne Harper, Turtle Island and Associates Kim Kremzar, Turtle Island and Associates

La SCHL remercie aussi tous les membres du personnel du Logement des Autochtones pour avoir participé à la conception de cet atelier.

L'UTILISATION DU PRÉSENT MANUEL

Le présent manuel est conçu pour vous aider à présenter l'atelier.

Public cible

Cet atelier de deux jours s'adresse aux organismes de logement, aux employés chargés du logement et aux dirigeants qui s'intéressent au logement. La planification de la gestion immobilière aide les collectivités des Premières nations à planifier et à gérer leurs besoins en logement tout en maintenant en bon état les logements existants.

Les participants apprendront à concevoir un plan de gestion immobilière et verront le lien entre ce plan et la planification financière annuelle et à long terme.

Au fur et à mesure que vous progresserez dans le manuel de formation, vous verrez les messages suivants.

Éléments à enseigner

L'atelier est principalement axé sur la formation pratique. Des postes de travail permettent aux participants d'accomplir des tâches et de démontrer leurs compétences. Cependant, vous devez veiller à couvrir tous les éléments à enseigner importants, ce qui signifie que vous devez faire un bref exposé sur ceux qui ne sont pas couverts par les activités pratiques. Ces éléments à enseigner sont mis en évidence dans les notes à l'intention du formateur.

Durée

On suggère des durées pour chaque journée, mais ces durées sont flexibles, de sorte que les participants tirent le maximum des postes de travail. Il vous faudra plus ou moins de temps pour chaque poste de travail selon le nombre de participants, les compétences qu'ils possèdent déjà, l'organisation des postes de travail et le temps qu'il fait. Il faudra peut-être modifier le moment des activités en classe : laissez les objectifs bien en vue et organisez les activités en fonction du temps alloué.

notes

Messages clés

Chaque partie comprend les messages clés qu'il faut transmettre pour les éléments à enseigner. Les messages clés ne doivent pas être lus aux participants. Ils sont plutôt là pour vous aider à veiller à ce que cette information soit traitée. Vous pouvez présenter de l'information connexe supplémentaire qui, à votre connaissance, répond aux besoins de la collectivité locale et de vos participants.

Notes à l'intention du formateur

Ces notes vous guident dans la façon de présenter les éléments à enseigner.

Aides audiovisuelles

Ce pictogramme vous indique qu'il faut utiliser un transparent.



Rappels ou conseils

Ce pictogramme vous signale un conseil utile à prendre en compte pour la présentation de l'atelier.



Documents à distribuer

Les versions à distribuer des exercices relatifs à chaque partie se trouvent à l'annexe B.



Tableau-papier

Ce pictogramme vous rappelle de noter ou d'inviter les participants à noter leurs réponses sur un tableau-papier.



Formules (partie)

- Formule d'inscription à l'atelier
- La SCHL et votre avenir
- Formule d'évaluation de l'atelier
- Certificat de participation





GUIDE DE PRÉPARATION

notes

Dans cette partie du Manuel du formateur, vous trouverez ce qui suit :

- le programme qui prévoit environ six heures et demie de formation par jour
- l'objectif de l'atelier
- l'évaluation de l'atelier
- le guide d'utilisation du Manuel du formateur
- les transparents
- les feuilles de réponses

Cette information vous est fournie pour vous aider à présenter l'atelier. Vous pouvez l'adapter aux besoins des participants compte tenu de ce que vous savez d'eux.

MATÉRIEL ET FOURNITURES

Il vous faut le matériel et les fournitures qui suivent pour présenter cet atelier :

- un projecteur
- des tableaux-papier (de 2 à 4)
- les trousses du participant (documents à distribuer)
- les feuilles de réponses des études de cas (ces feuilles de réponses, imprimées sur du papier de couleur, doivent être remises aux participants à la fin de chaque étape des études de cas)
- des calculatrices
- des crayons (avec gommes à effacer)
- 25 enveloppes (pour le document 37)

Chaque module du Manuel contient l'information suivante :

Durée

Temps approximatif qu'il faut pour le plan de leçon.

Documents à distribuer

- Tous les documents qui serviront à faciliter le transfert des compétences et des connaissances sont remis aux participants dans une reliure à trois anneaux dès le début de l'atelier. Les documents sont numérotés et mentionnés dans les plans de leçon, là où les participants doivent les consulter.
- Les feuilles de réponses doivent être imprimées sur du papier de couleur, et le formateur doit les distribuer aux participants à la fin de chaque étape des études de cas.

■ Tableaux-papier préparés

- Le texte à afficher sur les tableaux-papier pour présenter la leçon.
- Il faut préparer les tableaux-papier avant l'atelier.
- Tous les textes des tableaux-papier sont numérotés en fonction de l'ordre de présentation à l'intérieur du module et du Manuel.

Certificat

- À l'annexe D Formules se trouve un certificat de participation à l'intention des participants à l'atelier.
- Le certificat est disponible en format PDF. Le formateur peut compléter le certificat en format PDF, puis l'imprimer.

LE PLAN DE LEÇON

notes

Le plan de leçon de chaque module comprend ce qui suit :

- des notes et des directives à l'intention du formateur pour la présentation du plan de leçon;
- des directives et des notes d'information à l'intention du formateur pour les exercices et les études de cas.

Au cours de la leçon, les personnes présentes sont invitées à participer au moyen de questions posées généralement à l'ensemble du groupe. Chacune de ces questions est précédée d'un « Q ». La réponse ou l'information qu'il faut faire ressortir et discuter pour chacune des questions est précédée d'un « R ».

OBJECTIF DE L'ATELIER

Passer en revue les étapes de la conception d'un plan de gestion immobilière.

Les participants utiliseront le modèle de planification pour établir un plan financier (budget) annuel et un plan d'entretien triennal.

PROGRAMME

Jour 1			
Jour 1 9 h 00	Mot de bienvenue et présentations Lecture de l'objectif et du programme de l'atelier Planification de la gestion immobilière Établissement de buts dans le cadre du processus de planification Modèle de planification en quatre étapes – planification financière		
12 h 00	Dîner		
13 h 00	Étude de cas – Établissement d'un plan financier Exercice portant sur la réserve de remplacement Exercice de récapitulation		
16 h 30	Conclusion		
Jour 2			
8 h 30	Qu'est-ce que la planification de l'entretien? Exercice avec l'ensemble du groupe – Crédits budgétaires disponibles Modèle de planification en quatre étapes – Planification de l'entretien		

Modèle de planification en quatre étapes –
Planification de l'entretien

12 h 00 Dîner

13 h 00 Étude de cas – Conception d'un plan d'entretien triennal
Exercice de récapitulation

16 h 30 Conclusion et évaluation de l'atelier

Remarque : Les pauses ne sont pas indiquées, mais on en déterminera le moment pendant l'atelier.

PLAN DE LEÇON



GUIDE DE PRÉPARATION - JOUR 1

notes

Durée

- 3 1/2 heures pour la présentation de la théorie
- 3 heures pour l'exécution de l'étude de cas et l'exercice de récapitulation

Transparents

- N° 1 Objectif de l'atelier
- N° 2 Planification de la gestion immobilière
- N° 3 Les trois aspects de la planification de la gestion immobilière
- N° 4 Qu'est-ce qu'un but?
- N° 5 Détermination des buts
- N° 6 Étude de cas Étape 2 feuille de réponses

Documents

Documents nº 1 à 15

Tableaux-papier préparés

- Définition de « Planification de la gestion immobilière »
- Modèle de planification en quatre étapes

Préparez à l'avance le tableau-papier suivant :



Texte du tableau-papier

Le modèle de planification en quatre étapes Conception d'un plan de gestion immobilière

- 1. Collecte d'information
- 2. Conception du plan
- 3. Approbation du plan
- 4. Examen et redressement du plan

LE PLAN DE LEÇON - JOUR 1

notes

Formateur

Souhaitez aux participants la bienvenue à cet atelier qui se déroule sur deux jours. Faites un survol du programme et des objectifs de l'atelier.



PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE

Objectif de l'atelier

Voir les étapes de la conception d'un plan de gestion immobilière. Les participants utiliseront le modèle de planification et concevront un plan financier (budget) d'un an et un plan d'entretien triennal.

Société canadienne d'hypothèques et de logement

Introduction

Commencez l'atelier par un exercice préliminaire.

Exercice suggéré – Demandez à chaque participant de se présenter et de présenter sa collectivité, puis de faire part au groupe d'une attente ou d'un objectif qu'il a par rapport à l'atelier.

Une fois que tous les participants se sont présentés, faites ressortir les buts communs, comme « Je souhaite entendre de nouvelles idées » en confirmant que tous les participants auront l'occasion de travailler ensemble et devraient se sentir à l'aise d'exprimer leurs idées sur les sujets traités.

Tableau-papier préparé



Planification de la gestion immobilière : Détails de la façon d'atteindre les buts en matière de logement. Le plan, souvent appelé plan de travail, précise ce qu'il faut faire pour atteindre les buts, les ressources requises et le moment de l'exécution des tâches connexes.

Formateur

Avant de commencer, il est important que nous ayons tous la même compréhension de ce que l'on entend par « **planification de la gestion immobilière** ». Montrez le tableau-papier et voyez la définition avec le groupe.



TRANSPARENT No 2

PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE

Planification de la gestion immobilière

Détails de la façon d'atteindre les buts en matière de logement. Le plan, souvent appelé plan de travail, précise ce qu'il faut faire pour atteindre les buts, les ressources requises et le moment de l'exécution des tâches connexes.

Société canadienne d'hypothèques et de logement

En tant que gestionnaires immobiliers, nous devons toujours être en mesure de prévoir les activités que comportera la gestion du portefeuille. À cette fin, nous pouvons certainement réagir aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se produisent, mais c'est habituellement une façon de fonctionner coûteuse en temps et en argent.

Au cours des deux prochains jours, nous examinerons le processus de planification de la gestion immobilière qui, s'il est appliqué, mène à un portefeuille géré avec efficacité et efficience.

Formateur notes

La gestion immobilière couvre trois aspects : les ressources financières, matérielles et humaines.



TRANSPARENT Nº 3

PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE

Planification financière

Renseignements détaillés sur tous les revenus et dépenses liés à l'ensemble de logements.

Planification matérielle

Renseignements détaillés sur l'entretien.

Planification des ressources humaines

Renseignements détaillés sur les ressources requises pour exploiter et gérer l'ensemble de logements.

Société canadienne d'hypothèques et de logement

Faites part aux participants de certaines des activités suivantes qui font partie de chacun des trois aspects de la planification de la gestion immobilière.

Planification financière

- revenus de l'ensemble (loyers et subventions)
- salaires et avantages sociaux
- établissement du budget et production de rapports
- dépenses de fonctionnement
- assurance
- réserve de remplacement
- achat de fournitures
- paiements bancaires et remboursement de prêts
- budgets d'entretien
- vérifications annuelles

Planification matérielle

- entretien courant
- questions de salubrité et de sécurité, sécurité incendie
- inspections régulières
- réparations d'urgence
- inspections à l'emménagement et au départ
- appels d'offres et attribution de marchés
- lignes de conduite visant les dommages causés par les locataires
- respect des codes du bâtiment et des règlements des Premières nations
- contrats d'occupation, conseils à la clientèle, gestion des arriérés

Planification des ressources humaines

- description des postes
- lignes de conduite et méthodes visant les programmes
- besoins en personnel
- lignes de conduite et méthodes visant le personnel
- lignes de conduite visant les ressources humaines (engagement, vacances, salaires, renvois, etc.)
- formation

Rappelez aux participants que l'atelier se concentre sur la conception de plans de gestion immobilière visant deux des trois aspects : financier et matériel. Cependant, le processus s'applique facilement à la conception d'un plan de gestion immobilière complet pour leur collectivité.

Pour stimuler la discussion, demandez combien de participants utilisent actuellement un plan de gestion immobilière. Demandez à un volontaire de décrire le type de planification qu'il fait.

À partir de ces descriptions, précisez si les plans sont formels (écrits) ou informels (rien n'est confirmé par écrit).

Si des plans informels sont signalés, indiquez que ce type de plan convient, mais qu'il est bon de mettre le plan par écrit. Ainsi, d'autres peuvent constater ce qui est prévu. Il est plus facile de voir ce qu'il faut faire, relever les succès, etc. Les plans qui ne sont pas consignés peuvent être source de problèmes si la personne responsable part ou si elle n'est pas là au moment où quelqu'un d'autre a besoin de savoir ce qui est prévu, ou encore si vous avez tout simplement oublié ce que vous aviez prévu de faire.

Un plan écrit est le premier pas vers le succès du plan.

Formateur

Il vous arrive peut-être souvent d'entendre des gens dire que la planification semble prendre beaucoup de temps et que ça n'en vaut pas la peine.

Pour stimuler la discussion sur ce point, posez les questions suivantes et assurez-vous de faire ressortir les éléments que les participants n'auront pas soulevés.

Q. Quels sont, pour une bande, les avantages de concevoir et de suivre un plan? (Notez les réponses sur un tableau-papier.)

R. La bande peut épargner de l'argent et gagner du temps, s'éviter du stress, accroître la productivité, déterminer ce qui doit être fait et par qui, améliorer les relations de travail dans le bureau, améliorer l'utilisation des ressources, réduire la confusion, répondre aux exigences des programmes, atteindre les buts en matière de logement.

Q. Qui tire le plus d'avantages de la conception d'un plan?

R. La bande, la collectivité, parce qu'elle est propriétaire des logements; les occupants, parce que leurs maisons sont mieux entretenues.

Un bon plan de gestion immobilière est un plan qui se fonde sur les besoins, les préoccupations et les buts d'une collectivité particulière. Planifier prend du temps, mais toute la collectivité en tire de nombreux avantages. Aujourd'hui, nous verrons un modèle de planification pouvant servir aux fournisseurs de logements des Premières nations et nous le mettrons en pratique.

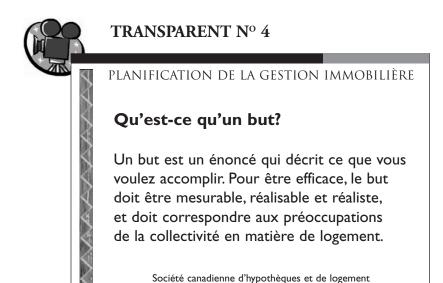
notes

Formateur

Parmi les collectivités qui ont un plan de gestion immobilière, combien ont des buts en matière de logement?

Remarque : Quand c'est possible, demandez à ceux qui répondent de faire part de leurs buts au reste du groupe.

Pour la planification de la gestion immobilière, il faut envisager les buts en matière de logement de la collectivité. Ces buts orientent le plan.



La plupart des collectivités ont des buts variés qui vont du court au long terme.

Les buts à court terme peuvent être atteints dans les douze mois suivants.

Les buts à long terme ont une portée de trois à cinq ans.

Assurez-vous de préciser les buts qui sont à long terme. Séparez les buts à long terme en objectifs à court terme qui, graduellement, mèneront à l'atteinte du but à long terme.

Une fois précisés les buts en matière de logement, vous devez suivre un processus qui vous aidera à les atteindre. Les trois étapes suivantes peuvent vous aider à fixer vos buts de gestion immobilière (passez en revue le texte du tableau-papier).

notes



TRANSPARENT No 5

PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE

Les buts

- Déterminez les buts (précisez ce que vous voulez qu'il se produise)
- 2. Concevez des stratégies (le plan de travail)
- 3. Contrôlez et évaluez (façon de suivre les progrès)

Société canadienne d'hypothèques et de logement



VOIR LE DOCUMENT Nº 1

Définir les buts

Notes à l'intention du formateur

1. Déterminez les buts

- a) mettez sur pied une équipe chargée de déterminer les buts;
- b) consignez toujours les buts par écrit;
- c) veillez à ce que les buts soient mesurables.

- a) Faites intervenir les bonnes personnes dès le début. L'équipe doit bien connaître les questions de logement et avoir à cœur l'amélioration du processus. Faites participer des personnes comme le personnel de la bande, les clients, les membres du comité de logement et les conseillers de bande. Veillez à ce que l'équipe ait l'autorité nécessaire à l'établissement de buts, ainsi que le soutien des autres. Assurez-vous que chaque personne qui participe soutient les buts, comprend les rôles et est prête à assumer la responsabilité.
- b) Pour atteindre les buts, la première étape est de les écrire. Cela contribue à ce que tous comprennent les buts et leurs avantages.
- c) Chaque but doit être mesurable, de sorte que tous puissent constater les progrès et leur atteinte. Quand on peut constater les progrès, il est plus facile d'ajouter des buts.

2. Concevez des stratégies

- a) mettez sur papier un plan de travail et suivez-le;
- b) envisagez les problèmes qui pourraient surgir;
- c) ayez des buts à long et à court terme.
- a) Les buts, pour être efficaces, doivent s'appuyer sur un plan conçu pour en garantir l'atteinte. Le plan doit traiter de toutes les ressources requises, des échéanciers et des aspects financiers.
- b) Envisagez les problèmes qui pourraient retarder ou entraver l'atteinte des buts. Prenez le temps de penser à ce qui pourrait ne pas bien fonctionner et prenez des mesures pour prévenir ou atténuer ces problèmes. Si vous prévoyez les problèmes possibles, vous rehaussez votre niveau de confiance et votre capacité à les résoudre.

c) Pour être efficaces, les buts doivent être réalisables. Certains buts peuvent être accablants et il faut peut-être décomposer chaque but en plus petites tâches s'accompagnant d'une stratégie qui lui est propre. Par exemple, un des buts est d'exécuter une inspection et une analyse de tous les logements de la collectivité au cours des trois prochaines années. Vous avez trois ans pour atteindre ce but. La première chose à faire est de préciser toutes les tâches liées à l'atteinte du but, de préciser le moment de leur exécution et de déterminer qui en a la responsabilité.

notes

3. Contrôlez et évaluez

- a) passez régulièrement les buts en revue;
- b) produisez des rapports d'étapes;
- c) célébrez chaque réalisation.
- a) Le contrôle et l'évaluation des buts font ressortir les progrès et les réalisations et peuvent aussi contribuer à motiver les gents. Passez régulièrement vos buts en revue pour vous assurer qu'ils sont atteints, que l'on suit les plans de travail et qu'ils demeurent pertinents. Un processus d'examen peut, souvent, attiser les braises de la motivation car il permet de souligner les réalisations. Si un problème est décelé, confirmez qui est responsable et travaillez ensemble à le résoudre.
- b) Rappelez-vous de produire des rapports d'étapes et d'y signaler toutes les réalisations, même les plus petites.
- Une fois qu'un but est atteint, prenez le temps de célébrer et de féliciter l'équipe.

Résumé

Au moment de se fixer des buts, on recommande d'effectuer un examen complet de tous les problèmes. Consacrez-y le temps nécessaire et étudiez les problèmes de diverses perspectives : la vôtre, celle du client, d'autres membres de la bande, des futurs clients, etc. Parfois, il est utile de mettre sur pied un comité chargé de préciser les buts de la gestion immobilière.

Assurez-vous de fournir aux membres de ce comité l'information qu'il leur faut sur les problèmes, y compris votre opinion professionnelle, vos préoccupations et vos suggestions.



VOIR LE DOCUMENT N° 2

Rédiger les buts

Formateur

Passez en revue le document et voyez avec l'ensemble du groupe le processus de rédaction des buts. Conseillez aux participants d'utiliser la liste de vérification pour s'assurer d'inclure, avec les buts, toute l'information importante qu'il faut pour que les buts soient mesurables et réalisables.

Exercice avec l'ensemble du groupe - Se fixer des buts

L'exercice suivant est une occasion supplémentaire de voir le processus de rédaction des buts. Pour cet exercice, demandez à l'ensemble du groupe de préciser les buts communs d'une collectivité des Premières nations en matière de logement. Notez les réponses sur un tableau-papier.

Réponses possibles :

- réaliser une inspection détaillée de toutes les propriétés
- créer des emplois
- s'attaquer à l'arriéré sur le plan du logement
- exécuter toutes les réparations d'urgence (court terme)
- améliorer les conditions de vie
- améliorer la qualité du parc de logements
- réduire la consommation d'énergie (court terme)
- prolonger la durée utile des maisons
- générer des revenus

- réduire les coûts d'entretien
- réduire les taux d'arriérés (court terme)
- augmenter le nombre de logements pouvant être construits
- éduquer les membres de la bande sur les responsabilités liées au logement

Parmi les buts relevés par le groupe, choisissez-en un qui semble convenir à la rédaction d'un énoncé de but.

Avec l'aide du groupe, rédigez sur un tableau-papier un énoncé de but en suivant le modèle du document n° 2. Écrivez chacun des quatre éléments de l'énoncé de but séparément. Puis reformulez le but en un énoncé complet.

Affichez les feuilles du tableau-papier.



VOIR LE DOCUMENT Nº 3

Conseils utiles à l'établissement des buts

Résumé du formateur

Distribuez le document n° 3. Parcourez-le avec les participants en guise de résumé du module.

Permettez aux participants de poser des questions.

Formateur

Nous allons maintenant voir le modèle de planification qui est recommandé pour la conception d'un plan de gestion immobilière.



VOIR LE DOCUMENT Nº 4

Le modèle de planification en quatre étapes

notes

Tableau-papier préparé

Le modèle de planification en quatre étapes Conception d'un plan de gestion immobilière

Parcourez rapidement le modèle de planification en quatre étapes. Expliquez qu'il faut suivre les quatre étapes pour tout aspect du processus de planification de la gestion immobilière (financier, matériel, ressources humaines). Le tableau-papier doit demeurer bien en vue dans la pièce pendant toute la durée de l'atelier.

Formateur

La plupart des gestionnaires immobiliers estiment qu'il leur faut deux plans. Le premier est un plan à long terme qui se concentre sur ce qu'ils veulent voir se produire au cours des trois à cinq années à venir. Ce plan décrit, à un niveau élevé, le travail important qui sera exécuté et les priorités du travail. Les plans à long terme sont des plans qu'on qualifie de continus parce qu'ils changent annuellement en fonction des travaux réalisés au cours de l'année et qu'on y ajoutent les priorités établies pour ce qui devient la troisième ou la cinquième année.

Le deuxième plan, sur lequel nous nous concentrons aujourd'hui, est le plan de gestion immobilière annuel. Ce plan décrit en détail ce que vous proposez d'accomplir au cours des douze prochains mois. Ce plan doit préciser clairement les priorités, décrire les lots de travaux, indiquer les échéanciers et confirmer les ressources requises.

Conception d'un plan de gestion financière

Au cours des prochaines heures, nous nous pencherons plus particulièrement sur la conception d'un plan annuel de gestion financière. Le plan financier (budget) est tout simplement un outil de planification qui donne une estimation des revenus que peut produire un ensemble de logements et de l'argent qu'il faut pour couvrir les dépenses au cours d'une période donnée.

En tant que fournisseurs de logements, vous administrez peut-être divers programmes, lesquels doivent tous faire partie du plan de gestion financière. Pour faire la démonstration du modèle de planification, nous utiliserons le programme de la SCHL relevant de l'article 95 en guise d'exemple.

Peu importe le programme relevant de l'article 95 (ancien ou nouveau) que vous gérez, vous appliquerez les mêmes principes de base à la conception de votre plan. Il y a bien, entre les anciens et les nouveaux programmes, des différences qui peuvent changer certains aspects du plan financier, mais le processus de planification est le même. Nous nous servirons aujourd'hui de l'ancien programme relevant de l'article 95.

Étape 1 : Collecte d'information

La première étape de la conception d'un plan de gestion financière est de préciser tous les revenus et les dépenses de l'ensemble.

Assurez-vous aussi de confirmer les buts connexes qui existent et dont le plan doit tenir compte.

Q. Quels types de revenus et de dépenses faut-il inclure?

R. Revenus:

Subvention du programme, loyers, intérêts, buanderie, droits d'utilisation, subventions de la bande.

<u>Dépenses</u>:

Remboursement de prêt, assurances, réserves de remplacement, administration (personnel, loyer des locaux, fournitures), entretien (réparations, déneigement et enlèvement des ordures), coûts des vérifications.

notes

Formateur

Veillez à ce que les détails relatifs aux revenus et dépenses soient exacts et à jour. S'il n'est pas possible d'obtenir les revenus et dépenses réels, il peut être nécessaire de faire des estimations. Utilisez vos connaissances du portefeuille et les données antérieures.

Rappelez-vous que tout changement des revenus ou des dépenses produit un effet sur le plan de gestion financière (négatif ou positif).

Q. Quels sont les documents qu'il vous faut pour concevoir votre plan?

- R. Réponses possibles :
 - états financiers des années antérieures
 - offres de prix visant les vérifications
 - revenus des locataires
 - montants de subventions en application du programme
 - relevés bancaires
 - budget de l'année précédente
 - offres de prix visant les assurances
 - rapports d'inspection et analyses financières
 - factures d'électricité
 - besoins en personnel (salaires, avantages)
 - administration (loyer des bureaux, frais de déplacement, etc.)
 - remboursement de prêt
 - plans de formation du personnel, des membres du comité de logement et des locataires

Il faut absolument que vous utilisiez des renseignements exacts pour préparer un plan de gestion immobilière. Vous devrez peut-être parler à diverses personnes pour obtenir cette information. Voici certaines sources de renseignements possibles : membres du comité de logement; employés, notamment, employés de gestion, d'entretien, de soutien administratif; conseil de bande; autres fournisseurs de services (par exemples, services sociaux).

Étape 2 : Conception du plan

Une fois l'information recueillie, vous devez l'analyser. Les constatations de votre analyse vous aideront à concevoir le plan de gestion immobilière.

Voici certains aspects dont vous devez tenir compte dans votre analyse :

- Les besoins financiers sont-ils satisfaits, dépassés ou ignorés?
- Les ressources sont-elles suffisantes et utilisées convenablement?
- Les programmes imposent-t-ils des restrictions dont il faut tenir compte?

Un plan financier ne fonctionne que si l'information utilisée est exacte. Vérifiez que les revenus sont exacts et réalistes. En l'absence de contributions des locataires (sous la forme de loyers), il ne faut pas en inclure dans les revenus prévus. Vérifiez toutes les dépenses. Si vous n'avez pas les montants exacts pour l'année de planification, utilisez les coûts de l'année précédente en guise d'estimation. On peut s'attendre à l'augmentation de certains coûts (électricité), alors que d'autres peuvent diminuer (assurances). Envisagez avec soin le type de changements qui peuvent influencer votre plan financier.

Il est toujours plus facile d'augmenter les dépenses que de les réduire. Examinez le plan pour trouver les éléments pouvant bénéficier d'ajouts, par exemple, l'engagement d'employés supplémentaires, l'exécution de travaux supplémentaires d'entretien et de réparation, l'offre de formation au personnel et aux membres du comité de logement, la tenue d'ateliers dans la collectivité, l'achat de nouvel équipement ou de nouvelles ressources. Nous avons, pour la plupart, très peu de difficulté à trouver des moyens de dépenser! C'est beaucoup moins drôle quand il faut réduire les dépenses.

Etablissez l'ordre de priorité des éléments de votre plan. Examinez chaque dépense pour déterminer celles qui peuvent être réduites, reportées ou éliminées. Vous pouvez aussi envisager d'augmenter les revenus. Gardez à l'esprit les buts et les scénarios de fonctionnement de l'ensemble de logements. Ils peuvent influencer les revenus et dépenses prévus.

notes

Assurez-vous d'adopter des échéanciers réalistes. Rappelez-vous que les clients et les autres membres de la collectivité pourraient ne pas être d'accord avec vos échéanciers.

Une fois que vous connaissez vos revenus et dépenses prévus pour les douze prochains mois, mettez cette information sur papier.

La rédaction de votre plan est la première étape de sa réalisation. La meilleure façon de rédiger votre plan est de répondre aux cinq questions.

Les cinq questions

Pourquoi cette tâche est-elle nécessaire, et répond-elle aux objectifs? **Qui** assumera la responsabilité de chaque tâche?

Qu'est-ce qui aura été accompli, exactement, au cours des douze prochains mois?

D'où viendront les ressources?

Quand chaque fonction aura-t-elle été accomplie?

Il est important de se rappeler qu'il faudra plusieurs ébauches avant d'en arriver à un plan final. Vous pourriez trouver utile d'indiquer la date sur chaque ébauche ou de lui attribuer un numéro ou un code de couleur. Votre équipe verra ainsi l'évolution du plan, et vous ne perdrez pas de vue les idées ou les problèmes.

Étape 3 : Approbation du plan

Une fois votre budget prêt, soumettez-le aux parties compétentes pour obtenir leur approbation et leur appui. Vous aurez besoin de cet appui pour mettre le plan en application avec succès. Quand vous demandez l'approbation du plan, envisagez les mesures suivantes :

- faites une présentation sur le plan aux personnes qui ont le pouvoir décisionnel;
- soumettez officiellement le plan en vue d'en obtenir l'approbation et tenez un registre des décisions de la bande;
- précisez et décrivez les avantages de suivre le plan;
- soyez prêt à répondre aux questions et aux préoccupations.

Pensez à communiquer le plan aux personnes qui ont besoin d'être informées. Les mesures à prendre pendant la préparation de la mise en œuvre du plan sont, notamment :

notes

- communiquer le plan au chef et au conseil, au comité de logement, aux membres de la bande et aux locataires;
- déterminer le développement du potentiel qu'il faut pour réaliser le plan;
- discuter avec le chef et le conseil pour les préparer à réagir à toute résistance que vous anticipez;
- préparer une feuille de questions et réponses que le chef et le conseil, les membres du comité de logement et le personnel pourront utiliser pour répondre aux questions.

Étape 4: Examen et redressement du plan

Les meilleurs plans sont ceux qu'on revoit régulièrement (mensuellement ou, au moins, trimestriellement). Le gestionnaire immobilier doit faire face à des changements constants et reconnaître qu'il peut contrôler certaines choses et d'autres, pas. La plupart des plans doivent être modifiés ou redressés quand les priorités changent, quand les revenus augmentent ou diminuent, quand surgissent des situations d'urgence, etc.

Il vous arrivera d'avoir dépensé plus ou moins que ce que vous aviez pour certains éléments. Un planificateur efficace cherche et repère ces écarts avant qu'ils fassent problème.

Quand vous revoyez le plan, envisagez ce qui suit :

- un fois qu'une tâche a été exécutée, mettez le plan à jour et félicitez le personnel;
- pour ce qui est des tâches qui ne sont pas accomplies, discutez de l'avancement avec les membres et suivez les progrès;
- en ce qui concerne les éléments qui accusent du retard ou connaissent des difficultés, vous devrez revoir le lot de travaux et déterminer si les ressources disponibles sont suffisantes;

 préparez des rapports d'avancement mensuels, trimestriels et annuels.

Il faut absolument que vos coéquipiers et vous-même planifiiez et réalisiez des examens réguliers. Organisez des réunions d'examen avec les membres du comité de logement et le personnel au besoin.

Résumé du formateur

C'est la bande, et non la SCHL ou le MAINC, qui profite vraiment de la préparation et de la mise en œuvre d'un plan financier. Entre autres, la bande profite d'un fonctionnement amélioré, de l'utilisation maximale des fonds provenant du programme, de la viabilité à long terme de l'ensemble et du contrôle des dépenses, pour ne nommer que quelques avantages.

Vous aurez maintenant l'occasion de vous exercer à la préparation d'un plan de gestion financière d'un an à l'aide du processus de planification en quatre étapes.

Exercice en groupes – Les mythes de la planification

Remarque : L'exercice suivant peut être utilisé, si le temps le permet et s'il convient, à la fin du premier jour ou au début du deuxième jour.

Cet exercice convient mieux au travail en petits groupes. Répartissez les participants en deux groupes. Donnez deux mythes à chaque groupe. Dites-leur de « casser » le mythe (préciser la « vérité »). Chaque mythe et la vérité qui y correspond doivent être notés sur un tableau-papier et communiqués à l'ensemble du groupe. Vous pouvez aussi, pour gagner du temps, faire l'exercice avec l'ensemble du groupe. Le formateur obtient les réponses des participants et les écrit sur un tableau-papier.

Introduction

Rappelez aux participants que la planification fait l'objet de nombreux mythes car bien des gens la sous-estiment ou en comprennent mal les bienfaits. L'exercice suivant nous aidera à comprendre les mythes et à exprimer les vérités.

Mythe $n^{\alpha}1$ – Je n'ai pas le temps de planifier, car je suis trop occupé à travailler.

notes

<u>Vérité</u> – La planification demande du temps, mais nous croyons que ce temps est récupéré à long terme. Un bon plan de gestion immobilière vous permet d'être un fournisseur de logements proactif, plutôt que réactif. Les fournisseurs de logements qui deviennent proactifs sont en mesure de réduire ou d'éviter de nombreux problèmes. La planification vous aide à consacrer moins de temps à réagir aux demandes, et plus de temps à atteindre les buts.

Mythe $n^2 2$ – Il y a trop de situations d'urgence ou d'inconnus pour que je puisse suivre un plan.

<u>Vérité</u> – Vous ne pouvez jamais prévoir tout ce qui se produira, mais vous pouvez arriver à une estimation éclairée en vous fondant sur les activités et expériences antérieures. Vous pouvez aussi planifier votre façon de traiter de telles urgences si elles se produisent.

Mythe $n^{\circ}3$ – Les gens n'accepteront jamais le plan, et le personnel ne le suivra pas.

<u>Vérité</u> – La plupart des gens veulent trouver la meilleure façon possible d'obtenir que le travail se fasse. Le personnel reconnaît et apprécie habituellement le point de mire que donne le plan au milieu de travail, ainsi que l'accomplissement d'un plan.

Mythe nº 4 – Nous n'avons pas les ressources qu'il faut pour suivre un plan.

<u>Vérité</u> – La planification permet le meilleur usage possible de ressources limitées. Si, à l'étape de la préparation, vous constatez que vous manquez de ressources, vous pouvez essayer d'obtenir des ressources supplémentaires ou de redresser le plan en fonction des ressources existantes.

PAUSE-REPAS

DIRECTIVES DU FORMATEUR ÉTUDE DE CAS – PLANIFICATION FINANCIÈRE



VOIR LE DOCUMENT Nº 5

Étude de cas - Planification financière

Objectif

En suivant le modèle de planification en quatre étapes, les participants concevront un plan de gestion financière annuel pour un ensemble de logements relevant de l'article 95 dans une collectivité des Premières nations fictive.

Préparatifs

Avant l'atelier, veillez à ce que l'on ait indiqué aux participants d'apporter une calculatrice. Il serait bon que vous ayez plusieurs calculatrices à portée de main car il en faut tout au long des deux jours de l'atelier.

Feuilles de réponses

Des feuilles de réponses donnent les bonnes réponses de chaque étape de l'exercice. Les feuilles de réponses doivent être distribuées aux participants à la fin de chaque étape. Vous trouverez peut-être utile de les imprimer sur du papier de couleur et de les perforer de sorte que les participants puissent les placer dans leur trousse. Grâce aux différentes couleurs, les feuilles seront faciles à repérer.

Directives

Renvoyez les participants au modèle de planification en quatre étapes et ditesleur qu'ils utiliseront ce processus pour l'étude de cas. Pendant que les équipes travaillent à l'étude de cas, circulez parmi eux pour les aider au besoin.

Il est important de passer chaque étape en revue. Vous devez vous assurer que tous les membres du groupe ont réussi l'exercice avant de passer à l'étape suivante de l'étude de cas.

Les étapes 1, 2, 3 et 4 doivent se faire en petits groupes de trois ou quatre personnes.

Durée

notes

L'exercice prend au total 120 minutes. Cela comprend les activités des quatre étapes, la revue de l'exercice avec l'ensemble du groupe et le résumé de l'étude de cas. La répartition estimative du temps selon les étapes est la suivante :



VOIR LE DOCUMENT Nº 6

Étape I - Collecte d'information

- 10 minutes Exécution du travail par les participants
- 10 minutes Revue de l'examen et vérification des réponses par le formateur



COMPLÉTER LE DOCUMENT Nº 7 VOIR LE DOCUMENT Nº 8, 9,10,11

Étape 2 – Conception du plan

- 40 minutes Préparation de la feuille de budget
- 10 minutes Revue de l'examen et vérification des réponses par le formateur



COMPLÉTER LE DOCUMENT Nº 12

Étape 3 – Approbation du plan

- 15 minutes Réponse aux questions
- 10 minutes Revue de l'examen et vérification des réponses par le formateur

Pour gagner du temps, confiez une question à chaque table.



COMPLÉTER LE DOCUMENT Nº 13 ET 14

Étape 4 - Examen et redressement du plan

- 15 minutes Exécution de l'exercice
- 10 minutes Revue de l'examen et vérification des réponses par le formateur

Matériel requis

Copies supplémentaires de l'étude de cas, marqueurs, calculatrices, feuilles de réponses.

NOTES SUR LA REVUE DE L'EXERCICE À L'INTENTION DU FORMATEUR

Étape 1 – Collecte d'information

1. Subvention relevant de l'article 95	A C	Lettre de la SCHL indiquant que le loyer du marché est de 375 \$ par mois	
2. Loyer proportionné au revenu	BI	B. Confirmation du revenu de chaque locataire	
3. Assurances	FH	C. Entente d'exploitation signée avec la SCHL	
4. Entretien et réparations	DG	D. Rapports d'inspection du 1 ^{er} sept. 2004	
5. Administration (loyer des bureaux)	HI	E. Lettre de la banque confirmant la mensualité de remboursement du prêt de 8 821 \$	
6. Salaires	HL	F. Offres de prix de trois compagnies d'assurance	
7. Réserve de remplacement	CH	G. Rapports d'inspection des 120 logements	
8. Remboursement du prêt	EN	H. . Rapport de vérification 2003-2004, article 95	
9. Frais annuels de vérification	HM	I. États financiers relatifs aux logements de la bande	
10. Autre (formation du personnel)	HI	J. Budget de l'ensemble pour 2003-2004, article 95	
11. Autre (déplacements)	HI	K. Lettre de la SCHL indiquant que la subvention a été réduite à 6 032 \$	
		L. Documents relatifs à la paye	
		M. Estimation des frais de vérification	
		N. Relevés bancaires	

Remarque : Rappelez aux participants que le plan de gestion immobilière que la bande adoptera sera une source d'information pour la plupart de ces éléments, sinon tous.

Étape 2 – Conception du plan

Description de l'ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95

La collectivité compte 120 habitations administrées par la bande. L'ensemble de logements financé en vertu de l'article 95 et construit en 1990-1991 comporte 20 logements. Tous sont des maisons de plain-pied de trois chambres à coucher. Tous les locataires paient leur électricité, sauf ceux qui bénéficient de l'aide sociale. Les Services sociaux paient directement l'électricité de ces derniers.

Les coûts d'immobilisation définitifs de l'ensemble de 20 logements sont de 1 600 000 \$. L'ensemble fait l'objet d'un prêt de 1 120 000 \$. Le prêt a été renouvelé le 1^{er} avril 2004 pour une période de cinq ans à compter du 1^{er} mai 2004. Les nouvelles *mensualités de remboursement du prêt* sont de **8 821** \$ (x 12 =105 852 \$ pour l'année), et les *paiements de subvention* sont de **6 032** \$ (x 12=72 384 \$ pour l'année).

La Première nation de Little Creek fournit des bureaux, le téléphone, le télécopieur et les fournitures à l'ensemble relevant de l'article 95 moyennant un droit mensuel. La Première nation augmente toujours *les coûts d'administration liés à l'article 95 de 100 \$ par année* (ce qui comprend les frais de déplacement et de formation).

Au début, la Première nation de Little Creek avait à son service une commis comptable à temps plein qui s'occupait de l'ensemble de logements relevant de l'article 95, moyennant un salaire annuel de 25 000 \$ (y compris les avantages sociaux). Au cours de l'exercice 1995-1996, la Première nation a examiné ses activités et a constaté que la commis comptable consacrait moins de la moitié de son temps au programme relevant de l'article 95 et que le reste de son temps allait à d'autres aspects des activités de la bande. La responsabilité de son salaire est maintenant répartie entre différents départements et est fonction du temps qu'elle consacre réellement à chacun. Vous n'avez imputé que 10 400 \$ (y compris les avantages) de son salaire au programme de *logement.* Au cours de 2004, la Première nation a acheté du nouveau matériel informatique et de nouveaux logiciels et s'attend à ce que le temps nécessaire à la tenue des dossiers relatifs au programme de logement relevant de l'article 95 sera diminué de moitié, ce qui réduira le salaire en question à 5 200 \$ par année.

Dans le passé, la Première nation de Little Creek n'exécutait des travaux d'entretien que quand les locataires se plaignaient. Pour être plus proactive et efficace dans ses dépenses d'entretien, la Première nation a réalisé une inspection de chacun des 120 logements administrés par la bande pour déterminer leur état réel et établir les priorités d'entretien. Ce rapport vient d'être rédigé et a été transmis au conseiller en logement (voir le document n° 10).

La Première nation de Little Creek doit déposer 10 000 \$ par année dans une réserve de remplacement. Rien n'a été retiré du compte.

Le vérificateur vous indique qu'il n'augmentera pas ses frais cette année (1 000 \$).

Cette année, la bande veut se doter *d'un montant pour imprévus de* 1 230 \$.

La Première nation de Little Creek a examiné les avantages d'assurer toutes les maisons administrées par la bande et a reçu des prix de la part de trois compagnies d'assurance acceptables. Deux compagnies ont donné des prix pour les 120 logements. *Le premier prix était de 40 800 \$ (340 \$ par logement)*. La deuxième compagnie a donné un prix de 350 \$ par logement. La troisième compagnie a donné un prix ne couvrant que l'ensemble de 20 logements relevant de l'article 95. Son prix, de 6 700 \$, ne couvrait pas les demandes de règlement à la suite de catastrophes naturelles (tempête de vent, tempête de verglas, inondation, etc.).

Étape 2 – Conception du plan

notes

Première nation de Little Creek Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95 Budget annuel

8					
77 688 \$					
72 384 \$					
150 072 \$					
6 800 \$					
14 500 \$					
3 500 \$					
5 200 \$					
10 000 \$					
105 852 \$					
1 000 \$					
I 230 \$					
148 082 \$					
I 990 \$					

Étape 2 – Conception du plan

- Utilisez le transparent de la feuille de réponses pour l'étape 2.
- Passez en revue la réponse relative à chaque poste budgétaire pour vous assurer que les participants ont la bonne réponse et comprennent comment on en est arrivé à cette réponse, la source de l'information, etc.

Revenus

- a) Le loyer proportionné au revenu est établi à la suite de l'examen du rapport de confirmation du revenu (document n° 11).
- b) On trouve le montant de la subvention dans la description de la collectivité (document n° 8)

Dépenses

- a) Assurances Détails fournis dans le document n° 8
 - Option 1 Assurances en bloc. Ce n'est pas nécessairement l'estimation la plus basse, mais il semble s'agir de la meilleure protection. Le prix le plus bas (5 \$ de moins par logement) n'est pas vue comme la meilleure option car la protection ne couvre pas les catastrophes naturelles.
- b) Entretien et réparations Détails fournis dans le document n° 10
- c) Administration Détails fournis dans les documents n° 8 et 9 Coût antérieurement augmenté de 100 \$ par année par rapport au montant indiqué dans le document n° 9.
- d) Commis comptable Détails fournis dans le document n° 8 Le salaire se fonde sur le temps consacré aux activités liées au logement seulement.
- e) Remboursement du prêt Détails fournis dans le document n° 8
- f) Vérification Détails fournis dans le document nº 8
- g) Imprévus Détails fournis dans le document n° 8

Demandez aux participants s'il faut se préoccuper de l'excédent. La réponse suggérée est de ne pas y toucher et de contrôler les dépenses pour voir si l'excédent pourrait être requis ultérieurement.

Étape 3 – Approbation du plan

Vous soumettez le budget à l'approbation du chef et du conseil. Ils vous posent les questions suivantes. Veuillez y répondre et vous préparer à en discuter.

1. Pourquoi les heures de travail de la commis comptable ont-elles autant diminué?

Réponse possible

Le service du logement n'a besoin que d'une personne à temps partiel. Le service s'est récemment procuré un logiciel qui est jugé très efficient. S'il est bien utilisé, il donnera lieu à des économies (temps) pour la bande.

2. Quel est l'avantage, s'il en est un, d'assurer chaque maison administrée par la bande?

Réponse possible

Il n'est pas nécessaire d'avoir des assurances pour tous les logements, mais il est judicieux de protéger le parc de logements. L'achat en bloc permet à la bande de payer une prime moins élevée pour les logements (SCHL) qui doivent être assurés.

3. Pourquoi devrions-nous faire les réparations qui sont jugées « souhaitables »?

Réponse possible

Si les fonds sont disponibles, le service de logement déploie tous les efforts nécessaires pour entretenir toutes les propriétés de manière à améliorer la valeur et l'apparence des logements. Nous croyons qu'exécuter les travaux de réparation optionnels mènera à des économies (pour les locataires et pour la bande), notamment les réparations visant à améliorer l'efficacité énergétique des logements, et que les locataires apprécieront davantage leurs habitations, ce qui haussera leur taux de satisfaction.

4. Le budget actuel comporte des montants peu élevés pour imprévus. À quoi serviront-ils?

Réponse possible

En général, les fonds pour imprévus servent aux dépenses imprévues (par exemple, les hausses énormes des frais d'entretien, ou les réparations inattendues qui ne sont pas couvertes par la réserve de remplacement, l'occasion inattendue de participer à une activité de formation).

5. Serez-vous en mesure de répondre aux situations d'urgence majeures avec un budget aussi restreint?

Réponse possible

Avec une bonne planification, il devrait y avoir très peu de situations d'urgence ayant une incidence sur le budget. En cas de situation « urgente », nous examinerions le problème et veillerions à ce que des mesures correctives soient prises pour le résoudre (La police d'assurance couvre-t-elle la situation d'urgence? L'utilisation de fonds de la réserve de remplacement est-elle permise? Le locataire doit-il payer? etc.).

Étape 4- Examen et redressement du plan

C'est aujourd'hui le 1^{et} octobre 1998. Vous exploitez l'ensemble depuis six mois et recevez le rapport ci-joint de votre commis comptable.

1. Quels postes budgétaires diffèrent du montant planifié initialement?

- Moins de revenus que prévus.
- Frais d'entretien et de réparation de 3 500 \$ supérieurs aux prévisions.
- Réserve de remplacement non provisionnée.
- Frais de déplacement ou de formation non prévus au budget. Ces frais font normalement partie des frais d'administration. Étant donné qu'on ne les a pas prévus et qu'il s'agit donc d'une dépenses inattendue, il faut les imputer aux provisions pour imprévus. Le vérificateur redressera le budget en conséquence. Les dépenses réelles doivent être planifiées pour l'année suivante.

2. Quels redressements vous permettraient d'obtenir les résultats prévus et d'atteindre votre but en matière de logement?

- Conseiller les locataires et négocier des ententes de remboursement.
- Réduire les frais d'entretien et de réparation pour les six mois suivants en reportant certains éléments.
- Déposer tous les fonds disponibles dans la réserve de remplacement. Son provisionnement est en ce moment insuffisant, ce qui pourrait causer des problèmes dans l'avenir.
- Reporter les travaux d'entretien et de réparation « souhaitables » et veiller à les inclure dans le plan de l'année suivante.

notes

Étape 4 – Examen et redressement du plan

Première nation de Little Creek Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95 Rapport sur les écarts budgétaires au 30 septembre

Revenus	Budget annuel approuvé	Prévu au budget I er avril - 30 sept.	Dépenses réelles I ^{er} avril - 30 sept.	Écart
Loyer proportionné au revenu (y compris les bénéficiaires de l'AS)	77 688 \$	38 844 \$	30 000 \$	(8 844 \$)
Subvention de l'article 95	72 384 \$	36 192 \$	36 192 \$	0\$
Revenus totaux	150 072 \$	75 036 \$	66 192 \$	(8 844 \$)
Dépenses				
Assurances	6 800 \$	6 800 \$	6 800 \$	0\$
Entretien et réparations	14 500 \$	7 250 \$	10 500 \$	(3 250 \$)
Administration, loyer des bureaux	3 500 \$	I 750 \$	I 750 \$	0\$
Commis comptable (1 poste)	5 200 \$	2 600 \$	2 600 \$	0\$
Réserve de remplacement	10 000 \$	5 000 \$	0\$	5 000 \$
Remboursement du prêt	105 852 \$	52 926 \$	52 926 \$	0\$
Vérification	1 000 \$	0\$	0\$	0\$
Imprévus	1 230 \$	615\$	950 \$	(335 \$)
Dépenses totales	148 082 \$	76 941 \$	75 526 \$	1 415 \$
Excédent ou Déficit	1 990 \$	(1 905 \$)	(9 334 \$)	(7 429 \$)

Réserve de remplacement – Exercice en groupes

notes

Objectif

En répondant à un questionnaire « vrai ou faux », les participants auront une compréhension de base de la réserve de remplacement, des façons de l'utiliser et des critères d'admissibilité.

Durée

20 minutes

Directives

Distribuez le questionnaire « vrai ou faux » sur la réserve de remplacement. Donnez aux participants cinq minutes pour répondre aux questions. Invitez les participants de l'ensemble du groupe à donner leurs réponses pour chacune des questions.

Il ne doit pas s'agir d'un examen détaillé des lignes de conduite visant les réserves de remplacement, mais plutôt d'un survol qui donne aux participants une compréhension de base du fonds, des façons de l'utiliser et des critères d'admissibilité.



VOIR LE DOCUMENT Nº 15

Réserve de remplacement

Exercice portant sur la réserve de remplacement

1. <u>Vrai</u> Faux Les fonds de la réserve de remplacement sont des fonds mis de côté pour couvrir les coûts qu'il faudra probablement assumer dans l'avenir pour remplacer des immobilisations de la propriété ou de l'immeuble qui sont usées ou arrivées à la fin de leur durée utile.

C'est ainsi que l'on définit la réserve de remplacement.

Yrai Faux Il est obligatoire de provisionner une réserve de remplacement dans le cadre d'un programme de logement relevant de l'article 95.

Les programmes anciens et nouveaux relevant de l'article 95 exigent le provisionnement d'une réserve de remplacement.

3. Vrai <u>Faux</u> Les réparations requises à la suite de vandalisme peuvent être imputées à la réserve de remplacement.

Les montants nécessaires pour couvrir les coûts des réparations requises en raison de vandalisme doivent être restitués ou réglés par la compagnie d'assurance. Les réparations requises à la suite de dommages causés volontairement doivent être réglées par le résident ou le particulier qui a causé les dommages.

4. <u>Vrai</u> Faux Le remplacement des appareils est une dépense admissible.

Toutes les immobilisations admissibles peuvent être imputées à la réserve de remplacement.

Vrai Faux Votre collectivité décide d'installer du linoléum, plutôt que de la moquette, dans les futurs ensembles de logements. Dix logements (construits il y a trois ans) ont de la moquette. Il faut la retirer pour la remplacer par du linoléum, et les coûts seront imputés à la réserve de remplacement.

La moquette ne doit être remplacée que quand c'est nécessaire (usure normale).

6. <u>Vrai</u> Faux La formule suivante doit être utilisée pour déterminer le montant à mettre dans la réserve de remplacement :

(n^{bre} de composants x <u>coût de remplacement</u>) = montant annuel requis durée de vie restante

7. Vrai <u>Faux</u> Vous ne pouvez imputer à la réserve de remplacement les dépenses pour lesquelles vous profitez de rabais sur les achats en masse.

Si une entente est conclue, certains conditions s'appliquent :

- la SCHL doit être convaincue que c'est une solution efficiente;
- aucun frais d'utilisation ne doit être compris;
- l'entente ne doit pas dépasser trois ans.
- 8. Vrai <u>Faux</u> Vos frais annuels moyens de réparation des appareils sont de 200 \$ par logement (10 logements). Ces frais peuvent être imputés à la réserve de remplacement.

Il s'agit d'une dépense d'entretien. Si vos dépenses demeurent aussi élevées, vous devriez vous interroger sur la nécessité de remplacer, plutôt que de réparer.

9. <u>Vrai</u> Faux Vous pouvez remplacer une immobilisation par une immobilisation de qualité supérieure.

Il faudrait réaliser une analyse coûts-avantages pour s'assurer d'une période de recouvrement des coûts raisonnable. Dans certains cas, le produit initial ne convenait peut-être pas et il vaut mieux lui substituer un produit de qualité supérieure.

10. Vrai Faux Le montant annuel affecté à la réserve de remplacement est déterminé au moment de l'engagement de l'ensemble et ne peut plus être modifié.

Il faut revoir à peu près tous les trois ans le montant affecté à la réserve de remplacement pour déterminer si les fonds seront suffisants quand on en aura besoin. Les changements, s'ils sont justifiés, peuvent être approuvés par la SCHL.

11. <u>Vrai</u> Faux La peinture intérieure n'est pas une dépense admissible pour la réserve de remplacement.

La peinture intérieure doit être faite de façon cyclique, en fonction de votre plan d'entretien régulier et de votre budget d'entretien

Résumé, par le formateur, du module sur la planification financière

notes

Objectif

Faire en sorte que les participants pensent à des façons d'appliquer le modèle de planification à leur propre portefeuille de logements.

Durée

30 à 40 minutes

Directives

Partie A

Demandez aux participants, répartis en petits groupes de quatre ou cinq, de dire où réside, d'après eux, la plus grande difficulté de concevoir et de mettre en œuvre un plan de gestion. Chaque groupe doit présenter cette difficulté sous forme de question et la noter sur un tableau-papier. Dites aux groupes qu'ils peuvent répondre à leur propre question s'ils le souhaitent.

Partie B

Une fois que chaque groupe a noté une difficulté, il doit afficher la feuille sur le mur. Invitez tous les groupes à faire le tour de la pièce et à examiner les difficultés que les autres ont notées. Les groupes sont invités à discuter de la question et à écrire leurs suggestions en réponse à ces difficultés.

Partie C

Une fois terminée la tournée des tableaux-papier, le formateur passe en revue et éclaircit les commentaires relatifs à chaque difficulté.

Remarque : Si vous manquez de temps, vous pouvez écourter l'exercice en supprimant la partie où les groupes font la tournée des tableaux-papier. Le formateur doit alors passer chaque tableau-papier en revue avec l'ensemble du groupe, demander des suggestions et les ajouter au tableau-papier.

Formateur

Rappelez aux participants que, bien que nous trouvions qu'il est long et souvent difficile de planifier, nous devons aussi comprendre que la planification est avantageuse pour tous les fournisseurs de logements.

Rappelez aux participants les mythes de la planification et dites-leur de ne pas tomber dans le panneau ou, encore, créer leurs propres mythes. Rappelez-leur ce dicton : SI VOUS NÉGLIGEZ DE PLANIFIER, PRÉPAREZ-VOUS À ÉCHOUER.

Revoyez le programme et confirmez l'heure à laquelle commence le jour 2 de l'atelier.

PLAN DE LEÇON



GUIDE DE PRÉPARATION - JOUR 2

notes

Durée

- 3 1/2 heures pour la présentation de la théorie
- 3 heures pour l'exécution de l'étude de cas et l'exercice de récapitulation

Transparents

N° 1 — Objectif de l'atelier

N° 7 — Planification de l'entretien

N° 8 — Planification de l'entretien – Sources des crédits budgétaires disponibles

Documents

Documents nº 16 à 37

LE PLAN DE LEÇON - JOUR 2

Formateur

Passez brièvement en revue les éléments enseignés le jour 1. Revoyez le programme et l'objectif de l'atelier.

TRANSPARENT Nº 1 PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE Objectif de l'atelier

Voir les étapes de la conception d'un plan de gestion immobilière. Les participants utiliseront le modèle de planification et concevront un plan financier (budget) d'un an et un plan d'entretien triennal.

Société canadienne d'hypothèques et de logement

Passez de nouveau en revue l'objectif de l'atelier avec les participants. Revenez sur la définition de la planification de la gestion immobilière vue le premier jour (sur le tableau-papier).

Hier, nous nous sommes concentrés sur l'aspect financier de la planification de la gestion immobilière. Aujourd'hui, nous allons travailler à une partie de l'aspect matériel de la gestion immobilière, soit la planification de l'entretien.



TRANSPARENT Nº 7

notes

PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE

Planification de l'entretien

Le plan à suivre pour prolonger au maximum la durée utile du parc de logements de votre collectivité.

Société canadienne d'hypothèques et de logement

Formateur

Soulignez que le processus de planification de l'entretien indique la façon d'atteindre les buts en matière de logement qui visent le maintien du parc de logements de la collectivité. Le plan d'entretien doit indiquer en détails ce qu'il faut accomplir au cours de la prochaine année. Le plan devrait également signaler ce que vous souhaitez accomplir au cours des trois à cinq prochaines années. Le plan d'entretien décrit, à un niveau élevé, les grands travaux que vous aimeriez exécuter, la priorité de ces travaux et une approximation de ce qu'il en coûte normalement pour exécuter ce type de travaux.

Pour susciter la discussion, demandez combien de participants utilisent actuellement un plan d'entretien. Demandez à un volontaire de décrire le type de planification de l'entretien qu'il fait. S'agit-il d'un plan formel ou informel? Comme on l'a souligné le premier jour, il est bon de consigner le plan. Ainsi, les autres peuvent voir ce qui est prévu; il est plus facile de passer en revue ce qui doit être fait et constater les succès, etc.

L'idéal est de faire de la planification de l'entretien proactive, plutôt que réactive. Si votre entretien est réactif, vous êtes si occupé à « jouer les pompiers » que vous n'avez pas le temps de suivre un plan. L'entretien proactif signifie que vous mettez en application un plan d'entretien. Rappelez-vous qu'il est moins coûteux d'exécuter des travaux d'entretien prévus que d'exécuter des travaux majeurs de réparation, et qu'il est habituellement moins coûteux de réparer une maison que d'en construire une nouvelle.

Le logement est un investissement qui appartient à la collectivité. En mettant en œuvre et en suivant un processus de planification de l'entretien, on s'assure que l'investissement de la collectivité gardera sa valeur, que les logements existeront pour de nombreuses années et que les générations futures pourront continuer de bénéficier du parc de logements.

Formateur

Pour susciter la discussion, posez les questions suivantes et prenez les réponses en note sur un tableau-papier.

Q. Quels sont les avantages pour la bande de concevoir et de suivre un plan d'entretien?

- R. moins d'urgences
 - temps disponible pour planifier les travaux d'entretien et de réparation
 - possibilité de demander des prix et d'organiser des achats en masse
 - utilisation plus efficiente du temps et des ressources
 - établissement d'un budget plus juste
 - la collectivité et les locataires connaissent leurs responsabilités et celles du service de logement
 - réduction des plaintes des locataires, du conseil, d'AINC et de la SCHL
 - prolongation de la durée du parc de logement
 - temps et argent pouvant servir à la production d'autres logements
 - contribue à l'atteinte des buts en matière de logement
 - satisfaction accrue quant aux conditions de logement

Vous avez fait ressortir de nombreux avantages à la planification de l'entretien. Vous pouvez gagner du temps et économiser de l'argent; la productivité s'en trouve accrue; vous savez quand des travaux sont prévus; les buts en matière de logement sont atteints, etc.

La mise en œuvre d'un processus de planification de l'entretien comporte de nombreux avantages, mais s'accompagne aussi de difficultés.

Exercice en groupe

L'exercice suivant stimulera la discussion et donnera aux participants l'occasion d'exprimer leurs idées sur les façons de surmonter les difficultés de la mise en œuvre d'un processus de planification de l'entretien.

Q. Quelles sont les difficultés liées à la mise en œuvre de la planification de l'entretien? (Notez les réponses sur un tableau-papier.)

- R. Il n'y a pas de ligne de conduite claire sur l'attribution des responsabilités (client ou bande).
 - Les personnes qui devraient intervenir dans le processus de planification n'y participent pas toutes.
 - Le plan n'est pas réalisable.
 - Aucune norme d'entretien ne peut servir de repère permettant de déterminer les logements bien entretenus.
 - Il n'y a pas de soutien local parce que les avantages ne sont pas bien compris.
 - Il est difficile d'obtenir le soutien continu du plan.
 - Le personnel n'a pas le temps de planifier car il est trop occupé à se rattraper.
 - Il faut initialement du temps pour planifier, et les avantages ne se voient pas immédiatement.
 - Le personnel d'entretien ne participe pas au processus d'établissement du budget : il obtient le budget au début de l'année.
 - La tenue des dossiers est insuffisante (par exemple, date du dernier entretien des chaudières).
 - La tenue des dossiers insuffisante quant aux dépenses passées est une entrave à la capacité de planifier les dépenses futures.
 - Les personnalités politiques locales contrecarrent souvent les priorités planifiées.
 - Il est difficile de suivre et de vérifier les progrès par rapport à ce qui avait été planifié.

Directives

Quatre à huit difficultés ont peut-être été relevées. Divisez les participants en trois ou quatre petits groupes et répartissez entre eux les difficultés relevées. Demandez-leur de déterminer comment répondre à chacune des difficultés qui leur ont été attribuées. Dites-leur de noter leurs réponses sur un tableau-papier et de se préparer à en faire part au reste du groupe. Une fois l'exercice terminé, saluez l'expérience et les connaissances que possède le groupe de participants. Soulignez de nouveau l'importance d'établir et d'entretenir un réseau permettant la transmission d'idées sur les façons de résoudre les difficultés et les situations qui surgissent quand on se lance dans la planification de l'entretien.

Remarque : Si vous manquez de temps, vous pouvez faire cet exercice avec l'ensemble du groupe. Demandez aux participants d'exprimer leurs idées et notez-les sur un tableau-papier. Les feuilles du tableau-papier doivent être affichées dans la pièce.



VOIR LE DOCUMENT Nº 16

Planification de l'entretien - Types de travaux d'entretien

Notes à l'intention du formateur

Quand nous parlons de planification de l'entretien, quels types de travaux d'entretien peut-on prévoir?

1. Entretien courant (réparations au quotidien, réparations d'urgence).

Il s'agit généralement de travaux requis en raison de situations inattendues et de plaintes de locataires, par exemple : réparer une fenêtre cassée, ajuster une fenêtre ou une porte qui ne ferme pas, remplacer des rondelles de robinets, etc. L'entretien courant englobe la réparation des appareils importants qui devraient encore durer, comme les chaudières et les chauffe-eau, la réparation ou le remplacement des contre-portes et des contre-portes à moustiquaire et la réparation de composants du bâtiment importants, notamment, la réparation des toits ou la peinture intérieure.

Si une collectivité n'a pas de ligne de conduite qui attribue au locataire la responsabilité des coûts liés aux dommages qu'il cause, entre autres par sa négligence, et que la bande doive payer les réparations en pareils cas, vous pouvez vous attendre à ce que ces dépenses fassent partie de votre entretien courant.

notes

2. Entretien préventif

(Remplacement planifié d'éléments de manière à éviter des réparations ou des bris dans l'avenir.)

Ce type d'entretien comprend l'entretien des chaudières et le remplacement de la courroie de ventilateur avant qu'elles se brisent; l'entretien des pompes de puisard avant la saison des pluies; le ramonage des cheminées; la protection des logements inoccupés; etc.

Un bon calendrier d'entretien préventif comprend des travaux qui devraient se faire de façon cyclique (travaux hebdomadaires, mensuels, saisonniers, annuels et plus espacés). Par exemple, vous pourriez planifier, à long terme, de faire la peinture extérieure des logements sur une période de cinq ans, ce qui fait qu'il faudrait repeindre un cinquième des logements chaque année. Les travaux prévus pour l'année à venir doivent être inclus maintenant dans votre plan d'entretien annuel.

3. Remplacement de composants importants

Il s'agit du remplacement d'immobilisations comme les systèmes de chauffage, les réservoirs à eau chaude, les champs d'évacuation, les appareils de salle de bain et de cuisine, les appareils ménagers, les armoires, les revêtements extérieurs, les toitures et les portes et fenêtres quand ces composants ont dépassé leur durée utile prévue. Pour les logements relevant de l'article 95, le remplacement de ces composants peut être fonction de l'admissibilité à l'utilisation de la réserve de remplacement.

De temps en temps, des composants importants d'une maison ont dépassé leur durée utile et il ne vaut plus la peine de la réparer. Les travaux de ce type doivent aussi être relevés et inclus dans le plan d'entretien.

Chacun des éléments ci-dessus doit être pris en compte au moment de la conception d'un plan d'entretien répondant aux besoins matériels de l'ensemble de logements. Vous ne connaîtrez pas les détails des travaux courants requis en raison de situations urgentes ou de plaintes de locataires, mais l'expérience des années antérieures devrait vous permettre de faire des estimations de temps et de coûts pour les travaux relevant de l'entretien courant.

Il est important de savoir précisément qui intervient dans le travail qu'il faut exécuter pour atteindre les buts. Tous ceux qui interviennent doivent connaître les buts et le rôle qu'ils jouent dans leur atteinte.

Comme nous en avons parlé plus tôt, quand nous discutions de planification financière, la planification de l'entretien exige l'intervention de toute personne responsable du logement, c'est-à-dire les administrateurs, les personnes qui travaillent avec les clients, les inspecteurs, les membres du comité de logement, les personnes des finances, etc. Les membres du personnel du logement, les membres du comité de logement et le chef et le conseil doivent tous connaître leur rôle dans le cadre du processus de planification et l'effet de ce qu'ils font sur l'ensemble du plan.

Formateur

(Revenez au modèle de planification en quatre étapes.)

Nous passerons maintenant en revue les étapes de la conception d'un plan d'entretien. Rappelez-vous que le modèle en quatre étapes convient à tout processus de planification. Nous l'utiliserons aujourd'hui pour concevoir un plan d'entretien. Vous aurez encore une fois l'occasion de vous exercer à l'utilisation des quatre étapes en concevant et en mettant en œuvre un plan d'entretien pour une collectivité fictive.



VOIR LE DOCUMENT Nº 17

Le processus de planification de l'entretien

Étape 1 – Collecte d'information (Quels renseignements vous faut-il?)

notes

(Passez rapidement en revue l'information fournie pour cette étape le premier jour.)

Pour préparer un plan d'entretien, vous devez posséder de l'information exacte sur votre portefeuille de logements et sur ce qui doit être fait en termes d'entretien et de réparations. Dans de nombreux cas, les Premières nations, la SCHL et le MAINC ont leurs propres critères d'admissibilité ou définitions pour les réparations majeurs et mineures, pour le remplacement d'immobilisations, etc. Peu importe les définitions ou critères d'admissibilité utilisés dans votre collectivité, ils doivent être consignés et leur utilisation dans la collectivité doit être acceptée.

Il faut recueillir l'information suivante.

a) Rapports d'inspection et rapports sur l'état des logements

Tout gestionnaire immobilier doit être bien renseigné sur l'état du portefeuille de logements. Vous pouvez opter pour des inspections annuelles des lieux pour connaître l'état général du parc de logements de la collectivité. L'information obtenue de ces inspections est précieuse quand il s'agit d'établir les priorités d'entretien et de coordonner les travaux à exécuter dans de nombreux logements ayant besoin de réparations semblables.

Les logements des occupants handicapés et des aînés peuvent avoir besoin de modifications ou de travaux qui les rendront accessibles. Soyez au fait des facteurs particuliers à prendre en compte et déterminez s'il s'agit de travaux prioritaires.

b) Dossiers et registres sur les travaux d'entretien réalisés dans chaque logement

Ces dossiers doivent notamment contenir les renseignements suivants : les travaux qui ont été exécutés dans le logement, la date à laquelle ils ont été achevés, la quantité et le type de matériaux utilisés, la main-d'œuvre qui a été nécessaire et le coût total. De plus, il vous faut de l'information sur le stock et sur l'équipement,

des résumés des commandes de l'année précédente et des dossiers sur les réparations d'urgence et les réparations imprévues. Toute cette information vous sera utile pour établir votre plan d'entretien à court terme et à long terme et pour estimer le coût des travaux d'entretien futurs.

c) Plaintes des locataires et demandes de travaux

Il faut aussi tenir compte des travaux actuels à exécuter. Votre plan d'entretien devra prévoir du temps et des crédits budgétaires pour l'entretien non planifié à exécuter à la suite de plaintes de la part de locataires ou de situations imprévues. Vous devez aussi inclure les améliorations planifiées comme les réparations aux appareils et aux composants importants du bâtiments.

d) Budgets disponibles et sources

Les fonds servant à l'entretien et aux réparations des logements peuvent provenir de sources diverses et s'accompagner de restrictions quant à leur utilisation. En concevant votre plan, vous devrez peut-être préciser le budget qui servira à financer les travaux.

Nous allons consacrer quelques minutes de notre discussion sur les quatre étapes à la revue des budgets dont nous disposons pour notre processus de planification de l'entretien.



VOIR LE DOCUMENT Nº 18

Planification de l'entretien

- Sources admissibles de crédits budgétaires

Exercice avec l'ensemble du groupe

Dites aux participants d'aller au document n° 18. Donnez-leur cinq minutes pour le lire et y répondre. Passez l'exercice en revue avec l'ensemble du groupe.

Planification de l'entretien – Sources admissibles de crédits budgétaires

- 1) Les réserves de remplacement peuvent servir à financer le remplacement d'immobilisations pour :
 - a) les logements SCHL relevant de l'article 95
 - b) les logements financés par la bande
 - c) les logements privés
 - d) toutes ces réponses
- 2) Les fonds du PAREL pour personnes handicapées peuvent servir pour :
 - a) les logements SCHL relevant de l'article 95 *(3 ans après la DAI)*
 - b) les logements financés par la bande
 - c) les logements privés
 - d) toutes ces réponses
- 3) Les fonds excédentaires des affectations de la SCHL relevant de l'article 95 pour l'entretien peuvent servir pour :
 - a) les logements SCHL relevant de l'article 95
 - b) les logements financés par la bande
 - c) les logements privés
 - d) toutes ces réponses

- 4) Le PAREL ordinaire ne peut servir pour :
 - a) les logements SCHL relevant de l'article 95
 - b) les logements financés par la bande
 - c) les logements privés
 - d) toutes ces réponses
- 5) Les affectations du MAINC aux dépenses en capital peuvent servir pour :
 - a) la construction
 - b) la rénovation
 - c) l'entretien et les réparations
 - d) toutes ces réponses

Une fois l'exercice terminé, montrez aux participants le transparent n° 8 - Sources possibles de crédits budgétaires. Utilisez le transparent pour vous guider dans votre revue de l'exercice.

TRANSPARENT Nº 8 PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE Planification de l'entretien - Sources possibles de crédits budgétaires Types de logements admissibles Source possible de crédits budgétaires Financés Financés par la par la Privés SCHL bande Affectations de la bande aux dépenses en capital Budgets d'exploitation (entretien), article 95 PAREL pour personnes handicapées PAREL ordinaire Réserves de remplacement, article 95 Réserves de fonctionnement, article 95 (après 1996) Revenus locatifs Autre Société canadienne d'hypothèques et de logement

Avec l'ensemble du groupe, examinez les sources possibles de crédits budgétaires et voyez les portefeuilles auxquels elles peuvent s'appliquer.

Étape 2 – Conception du plan

Une fois recueillie l'information ci-dessus, il faut l'analyser pour concevoir le plan. Il faut donc examiner sérieusement ce qui suit :

Les cinq questions

Pourquoi cette tâche est-elle nécessaire? Répond-elle aux buts? **Qui** assumera la responsabilité de chaque tâche? **Que** faut-il faire exactement, et pour combien de logements?

- priorité (urgence) d'exécution (cette année, l'année prochaine, dans trois ou cinq ans)
- ressources disponibles (budgets, personnel)
- restrictions sur le plan des lignes de conduite et des sources de crédits budgétaires

D'où les ressources viendront-elles? **Quand** chaque fonction aura-t-elle été accomplie?

Priorités

Quand vous concevez le plan, l'un de vos principaux enjeux est d'arriver à en faire le plus possible avec les crédits budgétaires qu'on vous donne. Il faudra établir les priorités pour l'entretien et les réparations. Pensez aux buts en matière de logement qui influeront sur votre plan d'entretien.

Reports

Il ne vous restera très probablement pas d'argent, et la valeur des réparations que vous aurez à faire devrait normalement dépasser l'argent que vous avez. Bien que le personnel technique ait indiqué le moment où il faudrait exécuter les travaux (première année, deuxième année du plan), vous devez être prêt à prendre la décision de remettre des travaux de réparation requis aux années suivantes par simple manque d'argent pour les exécuter. C'est ce qu'on appelle des reports. Tenez un registre de vos décisions de reporter des travaux et assurez-vous d'inclure les travaux plus tard dans le plan d'entretien. Il est important de consigner tous les reports. Ainsi, vous pourrez suivre les travaux et vous saurez qu'ils ont effectivement été réalisés.

Ce type d'analyse de toute l'information disponible vous aidera à fixer des buts raisonnables et réalisables pour votre plan d'entretien.

Étape 3 – Approbation du plan

L'approbation du plan consiste à présenter et à soumettre le plan à l'approbation du chef et du conseil, à communiquer le message au comité de logement, aux locataires et aux autres membres intéressés de la collectivité et à préciser les besoins sur le plan du personnel ou du développement du potentiel. Une fois le budget prêt, soumettez-le aux parties compétentes pour obtenir leur approbation et leur soutien. Vous aurez besoin de ce soutien pour réussir à mettre le plan en œuvre. Quand vous demandez l'approbation du plan, envisagez de prendre les mesures suivantes.

Franchissez les mêmes étapes que celles qui ont été décrites le premier jour :

- Faites une présentation sur le plan aux personnes qui ont le pouvoir décisionnel.
- Soumettez officiellement le plan en vue d'en obtenir l'approbation et tenez un registre des décisions de la bande.
- Précisez et décrivez les avantages de suivre le plan.
- Soyez prêt à répondre aux questions et aux préoccupations.

Étape 4 – Examen et redressement du plan

La fin de l'année représente une occasion d'évaluer votre plan d'entretien de l'année écoulée. Vous devez tout simplement mesurer ce que vous avez accompli par rapport à ce que vous comptiez accomplir – vos BUTS. Posez-vous les questions suivantes :

- Avons-nous atteint chacun de nos buts en matière d'entretien?
- Dans l'affirmative, aurions-nous pu en faire davantage? Est-il resté de l'argent?
- Dans la négative, pourquoi pas? Étions-nous trop optimistes? Était-il impossible d'obtenir des matériaux ou de la main-d'œuvre? Le personnel d'entretien a-t-il besoin de plus de formation? Avons-nous sous-estimé les coûts? Les demandes imprévues exigeant temps et argent ont-elles été trop nombreuses?
- Les locataires sont-ils satisfaits des réparations? Comment pourrions-nous améliorer le processus utilisé pour les informer?

Une telle évaluation vous permettra d'améliorer votre capacité à planifier et, ainsi, à préparer un plan d'entretien plus précis pour l'année suivante. Prenez le temps de mesurer et d'analyser les résultats de l'année précédente. Célébrez vos réalisations et mettez à profit les leçons tirées des lacunes pour la préparation du plan d'entretien des douze prochains mois.

DIRECTIVES À L'INTENTION DU FORMATEUR

Préparation à l'étude de cas – Conception d'un plan d'entretien triennal

Objectif

En appliquant le modèle de planification en quatre étapes, les participants concevront un plan d'entretien pour la Première nation de Little Creek.

Préparation

En raison de la nature de l'exercice, on vous recommande, quand c'est possible, d'être accompagné d'un deuxième formateur pour faciliter l'étude de cas.

Assurez-vous d'avoir averti les participants à l'avance d'apporter une calculatrice et des crayons. Apportez plusieurs calculatrices pour les participants qui n'en auraient pas, car il en faut une pour faire l'étude de cas.

Directives

Pour les **étapes 1 et 2**, les participants travailleront deux par deux. Compte tenu de la nécessité de faire la distinction entre le portefeuille financé par la SCHL et le portefeuille financé par la bande, la moitié des équipes travailleront à la conception d'un plan d'entretien triennal visant les logements financés par la SCHL et l'autre moitié, à la conception d'un plan d'entretien visant les logements financés par la bande. Toute l'information nécessaire à l'élaboration du plan sera fournie aux participants.

À l'étape 3, dites aux équipes travaillant au plan d'entretien visant les logements financés par la bande de former deux grands groupes, et faites de même avec ceux qui travaillent aux logements financés par la SCHL. Dites à l'un des grands groupes d'aller à l'autre salle de conférence et envoyez-y un groupe travaillant à l'autre scénario. L'objectif est de faire travailler ensemble un groupe s'occupant des logements financés par la SCHL et un groupe s'occupant des logements financés par la bande de telle sorte qu'ils combinent leurs constatations de l'étape 2 de l'exercice et passent à l'étape 3. À l'étape 4, formez quatre petits groupes pour la fin de l'exercice.

Il est important de passer en revue chaque étape dès qu'elle est finie. Vous devrez vous assurer que tous les groupes ont réussi chaque exercice avant de passer à l'étape suivante de l'étude de cas.

notes

Durée

Il faut 2 heures et 40 minutes pour faire l'exercice. Cela comprend les activités des quatre étapes, la revue de l'exercice avec l'ensemble du groupe et le résumé de l'étude de cas. La répartition estimative du temps selon les étapes est la suivante :

Étape 1 – 15 minutes (en groupes de deux)

15 minutes - Examen de l'information par les participants

Étape 2 – de 45 à 60 minutes (en groupes de deux)

45 minutes - Conception par les participants du plan d'entretien triennal

Étape 3 - 40 minutes (en petits groupes)

10 minutes – Examen des plans d'entretien préparés

10 minutes - Préparation de la présentation

10 minutes – Présentation

10 minutes – Revue de l'exercice par le formateur

Remarque : Ajoutez 20 minutes à l'étape 3 s'il n'y a qu'un formateur. Les présentations devront se faire avec l'ensemble du groupe.

Étape 4 - 30 minutes (en petits groupes)

15 minutes – Exercice

15 minutes - Revue de l'exercice par le formateur et vérification des réponses

Résumé de l'étude de cas – 15 minutes

Renvoyez les participants au modèle de planification en quatre étapes et ditesleur qu'ils utiliseront ce processus pour l'étude de cas. Pendant que les équipes travaillent à l'étude de cas, circulez parmi eux pour les aider au besoin.

Matériel requis

Copies supplémentaires des feuilles de travail, calculatrices, crayons (avec gomme à effacer), feuilles de réponses.

DIRECTIVES À L'INTENTION DU FORMATEUR

Présentation de l'étude de cas aux participants

Formateur

Vous aurez maintenant l'occasion de concevoir un plan d'entretien triennal pour une collectivité fictive. Pour la première partie de l'exercice, vous travaillerez deux par deux. Compte tenu de la nécessité de faire la distinction entre le portefeuille financé par la SCHL et le portefeuille financé par la bande, la moitié des équipes travailleront à la conception d'un plan d'entretien triennal visant les logements financés par la SCHL et l'autre moitié, à la conception d'un plan visant les logements financés par la bande. Toute l'information nécessaire à l'élaboration du plan vous sera fournie. Vous reviendrez ensemble vers la fin de l'exercice pour discuter des plans d'entretien qui ont été conçus.

Directives

Déterminez la moitié des équipes de deux qui travailleront aux logements financés par la SCHL, et la moitié des équipes qui travailleront aux logements financés par la bande. Si vous avez à votre disposition une salle pour les pauses (et un deuxième formateur), envoyez-y un des deux groupes.

Veillez à ce que les participants aient des surfaces de travail convenable et assez de :

- crayons,
- gommes à effacer,
- calculatrices,
- surligneurs,
- papier brouillon,
- feuilles de travail.

DIRECTIVES À L'INTENTION DU FORMATEUR

notes

Étape 1- Collecte d'information

Dites aux groupes de consulter les documents de leur trousse qui portent sur l'étape 1. (Les groupes qui s'occupent des logements financés par la bande utilisent les documents 19 à 24; ceux qui s'occupent des logements financés par la SCHL utilisent les documents 19, 20, 21, 25, 26 et 27). Dites aux participants qu'ils ont environ 15 minutes pour lire l'information recueillie pour la conception du plan.



LOGEMENTS FINANCÉS PAR LA BANDE – VOIR LES DOCUMENTS Nº 19 À 24

- N° 19 Conception d'un plan d'entretien triennal
- N° 20 Première nation de Little Creek Profil de la collectivité
- N° 21 Première nation de Little Creek Extraits du plan de logement communautaire
- N° 22 Première nation de Little Creek -Réparations nécessaires - Portefeuille de logements financés par la bande (année I)
- N° 23 Première nation de Little Creek Réparations nécessaires – Portefeuille de logements financés par la bande (année 2)
- N° 24 Première nation de Little Creek Réparations nécessaires – Portefeuille de logements financés par la bande (année 3)



LOGEMENTS FINANCÉS PAR LA SCHL – VOIR LES DOCUMENTS N° 19 À 21 ET 25 À 27

- N° 19 Conception d'un plan d'entretien triennal
- N° 20 Première nation de Little Creek Profil de la collectivité
- N° 21 Première nation de Little Creek Extraits du plan de logement communautaire
- N° 25 Première nation de Little Creek -Réparations nécessaires - Portefeuille de logements financés par la SCHL (année I)
- N° 26 Première nation de Little Creek -Réparations nécessaires - Portefeuille de logements financés par la SCHL (année 2)
- N° 27 Première nation de Little Creek Réparations nécessaires – Portefeuille de logements financés par la SCHL (année 3)

Une fois que les participants ont lu les documents, et avant de passer à l'étape 2, demandez-leur s'ils ont des questions ou s'il leur faut des éclaircissements sur l'information fournie.

Étape 2 – Conception du plan

Dites à tous les groupes de lire le document n° 28, qui explique l'étape 2. Puis renvoyez chaque groupe aux feuilles de travail visant les travaux d'entretien et de réparation qui s'appliquent. Les groupes qui s'occupent des logements financés par la bande utilisent les documents 29, 30 et 31, et ceux qui s'occupent des logements financés par la SCHL utilisent les documents 32, 33 et 34.

notes



TOUS LES GROUPES - VOIR LE DOCUMENT N° 28

Étape 2 – Conception du plan



LOGEMENTS FINANCÉS PAR LA BANDE - VOIR LES DOCUMENTS Nº 29 À 31

- N° 29 Feuille de travail Travaux d'entretien et de réparation - Logements financés par la bande (année I)
- N° 30 Feuille de travail Travaux d'entretien et de réparation - Logements financés par la bande (année 2)
- N° 31 Feuille de travail Travaux d'entretien et de réparation - Logements financés par la bande (année 3)



LOGEMENTS FINANCÉS PAR LA SCHL – VOIR LES DOCUMENTS NO 32 À 34

- N° 32 Feuille de travail Travaux d'entretien et de réparation - Logements financés par la SCHL (année I)
- N° 33 Feuille de travail Travaux d'entretien et de réparation - Logements financés par la SCHL (année 2)
- N° 34 Feuille de travail Travaux d'entretien et de réparation – Logements financés par la SCHL (année 3)

Rappelez aux participants qu'il faut remplir une feuille de travail pour chacune des trois années du cycle de planification. On a rempli la première ligne de la première feuille de travail pour montrer aux participants comment la formule peut être utilisée.

Remarque : Les feuilles de travail visant les logements financés par la bande comportent des lignes additionnelles en raison des réparations supplémentaires dont le portefeuille a besoin.

L'exercice a été conçu pour que le coût total du plan de chaque année corresponde exactement au budget pour cette année. Surveillez attentivement les progrès des équipes de deux alors qu'ils remplissent la première feuille de travail. Soyez prêt à les guider vers un budget équilibré, mais permettez des écarts (excédents seulement) si les résultats de la planification semblent raisonnables, si le budget est respecté et si les **buts en matière d'entretien sont atteints**. En cas d'écart par rapport à un budget équilibré, il faudra des concessions à l'étape 3 (voir les notes relatives à la revue de l'étape 3).

	Feuille de tra	vail – Tra	de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la bande	reti ar l	en et de a bande	réparation
			Année I			
Budget de l'année	l = 253 500 \$	44				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	II	Coût	Reports
Entretien courant	1985, 1986, 1987	1 200 \$	15	Ш	\$ 000 81	
	1982, 1983, 1984 et 1988 à 1997	\$ 008	99	Ш	52 000 \$	
Réparations intérieures	1985	\$ 000 2	2		35 000 \$	Réparation des logements de 1986 et 1987 reportée à l'année 2 (70 000 \$)
Systèmes de chauffage	1985	5 000 \$	5		25 000 \$	Réparation des logements de 1986 reportée à l'année 2 (25 000 \$)
Réparations extérieures	1985	15 000 \$	5		75 000 \$	Réparation des logements de 1986 et 1987 reportée à l'année 2 (150 000 \$)
Réparations d'urgence	All	\$ 005	80		40 000 \$	
Autre : Conversion (accessibilité)	1994	8 500 \$	_		8 500 \$	
Coût total					253 500 \$	

Voir l'annexe C – Feuilles de réponses

	Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la bande	ıvail – Tra ogements	ravail – Travaux d'entretien et de Logements financés par la bande	reti ar 1	en et de a bande	réparation
			Année 2			
Budget de l'année 2 =	2 = 274 000 \$	€				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	II	Coût	Reports
Entretien courant	1986, 1987	1 250 \$	0	П	12 500 \$	
	1982 à 1985 et 1988 à 1997	\$ 058	70	II	\$ 200 \$	
Réparations intérieures	1986	7 000 \$	5 5		35 000 \$ 22 500 \$	Reporté de l'année 1. Réparation des logements de 1987 de nouveau reportée à l'année 3 (35 000 \$)
Systèmes de chauffage	986 I	\$ 000 \$	N N		25 000 \$ 4 500 \$	
Réparations extérieures	1986	\$ 000 \$	5		75 000 \$	Réparation des logements de 1987 reportée à l'année 3 (75 000 \$) Réparation des logements de 1991 reportée à l'année 3 (12 500 \$)
Réparations d'urgence	Tous	\$00\$	80		40 000 \$	
Autre :					\$ 0	
Coût total				7	274 000 \$	

Voir l'annexe C – Feuilles de réponses

	Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la bande	vail – Tra	ravail – Travaux d'entretien et de Logements financés par la bande	reti ar l	en et de 1 a bande	éparation
			Année 3			
Budget de l'année 3	3 = 274 000 \$	4				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	II	Coût	Reports
Entretien courant	1982, 1983,	\$ 006	75	П	\$ 005 29	
	1986, 1988 à 1997 1987 1987	\$ 008 1	ιΩ	II	\$ 200 \$	
Réparations intérieures	1987	\$ 000 2	5		35 000 \$	Reporté de l'année 2.
	1989	4 500 \$	2		22 500 \$	
Systèmes de chauffage						
Réparations extérieures	1987 1991 1988	15 000 \$ 2 500 \$ 3 000 \$	5 5		75 000 \$ 12 500 \$ 15 000 \$	Reporté de l'année 2. Reporté de l'année 2.
Réparations d'urgence	Tous	\$00\$	80		40 000 \$	
Autre :		_				
Coût total					274 000 \$	

Voir l'annexe C – Feuilles de réponses

	Feuille de tra	ıvail – Tra ogements	de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la SCHL	reti ar 1	en et de	réparation
			Année I			
Budget de l'année	\$ 000 991 = 1	&				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	П	Coût	Reports
Entretien courant	1978	\$ 000	01	П	\$ 000 01	
	1982, 1988 et 1993	\$ 008	30	П	24 000 \$	
Réparations intérieures	1982	2 500 \$	01		25 000 \$	
Systèmes de chauffage	1978	5 000 \$	01		\$ 000 \$	
Réparations extérieures	1978	\$ 000 \$	3		45 000 \$	Réparation des logements de 1986 et 1987 reportée à l'année 2 (15 000 \$ par logement)
Réparations d'urgence	Tous	300 \$	40		12 000 \$	
Autre :					0	
Coût total					\$ 000 991	

Voir l'annexe C – Feuilles de réponses

	Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la SCHL	vail – Tra ogements	ravail – Travaux d'entretien et de Logements financés par la SCHL	reti ar l	en et de 1 a SCHL	éparation
			Année 2			
Budget de l'année 2 =	2 = 161 400 \$	€				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	II	Coût	Reports
Entretien courant	1978 1978 (3) 1982, 1988 et 1993	050 \$ 850 \$	33	II II	7 350 \$ 28 050 \$	
Réparations intérieures						
Systèmes de chauffage	1988	\$ 006	0		\$ 000 6	
Réparations extérieures	1978	\$ 000 \$1	7		\$ 000 \$01	Reporté de l'année 1.
						Reporté à l'année 3.
Réparations d'urgence	Tous	\$008	40		12 000 \$	
Autre :	S.O.				I	
Coût total					161 400 \$	

Voir l'annexe C – Feuilles de réponses

	Feuille de tra	vail – Tra ogements	de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la SCHL	rreti ar 1	ien et de 1 a SCHL	éparation
			Année 3			
Budget de l'année 3	3 = 118 000 \$	€				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	Ш	Coût	Reports
Entretien courant	Tous	850\$	40		34 000 \$	
Réparations intérieures	1993	1 500 \$	01		15 000 \$	
Systèmes de chauffage						
Réparations extérieures	1993	2 700 \$	01		27 000 \$	Reporté de l'année 2
Réparations d'urgence	Tous	300 \$	40		12 000 \$	
Autre:	S.O.					
Coût total					\$ 000 811	

Voir l'annexe C – Feuilles de réponses

Étape 3 – Approbation du plan

Mettez ensemble un groupe qui s'occupe des logements financés par la SCHL et un groupe qui s'occupe des logements financés par la bande pour qu'ils combinent leurs constatations des étapes 1 et 2 et passent à l'étape 3.

Partie A

Durée: 30 minutes

Les participants feront maintenant part aux autres de leurs plans d'entretien. Dites à chaque groupe de préparer un Rapport sommaire – Plan d'entretien triennal (document n° 36) qui résume les dépenses et les budgets pour les logements financés par la SCHL et par la bande. Le groupe devra ensuite préparer une brève présentation (5 à 10 minutes) au chef dans le but d'obtenir l'approbation du plan.

Partie B

Durée: 15 minutes par présentation

Le ou les formateurs, un représentant de la SCHL ou un observateur doit jouer le rôle du chef. S'il y a deux formateurs, tenez la rencontre avec le chef dans une autre pièce. S'il n'y a qu'un formateur, les présentations se font devant l'ensemble du groupe.

La présentation doit comprendre :

- une présentation du Rapport sommaire Plan d'entretien triennal;
- les réponses aux cinq questions :

Pourquoi ce plan est-il nécessaire? Comment aidera-t-il la bande à atteindre ses buts?

Qu'est-ce qui aura été accompli au cours des trois prochaines années?

D'où viendront les ressources?

Qui aura la responsabilité de la tâche?

Quand chaque fonction aura-t-elle été accomplie?

notes

- la confirmation des avantages d'appliquer le plan;
- une indication de la fréquence de révision du plan et de la façon de faire rapport des réussites et des redressements nécessaires;
- la façon dont le service fera part du plan approuvé au comité de logement, au personnel de la bande et aux membres de la bande.

Remarque : Si quelqu'un d'autre que le formateur joue le rôle du chef, il faut lui dire de veiller à ce que la présentation réponde aux cinq questions et de poser des questions pour s'assurer que tous les points sont traités.

Félicitez les groupes pour leur bon travail et passez à l'étape 4.

Remarque: Si les budgets liés aux plans d'entretien de certains groupes ne sont pas équilibrés, demandez-leur d'expliquer à l'ensemble du groupe ce qu'ils ont fait de différent et de dire si les buts sont atteints et ce qu'ils comptent faire avec l'excédent. L'ensemble du groupe doit ensuite décider du scénario qu'il souhaite utiliser dans le rapport sommaire et passer à l'étape 4 (encouragez-les à utiliser le scénario du budget équilibré).

notes

Première nation de Little Creek Rapport sommaire Plan d'entretien triennal

	Année I	Année 2	Année 3	Total
Affectation budgétaire	419 500 \$	435 400 \$	392 000 \$	I 246 900 \$

	Année I	Année 2	Année 3	Total
Travaux d'entretien	Dépenses	Dépenses	Dépenses	
Entretien courant	104 000 \$	107 400 \$	108 000 \$	319 400 \$
Réparations intérieures	60 000 \$	57 500 \$	72 500 \$	190 000 \$
Systèmes de chauffage	75 000 \$	38 500 \$	0\$	113 500 \$
Réparations extérieures	120 000 \$	180 000 \$	159 500 \$	459 500 \$
Réparations d'urgence	52 000 \$	52 000 \$	52 000 \$	156 000 \$
Autre (conversion)	8 500 \$	0 \$	0\$	8 500 \$
COÛT TOTAL	419 500 \$	435 400 \$	392 000 \$	I 246 900 \$

NOTES SUR LA REVUE DE L'EXERCICE À L'INTENTION DU FORMATEUR

Étape 4 – Examen et redressement du plan

Présentation par le formateur de l'étape 4 aux participants

Nous avons discuté de la nécessité de passer régulièrement le plan d'entretien en revue pour qu'il soit efficace. Il est important de reconnaître qu'en plus des examens réguliers du plan, vous devrez souvent réagir à des événements inattendus qui pourraient avoir un effet sur le plan. Nous aimerions maintenant que vous vous exerciez à réagir à certains événements réalistes et que vous discutiez de vos réponses face aux situations.

Partie A

Durée: 20 minutes

Notez à l'avance sur chacun de trois feuillets un « événement imprévu ». Vous pouvez en choisir trois parmi les événements imprévus suivants :

- 1. En raison de la forte demande, le prix des matériaux de construction et particulièrement celui du bois d'œuvre a augmenté de 30 % par rapport au montant utilisé pour l'estimation des dépenses dans votre plan d'entretien. Comment votre équipe réagira-t-elle à cet événement imprévu?
- 2. Vingt-cinq pour cent des logements appartenant à la collectivité ont été endommagés par une tempête de vent. Les dommages (principalement causés par la chute d'arbres sur les toits des maisons, ce qui a brisé le bardeau et les descentes pluviales) sont estimés à environ 100 000 \$. Comment votre équipe réagira-t-elle à cet événement imprévu?
- 3. La collectivité a connu une éruption de vandalisme. Environ 10 % des logements ont subi des dommages extérieurs (peinture vaporisé sur le revêtement, fenêtres endommagées) dont les coûts de réparation sont estimés à 40 000 \$. La police d'assurance n'en couvre qu'une partie. Vous devez débourser 15 000 \$ pour couvrir le reste des coûts de réparation. Vous avez fait une demande de

règlement à votre compagnie d'assurance il y a dix mois (aussi pour des dommages causés par du vandalisme) et vous savez que vos primes augmenteront avec cette nouvelle demande. Comment votre équipe réagira-t-elle à cet événement imprévu?

notes

4. Vous achevez votre examen semestriel du plan d'entretien (activités planifiées par rapport aux activités réelles). Selon le sommaire financier, vous avez déjà dépensé 75 % de l'argent mis de côté pour les réparations d'urgence et les imprévus, et il reste encore six mois à l'année budgétaire. Comment votre équipe réagira-t-elle à cet événement imprévu?

Partie B

Écrivez ce qui suit sur un tableau-papier :



Envisagez ce qui suit au moment d'examiner la situation :

- Quel est le degré d'urgence de l'événement imprévu?
- Quels sont les avantages de réagir à l'événement?
- Quelles sont les conséquences de ne pas y réagir?
- Quelles sont les mesures recommandées?

Partie C

Gardez les deux groupes (logements financés par la SCHL et logements financés par la bande) ensemble. Dites à un membre de chaque groupe de piger au hasard l'un des quatre événements imprévus. Dites aux participants de discuter, au sein de leur groupe, des mesures qu'ils prendraient pour réagir à l'événement imprévu. Rappelez-leur de suivre les points notés sur le tableau-papier.

Confirmez qu'il n'est pas nécessaire de recalculer les coûts du plan d'entretien si ça ne fait pas partie de leur solution. Ils doivent simplement décrire le processus qu'ils suivraient en pareils cas.

Dites aux groupes de désigner parmi eux la personne qui fera rapport au chef des mesures prises en réaction à l'événement imprévu.

Remarque : Si le temps le permet, vous pouvez inviter chaque groupe à prendre deux feuillets et à recommander un plan d'action pour chacun des deux événements imprévus pigés.

Réponses possibles aux événements imprévus.

1. Hausse des coûts des matériaux.

- La demande influence les prix. Ils baisseront de nouveau, avec le temps.
- Ne redressez le plan d'entretien que pour l'année en cours, étant donné que les prix reviendront à leurs niveaux antérieurs.
- Quand c'est possible, reportez tous les travaux de construction qui requièrent de grandes quantités de bois d'œuvre et remplacez-les par d'autres travaux.
- Informez le chef et le conseil des changements qui seront apportés et de la façon dont ils influent sur votre capacité à atteindre les buts, et obtenez l'approbation des changements au plan.

2. Dommages causés par une tempête de vent.

- Les logements sont-ils couverts par l'assurance?
- Demandez au personnel technique d'inspecter les logements, de confirmer les réparations requises et leurs coûts et d'établir l'ordre de priorité des travaux de réparation.
- Si l'assurance ne couvre les coûts qu'en partie, déterminez les coûts restants que la bande doit assumer et révisez le plan en fonction du changement.
- Informez le chef et le conseil des changements qui seront apportés et de la façon dont ils influent sur votre capacité à atteindre les buts, et obtenez l'approbation des changements au plan.

3. Vandalisme.

- Vérifiez le montant que couvre la police d'assurance.
- Déterminez les dépenses qui peuvent être réduites (compte tenu des priorités et des buts de la collectivité).
- Trouvez des solutions novatrices pour l'exécution des travaux de réparation (par exemple, nettoyage de la peinture vaporisée confié à la collectivité).
- Informez le chef et le conseil des changements qui seront apportés et de la façon dont ils influent sur votre capacité à atteindre les buts, et obtenez l'approbation des changements au plan.

4. Excédent de dépenses relatives aux réparations d'urgence et aux réparations imprévues.

- Revoyez le processus d'examen. Comment les dépenses sontelles contrôlées et signalées?
- Les dépenses (matériaux ou main-d'œuvre) ont-elles augmenté?
- Les lignes de conduite ont-elles été respectées (demandes de prix, etc.)?
- Passez en revue les dépenses imputées au budget. Voyez-vous des tendances? Dans l'affirmative, déterminez la meilleure façon d'y réagir (les travaux doivent être exécutés dans le cadre d'un entretien planifié).
- Redressez le plan.
- Informez le chef et le conseil des changements qui seront apportés et de la façon dont ils influent sur votre capacité à atteindre les buts, et obtenez l'approbation des changements au plan.
- Tirez des leçons de cette situation.

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE DE CAS PAR LE FORMATEUR

Résumé du formateur

Félicitez les participants pour les efforts qu'ils ont déployés pour faire l'exercice.

Demandez ce qui suit aux participants :

Maintenant que vous avez eu l'occasion de vous exercer à la conception d'un plan d'entretien triennal...

- Qu'avez-vous aimé de l'exercice?
- Qu'est-ce que vous avez trouvé le plus difficile?
- Qu'est-ce qui a le plus ressorti de l'exercice pour vous?
- Quelqu'un voudrait dire aux autres comment il compte utiliser ce qu'il a appris et l'appliquer à son travail?

Stimulez la discussion et encouragez les participants à exprimer leurs idées et leurs préoccupations et à dire comment ils comptent mettre en œuvre ce processus dans leurs collectivités.

Confirmez à la bande les avantages du processus de planification de l'entretien. Rappelez aux participants qu'il faudra probablement quelques essais avant de réussir à mettre en place un processus de planification qui fonctionne rondement, mais le temps et le travail qu'il faut se traduira par d'importants avantages pour la collectivité à long terme. Voyez avec les participants le transparent n° 7 : le principal bienfait du processus de planification de l'entretien est qu'il contribue à prolonger la durée utile du parc de logements de la collectivité.

RÉSUMÉ DE L'ATELIER

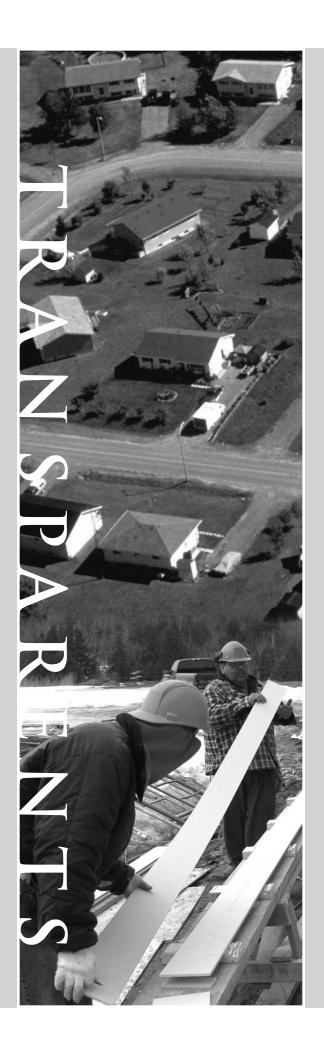
notes

Revoyez l'objectif de l'atelier. Vérifiez s'il a été atteint.

Dites aux participants d'aller au document n° 37, Lettre à moi-même, accompagné d'une enveloppe vierge. Demandez-leur de remplir la lettre en indiquant ce qu'ils feront pour contribuer au processus de planification, de retour dans leur collectivité. Dites-leur d'inscrire leur propre adresse sur l'enveloppe, d'y mettre la lettre et de la sceller. Les formateurs mettront les lettres à la poste dans six semaines, et les participants pourront alors évaluer à quel point ils ont atteint leur but.

Remerciez les participants pour leur participation et distribuez les formules d'évaluation.

ANNEXE A



Conception d'un plan de gestion immobilière

Objectif de l'atelier

Voir les étapes de la conception d'un plan de gestion immobilière. Les participants utiliseront le modèle de planification et d'un an et un plan d'entretien triennal concevront un plan financier (budget)

Planification de la gestion immobilière

faire pour atteindre les buts, les ressources appelé plan de travail, précise ce qu'il faut requises et le moment de l'exécution des en matière de logement. Le plan, souvent Détails de la façon d'atteindre les buts tâches connexes.

Les trois aspects de la planification de la gestion immobilière

Planification financière

Renseignements détaillés sur tous les revenus et dépenses liés à l'ensemble de logements.

Planification matérielle

Renseignements détaillés sur l'entretien.

Planification des ressources humaines

Renseignements détaillés sur les ressources requises pour exploiter et gérer l'ensemble de logements.

Qu'est-ce qu'un but?

Un but est un énoncé qui décrit ce que vous voulez accomplir.

correspondre aux préoccupations de la mesurable, réalisable et réaliste, et doit collectivité en matière de logement. Pour être efficace, le but doit être

Les buts

- Déterminez les buts
 (précisez ce que vous voulez qu'il se produise).
- Concevez des stratégies (le plan de travail).
- Contrôlez et évaluez (façon de suivre les progrès)

Étape 2 – Conception du plan

Première nation de Little Creek	
Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95	icle 95
Budget annuel – 1° avril 1998	
REVENUS	
Loyer proportionné au revenu (y compris les bénéficiaires de l'AS)	\$ 889 22
Subvention de l'article 95	72 384 \$
Revenus totaux	150 072 \$
DÉPENSES	
Assurances	\$ 008 9
Entretien et réparations	14 500 \$
Administration, loyer des bureaux	3 200 \$
Commis comptable (1 poste)	\$ 200 \$
Réserve de remplacement	\$ 000 01
Remboursement du prêt	105 852 \$
Vérification	\$ 000
Imprévus	1 230 \$
Dépenses totales	148 082 \$
Excédent	\$ 066 I

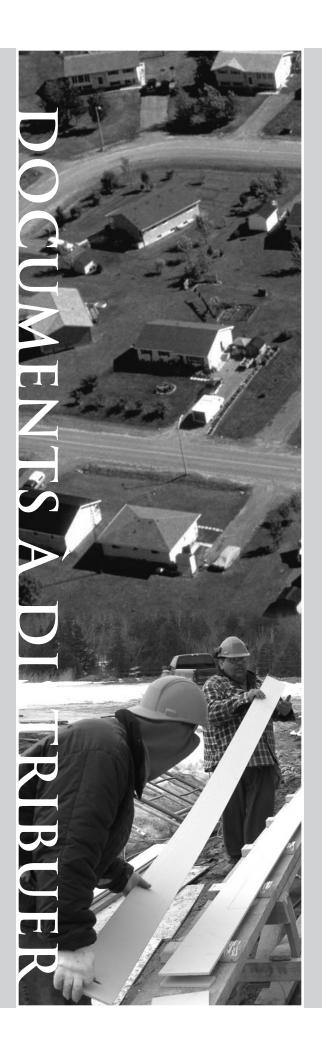
Planification de l'entretien

maximum la durée utile du parc logements de votre collectivité. plan à suivre pour prolonger an <u>မ</u>

Sources possibles de crédits budgétaires Planification de l'entretien

Source possible de crédits budgétaires	Types de l	Types de logements admissibles	dmissibles
	Financés par la SCHL	Financés par la bande	Privés
Affectations de la bande aux dépenses en capital			
Budgets d'exploitation (entretien), article 95			
PAREL pour personnes handicapées			
PAREL ordinaire			
Réserves de remplacement, article 95			
Réserves de fonctionnement, article 95 (après 1996)			
Revenus locatifs			
Autre			

ANNEXE B





DOCUMENT Nº 1

DÉFINIR LES BUTS

Les buts sont comme des flèches qui indiquent la route à suivre : s'ils sont bien organisés et si on les suit, ils peuvent nous guider en territoire inconnu. Quand vous établissez vos buts en matière de gestion immobilière, tenez compte des principaux aspects suivants.

Déterminez les buts

- Mettez sur pied une équipe qui conçoit les buts. Les membres de l'équipe doivent connaître les problèmes de logement et avoir le pouvoir de déterminer les buts.
- Mettez les buts sur papier. Il s'agit de la première étape de leur réalisation.
- Les buts doivent être mesurables, de sorte qu'il soit possible de suivre les progrès.
- Les résultats attendus doivent être clairs.

Concevez des stratégies

- Pour être efficaces, les buts doivent s'appuyer sur un plan tenant compte de toutes les ressources requises, des échéanciers et des facteurs financiers.
- Tenez compte des problèmes qui peuvent surgir et qui pourraient vous retarder dans l'atteinte des buts ou vous empêcher de les atteindre, et planifiez la façon dont vous les réglerez.
- Pour être efficaces, les buts doivent être réalisables. Certains buts semblent accablants et il faut peut-être décomposer chaque but en plus petites tâches.

Contrôlez et évaluez les buts

- Passez régulièrement vos buts en revue pour vous assurer qu'ils sont atteints, que les plans de travail sont respectés et que les buts demeurent pertinents. En cas de problème, déterminez le service ou la personne qui est responsable et travaillez à le résoudre.
- Produisez des rapports d'étapes et signalez les réalisations.
- Une fois qu'un but est atteint, prenez le temps de célébrer et de féliciter l'équipe.



DOCUMENT Nº 2

RÉDIGER LE BUT

L'énoncé de but doit comprendre les éléments suivants :

- la ou les *mesures* qui seront prises;
- le *résultat*, ou produit final, attendu;
- la ou les personnes qui ont la *responsabilité* de prendre les mesures;
- l'<u>échéancier</u> établi pour les mesures.

Exemple de but

Inspecter toutes les habitations administrées par la bande.

Exemple d'énoncé de but

Une inspection complète (la mesure à prendre) de toutes les habitations administrées par la bande sera exécutée par l'agent des services techniques (personne responsable). Les inspections seront réalisées au cours des quatre prochaines années (échéancier), à raison de 25 % des logements chaque année, dont les plus vieux d'abord. Un rapport sur l'état du logement (le résultat) sera rédigé pour chaque habitation et précisera les réparations d'urgence, les réparations requises d'ici deux ans et les réparations requises d'ici trois ans.



DOCUMENT No 3

CONSEILS UTILES À L'ÉTABLISSEMENT DES BUTS

- Rappelez-vous que ne pas planifier, c'est se préparer à échouer.
- Les buts doivent mettre vos compétences à l'épreuve, mais ne doivent pas vous décourager dans vos efforts.
- Rappelez aux gens les avantages d'atteindre les buts.
- Faites ressortir tous les avantages qu'ils en tireront personnellement.
- Persistez et soyez prêt à faire des sacrifices à court terme pour atteindre le but.
- Soyez au fait de toutes les ressources requises pour atteindre le but.
- N'ayez pas de secrets. Communiquez et faites part de vos buts aux autres.



LE MODÈLE DE PLANIFICATION EN QUATRE ÉTAPES

Étape 1 – Collecte d'information

Assurez-vous d'avoir toute l'information requise pour préparer le plan. Veillez à ce que l'information soit exacte. Si vous utilisez des projections par manque de données antérieures, veillez à ce qu'elles soient réalistes. Vous devriez notamment recueillir l'information suivante : buts de la collectivité, copies des rapports connexes, plans annuels et budgets de fonctionnement. Organisez-vous pour obtenir l'intervention de tous dans votre équipe (membres du comité de logement, personnel, services techniques, conseil de bande, etc.) à toutes les étapes du processus de planification en quatre étapes.

Étape 2 – Conception du plan

Il faut concevoir deux types de plans. Le plan à long terme se concentre sur ce que vous voulez qu'il se produise au cours des trois à cinq prochaines années. Il décrit, à un niveau élevé, le travail qui sera accompli. Le plan annuel décrit en détail ce que vous proposez de faire au cours des douze prochains mois. Le plan annuel doit préciser clairement les priorités, les lots de travaux, les échéanciers et les ressources humaines et financières requises.

Quand vous analysez l'information que vous avez recueillie, penchez-vous sur les éléments suivants :

- Quelles sont les priorités établies par votre collectivité?
- Les ressources humaines et financières suffisent-elles à la prestation du service?
- Quand les travaux peuvent-ils être réalisés?
- Les programmes imposent-t-ils des restrictions dont il faut tenir compte?

Répondez aux cinq questions quand vous rédigez votre plan :

Pourquoi cette tâche est-elle nécessaire, et répond-elle aux objectifs?

Quelles tâches seront accomplies au cours des douze prochains mois (plan d'action)?

Qui assumera la responsabilité de chaque tâche?

Quand chaque tâche aura-t-elle été accomplie?

D'où viendront les ressources humaines et financières?

Étape 3 – Approbation du plan

Vous devrez demander et obtenir le soutien de votre plan et veiller à ce qu'il soit approuvé par les autorités compétentes.

Quand vous cherchez à obtenir l'approbation du plan, envisagez ce qui suit :

- soumettez officiellement le plan par écrit en vue d'en obtenir l'approbation;
- faites ensuite une présentation qui décrit les avantages de suivre le plan;
- soyez prêt à répondre aux questions et à réagir aux préoccupations;
- tenez un registre des décisions prises au sujet du plan.

Une fois le plan approuvé, préparez-vous à le mettre en œuvre. À cette fin :

- communiquez les détails de haut niveau au comité de logement, aux membres de la bande et aux locataires;
- préparez à l'intention du chef et du conseil, des membres du comité de logement et du personnel une feuille de questions et de réponses qu'ils pourront utiliser pour répondre aux demandes de renseignements.

Étape 4 – Examen et redressement du plan

Les meilleurs plans sont ceux qu'on revoit régulièrement (au moins tous les trois mois).

Dans le cadre de votre processus d'examen régulier, vous devriez :

- voir les progrès accomplis avec les membres de l'équipe (déroulement comme prévu);
- mettre le plan à jour au fur et à mesure que des tâches sont accomplies;
- déceler les problèmes et réaffecter les ressources pour les tâches qui accusent du retard;
- préparer des rapports d'étapes réguliers et les mettre à la disposition de la collectivité;
- célébrer les succès et en faire part.



ÉTUDE DE CAS - PLANIFICATION FINANCIÈRE

Directives aux participants

Objectif

En suivant le modèle de planification en quatre étapes, les participants concevront un plan de gestion financière annuel pour un ensemble de logements relevant de l'article 95 dans une collectivité des Premières nations fictive.

Directives

Vous travaillerez en équipes. Votre équipe recevra de l'information sur l'ensemble de logements relevant de l'article 95 qui se trouve dans la collectivité de la Première nation de Little Creek. Vous aurez toute l'information qu'il vous faut pour les quatre étapes du modèle de planification.

Gardez à l'esprit que la collectivité a établi des buts en matière de logement, mais qu'un seul but est lié à la planification financière. Il s'agit du but suivant :

But:

Le directeur, Administration des logements, veillera à ce que le service de logement respecte le budget qui lui a été affecté pour la période du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006. Un rapport budgétaire écrit sera soumis par le directeur au chef et au conseil le 30 septembre 2005 et le 31 mars 2006. Le rapport confirmera le cumul des revenus et des dépenses à ces dates.

Tâches

Étape 1 – Document nº 6

Étape 2 – Document nº 7

Étape 3 – Document nº 12

Étape 4 – Documents nº 13 et 14



ÉTAPE 1 – COLLECTE D'INFORMATION

Directives : Associez les catégories du budget aux documents que vous utiliseriez pour préparer le budget annuel. Certains documents peuvent servir pour plus d'une catégorie.

C et K

- 1. Subvention relevant de l'article 95
- 2. Loyer proportionné au revenu
- **3.** Assurances
- 4. Entretien et réparations
- **5.** Administration (loyer des bureaux)
- **6.** Salaires
- 7. Réserve de remplacement
- **8.** Remboursement du prêt
- **9.** Frais annuels de vérification
- **10.** Autre (formation du personnel)
- 11. Autre (déplacements)

- **A.** Lettre de la SCHL indiquant que le loyer du marché est de 375 \$ par mois
- **B.** Confirmation du revenu de chaque locataire
- **C.** Entente d'exploitation signée avec la SCHI
- D. Rapports d'inspection du 1er sept. 2004
- **E.** Lettre de la banque confirmant la mensualité de remboursement du prêt de 8 821 \$
- **F.** Offres de prix de trois compagnies d'assurance
- G. Rapports d'inspection des 120 logements
- **H.** Rapport de vérification 2003-2004, article 95
- I. États financiers relatifs aux logements de la bande
- **J.** Budget de l'ensemble pour 2003-2004, article 95
- **K.** Lettre de la SCHL indiquant que la subvention a été réduite à 6 032 \$
- **L.** Documents relatifs à la paye
- M. Estimation des frais de vérification
- N. Relevés bancaires



ÉTAPE 2 - CONCEPTION DU PLAN

Première nation de Little Creek Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95 Budget annuel prenant effet le 1^{er} avril 2005

Directives : Vous avez rassemblé les documents suivants :

- une description de l'ensemble de logements relevant de l'article 95 (document n° 8)
- l'état des revenus et des dépenses pour l'exercice 2003-2004 (document n° 9)
- le rapport d'inspection sommaire (document n° 10)
- le rapport de vérification du revenu (document n° 11)

Tâche: Utilisez l'information de ces documents pour compléter le budget ci-dessous.

REVENUS	
Loyer proportionné au revenu (y compris les bénéficiaires de l'AS)	\$
Subvention de l'article 95	\$
Revenus totaux	\$
DÉPENSES	
Assurances	\$
Entretien et réparations	\$
Administration, loyer des bureaux	\$
Commis comptable (1 poste)	\$
Réserve de remplacement	\$
Remboursement du prêt	\$
Vérification	\$
Imprévus	\$
Dépenses totales	\$
Excédent	\$



ÉTAPE 2 – CONCEPTION DU PLAN

Description de l'ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95

La collectivité compte 120 habitations administrées par la bande. L'ensemble de logements financé en vertu de l'article 95 et construit en 1990-1991 comporte 20 logements. Tous sont des maisons de plain-pied de trois chambres à coucher. Tous les locataires paient leur électricité, sauf ceux qui bénéficient de l'aide sociale. Les Services sociaux paient directement l'électricité de ces derniers.

Les coûts d'immobilisation définitifs de l'ensemble de 20 logements sont de 1 600 000 \$. L'ensemble fait l'objet d'un prêt de 1 120 000 \$. Le prêt a été renouvelé le 1^{er} avril 2004 pour une période de cinq ans à compter du 1^{er} mai 2004. Les nouvelles *mensualités de remboursement du prêt* sont de **8 821** \$ (x 12 = 105 852 \$ pour l'année), et les *paiements de subvention* sont de **6 032** \$ (x 12 = 72 384 \$ pour l'année).

La Première nation de Little Creek fournit des bureaux, le téléphone, le télécopieur et les fournitures à l'ensemble relevant de l'article 95 moyennant un droit mensuel. La Première nation augmente toujours les coûts d'administration liés à l'article 95 de 100 \$ par année (ce qui comprend les frais de déplacement et de formation).

Au début, la Première nation de Little Creek avait à son service une commis comptable à temps plein qui s'occupait de l'ensemble de logements relevant de l'article 95, moyennant un salaire annuel de 25 000 \$ (y compris les avantages sociaux). Au cours de l'exercice 1995-1996, la Première nation a examiné ses activités et a constaté que la commis comptable consacrait moins de la moitié de son temps au programme relevant de l'article 95 et que le reste de son temps allait à d'autres aspects des activités de la bande. La responsabilité de son salaire est maintenant répartie entre différents départements et est fonction du temps qu'elle consacre réellement à chacun. Vous n'avez imputé que 10 400 \$ (y compris les avantages) de son salaire au programme de logement. Au cours de 2004, la Première nation a acheté du nouveau matériel informatique et de nouveaux logiciels et s'attend à ce que le temps nécessaire à la tenue des dossiers relatifs au programme de logement relevant de l'article 95 sera diminué de moitié, ce qui réduira le salaire en question à 5 200 \$ par année.

Dans le passé, la Première nation de Little Creek n'exécutait des travaux d'entretien que quand les locataires se plaignaient. Pour être plus proactive et efficace dans ses dépenses d'entretien, la Première nation a réalisé une inspection de chacun des 120 logements administrés par la bande pour déterminer leur état réel et établir les priorités d'entretien. Ce rapport vient d'être rédigé et a été transmis au conseiller du logement (voir le document n° 10).

La Première nation de Little Creek doit déposer *10 000 \$ par année dans une réserve de remplacement*. Rien n'a été retiré du compte.

Le vérificateur vous indique qu'il n'augmentera pas ses frais cette année (1 000 \$).

Cette année, la bande veut se doter **d'un montant pour imprévus de 1 230 \$**.

La Première nation de Little Creek a examiné les avantages d'assurer toutes les maisons administrées par la bande et a reçu des prix de la part de trois compagnies d'assurance acceptables. Deux compagnies ont donné des prix pour les 120 logements. *Le premier prix était de 40 800 \$ (340 \$ par logement)*. La deuxième compagnie a donné un prix de 350 \$ par logement. La troisième compagnie a donné un prix ne couvrant que l'ensemble de 20 logements relevant de l'article 95. Son prix, de 6 700 \$, ne couvrait pas les demandes de règlement à la suite de catastrophes naturelles (tempête de vent, tempête de verglas, inondation, etc.).



ÉTAPE 2 – CONCEPTION DU PLAN

Première nation de Little Creek Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95 État des revenus et des dépenses Exercice se terminant le 31 mars 2004

REVENUS	2004	2003
Loyer proportionné au revenu (y compris les bénéficiaires de l'AS)	74 580 \$	73 970 \$
Subvention de l'article 95	69 696 \$	105 625 \$
Revenus totaux	144 276 \$	179 595 \$
DÉPENSES		
Assurances	7 500 \$	7 000 \$
Entretien et réparations	20 000 \$	4 500 \$
Administration, loyer des bureaux	3 400 \$	3 300 \$
Commis comptable (1 poste)	10 400 \$	25 000 \$
Réserve de remplacement	10 000 \$	10 000 \$
Remboursement du prêt	104 329 \$	124 768 \$
Vérification	1 000 \$	800 \$
Dépenses totales	156 629 \$	175 368 \$
Revenu – déficit annuel	(12 353 \$)	4 227 \$
Excédent ou déficit annuel au début de l'année	6 427 \$	2 200 \$
Excédent ou déficit accumulé	(5 926 \$)	6 427 \$



ÉTAPE 2 – CONCEPTION DU PLAN

Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95 Rapport d'inspection sommaire

Logement	Réparations obligatoires	Réparations optionnelles	Entretien prévu 2005
I	975 \$	0 \$	975 \$
2	600 \$	0 \$	600 \$
3	400 \$	350 \$	750 \$
4	1,500 \$	200 \$	1,700 \$
5	400 \$	0 \$	400 \$
6	1,200 \$	0 \$	1,200 \$
7	0 \$	285 \$	285 \$
8	1,000 \$	400 \$	1,400 \$
9	200 \$	0 \$	200 \$
10	750 \$	25 \$	775 \$
	100 \$	0 \$	100 \$
12	0 \$	310\$	310\$
13	675 \$	0 \$	675 \$
14	260 \$	0 \$	260 \$
15	500 \$	175 \$	675 \$
16	1,000 \$	200 \$	1,200 \$
17	400 \$	50 \$	450 \$
18	500 \$	320 \$	820 \$
19	275 \$	0 \$	275 \$
20	200 \$	1,250 \$	1,450 \$
TOTAL	10,935 \$	3,565 \$	14,500 \$
Coût moyen par logement	547 \$	178 \$	725 \$

Remarque : Les montants ci-dessus comprennent les coûts de la main-d'œuvre et des matériaux.



ÉTAPE 2 - CONCEPTION DU PLAN

Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95 Rapport de confirmation du revenu

Logement	N ^{bre} d'adultes	N ^{bre} d'enfants	Total Occupants	Revenu	N ^{bre} de chambres	Loyer du marché	LPR	Paiement réel
I	2	2	4	20 000 \$	3	375 \$	417\$	313\$
2	I	2	3	1 000 \$	3	375 \$	375 \$	271\$
3	2	I	3	15 000 \$	3	375 \$	313\$	211\$
4	2	0	2	8 500 \$	3	375 \$	177 \$	77 \$
5	2	0	2	30 000 \$	3	375 \$	625 \$	525 \$
6	I	4	5	AS	3	375 \$	371 \$	371\$
7	2	2	4	AS	3	375 \$	351\$	351\$
8	I	2	3	17 500 \$	3	375 \$	365 \$	261\$
9	2	I	3	AS	3	375 \$	310\$	310\$
10	I	3	4	AS	3	375 \$	351\$	351\$
	2	4	6	AS	3	375 \$	387 \$	387 \$
12		I	2	AS	3	375 \$	285 \$	285 \$
13		3	4	AS	3	375 \$	351\$	351\$
14	2	4	6	AS	3	375 \$	387 \$	387 \$
15	2	3	5	AS	3	375 \$	371 \$	371\$
16		2	3	AS	3	375 \$	310\$	310\$
17	2	I	3	AS	3	375 \$	310\$	310\$
18	2	3	5	AS	3	375 \$	371 \$	371 \$
19	2	2	4	AS	3	375 \$	351\$	351\$
20	2	I	3	AS	3	375 \$	310\$	310\$
Revenu n	nensuel to	otal				7 500 \$	7 088 \$	6 474 \$
Revenu a	nnuel tot	al				90 000 \$	85 056 \$	77 688 \$

Remarque : Les locataires qui gagnent un revenu reçoivent une allocation-chauffage de 100 \$ par mois. Ce montant est inclus sous la forme d'une déduction du LPR (loyer proportionné au revenu).



ÉTAPE 3 – APPROBATION DU PLAN

Vous soumettez le budget à l'approbation du chef et du conseil. Ils vous poseront les questions suivantes. Répondez aux questions dans l'espace réservé à cette fin et préparez-vous à en discuter quand vous ferez votre présentation.

1.	Pourquoi les heures de travail de la commis comptable ont-elles autant diminué?
2.	Quel est l'avantage, s'il en est un, d'assurer chaque maison administrée par la bande?
3.	Pourquoi devrions-nous faire les réparations qui sont jugées « souhaitables »?
4.	Le budget actuel comporte des montants peu élevés pour imprévus. À quoi serviront-ils?
5.	Serez-vous en mesure de répondre aux situations d'urgence avec un budget aussi restreint?



ÉTAPE 4 – EXAMEN ET REDRESSEMENT DU PLAN

C'est aujourd'hui le 1^{er} octobre 2005. Vous exploitez l'ensemble depuis six mois et recevez le rapport ci-joint de votre commis comptable.

Partie I – Veuillez remplir le document n° 14 : calculez la différence entre le montant prévu au budget et le montant réel, et inscrivez le résultat dans la colonne « Écart ».

Partie II – Répondez aux questions suivantes.

1.	Quels postes budgétaires diffèrent du montant planifié initialement?
2.	Quels redressements vous permettraient de respecter le budget et d'atteindre
	votre but en matière de logement?



ÉTAPE 4 – EXAMEN ET REDRESSEMENT DU PLAN

Première nation de Little Creek Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95 Rapport sur les écarts budgétaires au 30 septembre 2005

Revenus	Budget annuel approuvé	Prévu au budget I er avril – 30 sept.	Dépenses réelles ler avril – 30 sept.	Écart
Loyer proportionné au revenu (y compris les bénéficiaires de l'AS)	77 688 \$	38 844 \$	30 000 \$	
Subvention de l'article 95	72 384 \$	36 192 \$	36 192 \$	
Revenus totaux	150 072 \$	75 036 \$	66 192 \$	
Dépenses				
Assurances	6 800 \$	6 800 \$	6 800 \$	
Entretien et réparations	14 500 \$	7 250 \$	10 500 \$	
Administration, loyer des bureaux	3 500 \$	l 750 \$	l 750 \$	
Commis comptable (1 poste)	5 200 \$	2 600 \$	2 600 \$	
Réserve de remplacement	10 000 \$	5 000 \$	0\$	
Remboursement du prêt	105 852 \$	52 926 \$	52 926 \$	
Vérification	1 000 \$	0\$	0\$	
Imprévus	1 230 \$	615\$	950 \$	
Dépenses totales	148 082 \$	76 941 \$	75 526 \$	
Excédent ou déficit	1 990 \$	(1 905 \$)	(9 334 \$)	



RÉSERVE DE REMPLACEMENT

Veuillez répondre aux questions suivantes en cochant Vrai ou Faux

		Vrai	Faux
1.	Les fonds de la réserve de remplacement sont des fonds mis de côté pour couvrir les coûts qu'il faudra probablement assumer dans l'avenir pour remplacer des immobilisations de la propriété ou de l'immeuble qui sont usées ou arrivées à la fin de leur durée utile.		
2.	Il est obligatoire de provisionner une réserve de remplacement dans le cadre d'un programme de logement relevant de l'article 95.		
3.	Les réparations requises à la suite de vandalisme peuvent être imputées à la réserve de remplacement.		
4.	Le remplacement des appareils est une dépense admissible.		
5.	Votre collectivité décide d'installer du linoléum, plutôt que de la moquette, dans les futurs ensembles de logements. Dix logements (construits il y a trois ans) ont de la moquette. Il faut la retirer pour la remplacer par du linoléum, et les coûts seront imputés à la réserve de remplacement.		
6.	La formule suivante doit être utilisée pour déterminer le montant à mettre dans la réserve de remplacement : (nbre de composants x coût de remplacement) = montant annuel durée de vie restante	requis	
7.	Vous ne pouvez imputer à la réserve de remplacement les dépenses pour lesquelles vous profitez de rabais sur les achats en masse.		
8.	Vos frais annuels moyens de réparation des appareils sont de 200 \$ par logement (10 logements). Ces frais peuvent être imputés à la réserve de remplacement.		
9.	Vous pouvez remplacer une immobilisation par une immobilisation de qualité supérieure.		
10.	Le montant annuel affecté à la réserve de remplacement est déterminé au moment l'engagement de l'ensemble et ne peut plus être modifié.		
11.	La peinture intérieure n'est pas une dépense admissible pour la réserve de remplacement.		



PLANIFICATION DE L'ENTRETIEN

Types de travaux d'entretien

Voici les types de travaux d'entretien qu'il faut préciser et inclure dans le plan d'entretien.

Entretien courant

Il s'agit généralement de travaux requis en raison de situations inattendues et de plaintes de locataires.

L'entretien courant comprend les travaux de réparation des immobilisations (chaudières, toitures, chauffe-eau) qui ne sont pas arrivées à la fin de leur durée utile. S'il n'existe pas de ligne de conduite visant les dommages causés par les locataires, il faut inclure dans la planification de l'entretien courant la réparation des dommages causés par les locataires, notamment, par négligence.

Entretien préventif

L'entretien préventif est le remplacement planifié d'éléments de manière à éviter des réparations ou des bris dans l'avenir.

Ce type d'entretien comprend l'entretien des chaudières et le remplacement de la courroie de ventilateur avant qu'elles se brisent; l'application d'un nouveau mastic de calfeutrage autour de la baignoire pour éviter les dommages causés par l'eau, etc. Un bon plan d'entretien préventif comprend des travaux exécutés de façon cyclique (travaux hebdomadaires, saisonniers, annuels), comme la vidange des fosses septiques, le ramonage des cheminées, etc. De plus, si vous prévoyez à long terme de repeindre l'extérieur des fenêtres de tous les logements sur une période de cinq ans, il faut prévoir ces coûts dans le cadre des travaux d'entretien préventif.

Remplacement d'immobilisations (composants importants)

Il s'agit du remplacement d'immobilisations ou de composants importants de l'habitation qui ont dépassé leur durée utile et qu'il n'est plus efficient de réparer. Les systèmes de chauffage, chauffe-eau, toitures, fenêtres et portes sont des immobilisations.

Pour les logements relevant de l'article 95, le remplacement de ces composants peut être fonction de l'admissibilité à l'utilisation de la réserve de remplacement.



LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DE L'ENTRETIEN ÉTAPE 1 – COLLECTE D'INFORMATION

Rapports d'inspection et rapports sur l'état des logements

Chaque logement doit faire l'objet d'une inspection complète qui permettra le suivi de l'état général du parc de logements de la collectivité. Il faut faire les inspections régulièrement (une fois tous les trois à cinq ans) pour déterminer les réparations requises et l'ordre de priorité de ces réparations (d'ici un an, d'ici deux ans, etc.). L'information tirée des inspections est nécessaire à l'établissement de l'ordre de priorité des travaux d'entretien et vous aidera à coordonner les travaux à exécuter dans de nombreux logements ayant besoin de réparations semblables.

Les logements des occupants handicapés et des aînés peuvent avoir besoin de modifications de travaux d'adaptation. Soyez au fait des facteurs particuliers à prendre en compte et déterminez s'il s'agit de travaux prioritaires.

Dossiers et registres sur les travaux d'entretien réalisés dans chaque logement

Les renseignements de ces dossiers confirmeront les détails de tous les travaux de réparation réalisés dans le logement. De plus, il vous faut de l'information sur l'équipement et les appareils de chaque logement. Toute cette information vous sera utile pour établir votre plan d'entretien, à court terme et à long terme, et pour estimer le coût des travaux d'entretien futurs.

Plaintes des locataires et demandes de travaux de réparation

Votre plan d'entretien doit prévoir du temps et de l'argent pour l'entretien non planifié à exécuter à la suite de plaintes de la part de locataires ou de situations imprévues. Envisagez de tenir un registre des plaintes des locataires qui précise les réparations demandées. Cela peut vous aider à déceler les réparations courantes ou les tendances qui pourraient être enrayées.

Budgets disponibles

Vérifiez les budgets disponibles à respecter au cours de la période de trois ans. Les fonds servant à l'entretien et aux réparations des logements peuvent provenir de sources diverses et s'accompagner de restrictions quant à leur utilisation. En concevant votre plan d'entretien, vous devez déterminer le budget qui peut servir au financement des travaux requis.



PLANIFICATION DE L'ENTRETIEN

Sources admissibles de crédits budgétaires

Lisez chaque question et encerclez votre réponse.

- 1) Les réserves de remplacement peuvent servir à financer le remplacement d'immobilisations pour :
 - a) les logements SCHL relevant de l'article 95
 - b) les logements financés par la bande
 - c) les logements privés
 - d) toutes ces réponses
- 2) Les fonds du PAREL pour personnes handicapées peuvent servir pour :
 - a) les logements SCHL relevant de l'article 95
 - b) les logements financés par la bande
 - c) les logements privés
 - d) toutes ces réponses
- 3) Les fonds excédentaires des affectations de la SCHL relevant de l'article 95 pour l'entretien peuvent servir pour :
 - a) les logements SCHL relevant de l'article 95
 - b) les logements financés par la bande
 - c) les logements privés
 - d) toutes ces réponses
- 4) Le PAREL ordinaire <u>ne peut</u> servir pour :
 - a) les logements SCHL relevant de l'article 95
 - b) les logements financés par la bande
 - c) les logements privés
 - d) toutes ces réponses
- 5) Les affectations du MAINC aux dépenses en capital peuvent servir pour :
 - a) la construction
 - b) la rénovation
 - c) l'entretien et les réparations
 - d) toutes ces réponses



CONCEPTION D'UN PLAN D'ENTRETIEN TRIENNAL

Objectif

En appliquant le modèle de planification, les participants concevront un plan d'entretien triennal.

Directives aux participants

Il incombe au service du logement de la Première nation de Little Creek de préparer un plan d'entretien triennal visant les logements de la collectivité. La moitié de l'équipe du service du logement travaillera à la conception du plan visant les logements financés par la bande, et l'autre moitié, à la conception du plan visant les logements financés par la SCHL. Votre trousse contient toute la documentation nécessaire pour votre part du plan.

Étape 1 – Collecte d'information

À la première étape, votre équipe doit passer en revue l'information recueillie. Il s'agit de ce qui suit.

Profil de la Première nation de Little Creek (document n° 20)

Ce document fournit une brève description de la collectivité et de l'état de son parc de logements.

Extraits du plan de logement communautaire de la Première nation de Little Creek (document n° 21)

Le chef et le conseil ont approuvé trois buts en matière d'entretien, lesquels sont compris dans les extraits du plan de logement communautaire. Le plan triennal doit tenir compte de ces buts.

Rapports sur l'état des logements

(Logements financés par la bande – documents 22, 23 et 24; logements financés par la SCHL – documents 25, 26 et 27) Le personnel technique a produit l'information technique relative au portefeuille et a préparé un rapport sommaire sur l'état des logements. L'ordre de priorité des réparations a été établi, et on a indiqué le moment de leur exécution (première, deuxième ou troisième année).

Budgets

Le service des finances a déterminé les crédits budgétaires disponibles pour les travaux d'entretien et de réparation au cours de chacune des trois années. Ce montant se trouve au haut de chaque Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation. Le montant indiqué représente la TOTALITÉ du budget disponible pour les travaux d'entretien et de réparation (p. ex. : PAREL, réserve de remplacement, une partie de l'affectation en capital du MAINC, etc.).



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK

Profil de la collectivité

La Première nation de Little Creek est une collectivité nordique qui se trouve à environ 160 kilomètres au nord de la Transcanadienne. La population actuelle est de 890 habitants. La collectivité est depuis tout récemment desservie par l'électricité, l'approvisionnement en eau et les égouts. La bande se charge de l'administration de 120 habitations.

Parc de logements administrés par la bande

Quarante maisons sont financées dans le cadre du Programme de logement dans les réserves de la SCHL relevant de l'article 95. Dix logements ont été construits en 1978, 10 en 1982, 10 en 1988, et 10 en 1993. Les logements construits en 1978 ont besoin de travaux de réparation importants, mais les autres logements sont généralement en bon état.

Quatre-vingt habitations ont été construites à la suite d'affectations en capital du MAINC. La bande a utilisé son affectation en capital pour la construction de cinq maisons par année depuis 1987. En raison du budget en capital restreint et des fonds d'entretien insuffisants, la plupart des logements construits avant 1995 ont besoin de réparations majeures.

Rapport sommaire sur l'état des logements

Logements financés en vertu de l'article 95

Les 40 logements financés par la SCHL en vertu de l'article 95 ont tous fait l'objet de travaux d'entretien imputés au budget de fonctionnement. Les logements construits en 1982, en 1988 et en 1993 en vertu de l'article 95 sont généralement en bon état, mais les logements plus âgés qui remontent à 1978 montrent des signes de vieillissement.

Logements financés par la bande

Des 80 logements financés par la bande, 40 sont relativement neufs, 15 ont été complètement remis en état et les 25 autres ont besoin de travaux majeurs de réparation.



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK

Extraits du plan de logement communautaire

Normes d'entretien

La Première nation de Little Creek a approuvé l'utilisation des normes de remise en état du PAREL pour les logements existants en guise de conditions minimales pour les logements existants administrés par la bande.

Buts en matière d'entretien

Les buts en matière d'entretien de la collectivité sont les suivants :

But nº 1

Le service du logement veillera à ce que les logements existants administrés par la bande soient rendus conformes aux exigences minimales au cours des trois prochaines années.

But nº 2

Au cours des trois prochaines années, la bande consacrera une partie (25 %) de l'affectation en capital du MAINC aux réparations et à l'entretien. Les 75 % restants de l'affectation ira à la construction de nouveaux logements.

But nº 3

Le service du logement veillera à ce que les travaux soient d'abord exécutés dans les logements financés par la bande qui ont été construits en 1990, 1991 et 1992 et dans les logements financés par la SCHL qui ont été construits en 1978. Quand c'est possible, il faut d'abord réparer les logements les plus vieux.

Si c'est possible, il faut réaliser en même temps toutes les réparations à exécuter dans un même ensemble de logements de manière à déranger le moins possible les locataires.



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK

ANNÉE 1

Réparations nécessaires – Portefeuille de logements financés par la bande

Logements financés par la bande

Portefeuille – 80 logements – cinq logements construits chaque année, de 1987 à 2002 inclusivement.

Entretien régulier

Il <u>faut</u> prévoir un coût d'entretien régulier de 1 200 \$ par année pour chacun des 15 logements que l'on n'a pas encore rendus conformes aux exigences minimales visant les bâtiments résidentiels (logements construits en 1990, 1991 et 1992), jusqu'à ce que les réparations aient été exécutées. Pour les 65 autres logements, il faut prévoir un coût de 800 \$.

Coût: 1 200 \$ par logement x 15 logements 800 \$ par logement x 65 logements

Réparations intérieures

Des réparations doivent être exécutées à l'intérieur des logements construits en 1990 (5), en 1991 (5) et en 1992 (5). Les murs intérieurs doivent être réparés au besoin, puis repeints. Le revêtement de plancher est usé et doit constamment être réparé. Il faut remplacer le revêtement de plancher usé (combinaison de moquette et de linoléum) par un revêtement de sol résilient.

Coût: 7 000 \$ par logement

Systèmes de chauffage

Il faut installer de nouveaux appareils de chauffage et des cheminées dans les logements construits en 1990 (5) et en 1991 (5). Les systèmes de chauffage doivent constamment être réparés (le fabricant n'est plus en affaires) et les locataires se plaignent du froid. Il n'est pas efficient de continuer à les réparer; il faut les remplacer.

Coût: 5 000 \$ par logement

Réparations extérieures

Pour réduire les coûts de fonctionnement et rendre les logements conformes aux exigences minimales, on remettra en état, à partir de l'extérieur, les logements construits en 1990 (5), en 1991 (5) et en 1992 (5). Les travaux comprennent l'installation d'un nouveau fond de clouage, d'isolant GlasClad® et de membrane pare-air Tyvek®, de nouvelles portes extérieures et fenêtres et d'un nouveau parement.

Coût: 15 000 \$ par logement

Réparations d'urgence

D'après le coût moyen des réparations d'urgence et des réparations imprévues au cours des deux dernières années, il **faut** prévoir à cette fin 500 \$ par logement (pour les 80 logements).

Coût: 500 \$ par logement

Autre

Il faut convertir le logement (1999) d'un membre de la collectivité de sorte qu'il soit possible d'y accéder et d'y circuler en fauteuil roulant. Il faut faire des modifications dans l'entrée, la cuisine et la salle de bain (certains éléments y ont déjà été intégrés). C'est prioritaire et il **faut** le faire au cours de l'année 1.

Coût: 8 500 \$ pour ce logement



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK

ANNÉE 2

Réparations nécessaires – Portefeuille de logements financés par la bande

Logements financés par la bande

Portefeuille – 80 logements – cinq logements construits chaque année, de 1987 à 2002 inclusivement.

Entretien régulier

Il faut prévoir un coût d'entretien régulier de 1 250 \$ par année pour chacun des logements que l'on n'a pas encore rendus conformes aux exigences minimales visant les bâtiments résidentiels jusqu'à ce que les réparations aient été exécutées. Pour les autres logements, il faut prévoir un coût de 850 \$ par année.

Coût: 1 250 \$ par logement 850 \$ par logement

Réparations intérieures

Des réparations doivent être exécutées à l'intérieur des logements construits en 1993 (5). Les murs intérieurs doivent être réparés au besoin, puis repeints.

Coût: 4 500 \$ par logement

Systèmes de chauffage

Les chauffe-eau des logements construits en 1993 (5) fuient légèrement. Il faut les remplacer (la garantie du fabricant est échue).

Coût: 900 \$ par logement

Réparations extérieures

En raison de l'emplacement des logements construits en 1996 (5), les contre-portes à moustiquaire en acier ont de plus en plus gelé et pris de l'expansion et les portes extérieures ont été endommagées par l'humidité. Il faut installer à l'arrière des logements de nouvelles contre-portes et portes d'entrée à âme pleine.

Coût: 2 500 \$ par logement

Réparations d'urgence

D'après le coût moyen des réparations d'urgence et des réparations imprévues au cours des deux dernières années, il faut prévoir à cette fin 500 \$ par logement (pour les 80 logements).

Coût: 500 \$ par logement



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK Réparations nécessaires – Portefeuille de logements financés par la bande

ANNÉE 3

Logements financés par la bande

Portefeuille – 80 logements – cinq logements construits chaque année, de 1987 à 2002 inclusivement.

Entretien régulier

Il faut prévoir un coût d'entretien régulier de 1 300 \$ par année pour chacun des logements que l'on n'a pas encore rendus conformes aux exigences minimales visant les bâtiments résidentiels jusqu'à ce que les réparations aient été exécutées. Pour les autres logements, il faut prévoir un coût de 900 \$ par année.

Coût: 1 300 \$ par logement 900 \$ par logement

Réparations intérieures

Des réparations doivent être exécutées à l'intérieur des logements construits en 1994 (5). Les murs intérieurs doivent être réparés au besoin, puis repeints.

Coût: 4 500 \$ par logement

Réparations extérieures

Il faut remplacer le bardeau des toitures des maisons construites en 1993 (5).

Coût: 3 000 \$ par logement

Réparations d'urgence

D'après le coût moyen des réparations d'urgence et des réparations imprévues au cours des deux dernières années, il faut prévoir à cette fin 500 \$ par logement (pour les 80 logements).

Coût: 500 \$ par logement



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK Réparations nécessaires – Portefeuille de logements financés par la SCHL

ANNÉE 1

Logements financés par la SCHL

Portefeuille – 40 logements – dix logements construits au cours de chacune des années suivantes : 1978, 1982, 1988 et 1993.

Entretien régulier

Il <u>faut</u> prévoir un coût d'entretien régulier de 1 000 \$ par année pour les dix logements construits en 1978 qui ont besoin de travaux majeurs de remise en état jusqu'à ce que les réparations majeures aient été exécutées. Pour tous les autres logements, il faut prévoir un coût de 800 \$.

Coût: 1 000 \$ par logement 800 \$ par logement

Réparations intérieures

Des réparations doivent être exécutées à l'intérieur des logements construits en 1982 (10). Le revêtement de plancher n'est plus réparable et représente un risque pour la sécurité des occupants. Il faut remplacer le revêtement de plancher usé (combinaison de moquette et de linoléum) par un revêtement de sol résilient.

Coût: 2 500 \$ par logement

Systèmes de chauffage

Il faut installer de nouveaux appareils de chauffage et des cheminées dans les logements construits en 1978 (10). Les systèmes de chauffage doivent constamment être réparés (le fabricant n'est plus en affaires) et les locataires se plaignent du froid pendant l'hiver. Il n'est pas efficient de continuer à les réparer; il faut les remplacer.

Coût: 5 000 \$ par logement

Réparations extérieures

Pour réduire les coûts de fonctionnement, on remettra en état, à partir de l'extérieur, les logements construits en 1978 (10). Les travaux comprennent l'installation d'un nouveau fond de clouage, d'isolant GlasClad® et de membrane pare-air Tyvek®, de nouvelles portes extérieures et fenêtres et d'un nouveau parement.

Coût: 15 000 \$ par logement

Réparations d'urgence

D'après le coût moyen des réparations d'urgence et des réparations imprévues au cours des deux dernières années, il **faut** prévoir à cette fin 300 \$ par logement (pour les 40 logements).

Coût: 300 \$ par logement



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK Réparations nécessaires – Portefeuille de logements financés par la SCHL

ANNÉE 2

Logements financés par la SCHL

Portefeuille – 40 logements – dix logements construits au cours de chacune des années suivantes : 1978, 1982, 1988 et 1993.

Entretien régulier

Il faut prévoir un coût d'entretien régulier de 1 050 \$ par année pour chacun des logements construits en 1978 que l'on n'a pas encore rendus conformes aux exigences minimales visant les bâtiments résidentiels jusqu'à ce que les réparations majeures aient été exécutées. Pour tous les autres logements, il faut prévoir un coût de 850 \$ par année.

Coût: 1 050 \$ par logement 850 \$ par logement

Réparations intérieures

Aucune réparation requise.

Systèmes de chauffage

Il faut remplacer les chauffe-eau des logements construits en 1988 (10).

Coût: 900 \$ par logement

Réparations extérieures

En raison de l'emplacement des logements construits en 1993 (10), les contre-portes à moustiquaire en acier ont subi de plus en plus de dommages causés par le gel et les portes d'entrée ont été endommagées par l'humidité. Il faut remplacer les contre-portes et les portes d'entrée.

Coût: 2 700 \$ par logement

Réparations d'urgence

D'après le coût moyen des réparations d'urgence et des réparations imprévues au cours des deux dernières années, il faut prévoir à cette fin 300 \$ par logement (pour les 40 logements).

Coût: 300 \$ par logement



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK Réparations nécessaires – Portefeuille de logements financés par la SCHL

ANNÉE 3

Logements financés par la SCHL

Portefeuille – 40 logements – dix logements construits au cours de chacune des années suivantes : 1978, 1982, 1988 et 1993.

Entretien régulier

Il faut prévoir un coût d'entretien régulier de 850 \$ par année par logement.

Coût: 850 \$ par logement

Réparations intérieures

Il faut remplacer la céramique autour des baignoires, appliquer un nouveau joint de calfeutrage et du scellant dans les logements construits en 1993 (10).

Coût: 1 500 \$ par logement

Systèmes de chauffage

Aucune réparation requise.

Réparations extérieures

Il faut remplacer la couverture en bardeaux des maisons construites en 1988 (10).

Coût: 3 000 \$ par logement

Réparations d'urgence

D'après le coût moyen des réparations d'urgence et des réparations imprévues au cours des deux dernières années, il faut prévoir à cette fin 300 \$ par logement (pour les 40 logements).

Coût: 300 \$ par logement



ÉTAPE 2 – CONCEPTION DU PLAN

Votre équipe doit maintenant analyser l'information que vous avez recueillie à l'étape 1 et concevoir un plan d'entretien triennal. Veuillez remplir les documents suivants :

Feuilles de travail - Travaux d'entretien et de réparation

Portefeuille de logements financés par la bande : documents 29, 30 et 31 Portefeuille de logements financés par la SCHL : documents 32, 33 et 34

Ces feuilles de travail aideront votre équipe à déterminer les travaux qu'il est possible d'exécuter au cours de chaque année, les travaux qu'il faut reporter à l'année suivante, les coûts liés à chaque lot de travaux et le coût total des travaux prévus pour chaque année.

Remarques importantes:

- Commencez par consulter les « Réparations nécessaires » document n° 22 pour les logements financés par la bande et document n° 25 pour les logements financés par la SCHL. Inscrivez au crayon toutes les réparations nécessaires sur la feuille de travail. Si le total des réparations requises dépasse le budget disponible (indiqué dans le coin supérieur gauche de la feuille de travail), vous devez alors déterminer les travaux à reporter et réviser la feuille de travail. Assurez-vous de noter les travaux reportés sur la feuille de travail de l'année suivante.
- Vous devez respecter les buts en matière d'entretien qui vous ont été fournis.
- Le montant du budget indiqué comprend **TOUS** les crédits budgétaires disponibles pour les travaux d'entretien et de réparation (y compris le PAREL, la réserve de remplacement, le montant correspondant à 25 % de l'affectation en capital du MAINC, etc.). Il n'y a pas d'autres fonds.
- Vous ne pouvez dépasser le montant du budget pour l'année.
- Vous ne pouvez pas reporter ou réduire les montants destinés à l'entretien régulier et aux réparations d'urgence.
- La première ligne de la première feuille de travail a été remplie en guise d'exemple de la façon dont on peut remplir la formule.



Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la bande

Année

200

253

Budget de l'année I =

	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	II	Coût total	Reports
Entretien courant	1990, 1991, 1992 1987, 1988, 1989, 1993 et 1993 à 2002	1 200 \$	15	н н	18 000 \$	
Réparations intérieures	0661	\$ 000 2	7.		35 000 \$	35 000 \$ Réparation des logements de 1991 et 1992 reportée à l'année 2 (70 000 \$)
Systèmes de chauffage						
Réparations extérieures						
Réparations d'urgence						
Autre : Conversion (accessibilité)						
Coût total						

(1) Le budget que vous devez respecter pour cette année est indiqué au haut de la feuille de travail. Vous ne pouvez pas dépasser le montant Avant de décider de reporter des travaux de réparation à l'année suivante, il faut consulter les buts en matière d'entretien pour s'assurer de du budget. Note : Il est possible de planifier pour l'année des travaux dont les coûts correspondront au montant du budget. $\overline{\mathbb{C}}$

prendre une décision conforme aux attentes quant à l'atteinte des buts. Rappelez-vous de prendre en note les travaux qui sont reportés

開
U

Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la bande

Année 2

Budget de l'année 2 = 27	2 = 274 000 \$	44				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	П	Coût total	Reports
Entretien courant				11 11		
Réparations intérieures	1991 et 1993	7 000 \$ 4 500 \$	5 5		35 000 \$ 22 500 \$	35 000 \$ Reporté de l'année 1. 22 500 \$ Réparation des logements de 1992 de nouveau reportée à l'année 3 (35 000 \$)
Systèmes de chauffage						
Réparations extérieures						
Réparations d'urgence						
Autre :						
Coût total						

Le budget que vous devez respecter pour cette année est indiqué au haut de la feuille de travail. Vous ne pouvez pas dépasser le montant du budget. Note : Il est possible de planifier pour l'année des travaux dont les coûts correspondront au montant du budget.

Avant de décider de reporter des travaux de réparation à l'année suivante, il faut consulter les buts en matière d'entretien pour s'assurer de prendre une décision conforme aux attentes quant à l'atteinte des buts. Rappelez-vous de prendre en note les travaux qui sont reportés. (7)

Feuille de travail - Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la bande

Année 3

Budget de l'année 3 = 27	3 = 274 000 \$	4					
	Année de construction	Coût par logement	Coût Nombre par total de logements	П	Coût total	Reports	
Entretien courant				II II			
Réparations intérieures	1992	7 000 \$	7 7		35 000 \$	Reporté de l'année 2.	
Systèmes de chauffage							
Réparations extérieures							
Réparations d'urgence							
Autre :							
Coût total							

(1) Le budget que vous devez respecter pour cette année est indiqué au haut de la feuille de travail. Vous ne pouvez pas dépasser le montant du budget. Note : Il est possible de planifier pour l'année des travaux dont les coûts correspondront au montant du budget.

Avant de décider de reporter des travaux de réparation à l'année suivante, il faut consulter les buts en matière d'entretien pour s'assurer de prendre une décision conforme aux attentes quant à l'atteinte des buts. Rappelez-vous de prendre en note les travaux qui sont reportés. $\overline{\mathcal{C}}$

ien et de réparation la SCHL			Reports									
	la SCHL			Coût	\$ 000 01	24 000 \$						
tret	ar			Ш	Ш	П						
Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la SCHL	financés p	Année I	\$ 000 991 = 1	Nombre total de logements	01	30						
	gements			Coût par logement	\$ 000	\$ 008						
	L			Année de construction	1978	1982, 1988 et 1993						
			Budget de l'année		Entretien courant		Réparations intérieures	Systèmes de chauffage	Réparations extérieures	Réparations d'urgence	Autre :	Coût total

(1) Le budget que vous devez respecter pour cette année est indiqué au haut de la feuille de travail. Vous ne pouvez pas dépasser le montant du budget. Note : Il est possible de planifier pour l'année des travaux dont les coûts correspondront au montant du budget.

Avant de décider de reporter des travaux de réparation à l'année suivante, il faut consulter les buts en matière d'entretien pour s'assurer de prendre une décision conforme aux attentes quant à l'atteinte des buts. Rappelez-vous de prendre en note les travaux qui sont reportés. \overline{C}

Reports Feuille de travail - Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la SCHI Coût total П П П logements Année 2 Nombre total de logement Coût construction 161 400 Année de II Budget de l'année Réparations extérieures Réparations intérieures Systèmes de chauffage Réparations d'urgence **Entretien** courant Coût total Autre :

(1) Le budget que vous devez respecter pour cette année est indiqué au haut de la feuille de travail. Vous ne pouvez pas dépasser le montant Avant de décider de reporter des travaux de réparation à l'année suivante, il faut consulter les buts en matière d'entretien pour s'assurer de du budget. Note : Il est possible de planifier pour l'année des travaux dont les coûts correspondront au montant du budget. (5)

prendre une décision conforme aux attentes quant à l'atteinte des buts. Rappelez-vous de prendre en note les travaux qui sont reportés.

Reports Feuille de travail - Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la SCHI Coût total П $\Pi = \Pi$ logements Année 3 Nombre total de logement Coût ₩ construction 118 000 Année de П \sim Budget de l'année Réparations extérieures Réparations intérieures Réparations d'urgence Systèmes de chauffage **Entretien** courant Coût total Autre

(1) Le budget que vous devez respecter pour cette année est indiqué au haut de la feuille de travail. Vous ne pouvez pas dépasser le montant Avant de décider de reporter des travaux de réparation à l'année suivante, il faut consulter les buts en matière d'entretien pour s'assurer de du budget. Note : Il est possible de planifier pour l'année des travaux dont les coûts correspondront au montant du budget. $\overline{\mathcal{C}}$

prendre une décision conforme aux attentes quant à l'atteinte des buts. Rappelez-vous de prendre en note les travaux qui sont reportés.



ÉTAPE 3 – APPROBATION DU PLAN

Vous allez maintenant vous joindre à l'autre moitié du service du logement qui a fait sa partie du plan d'entretien. Voici ce que vous devrez faire ensemble :

Partie A

Préparer un Rapport sommaire – Plan d'entretien triennal pour les logements financés par la SCHL et par la bande.

Partie B

Préparer une courte présentation d'une durée de cinq à dix minutes à l'intention du chef et du conseil pour obtenir leur approbation du plan.

La présentation doit englober ce qui suit :

- le Rapport sommaire Plan d'entretien triennal;
- les réponses aux cinq questions :

Pourquoi ce plan est-il nécessaire? Comment aidera-t-il la bande à atteindre ses buts?

Qu'est-ce qui aura été accompli au cours des trois prochaines années?

D'où viendront les ressources humaines?

Qui aura la responsabilité de la tâche?

Quand chaque fonction aura-t-elle été accomplie?

- la confirmation des avantages d'appliquer le plan;
- une indication de la fréquence de révision du plan et de la façon de faire rapport des réussites et des redressements nécessaires;
- la façon dont vous ferez part du plan approuvé au comité de logement, au personnel de la bande et aux membres de la bande.

Partie C

Désigner le ou les membres de l'équipe qui présenteront le plan au chef et au conseil.



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK

Plan d'entretien triennal Rapport sommaire – Logements financés par la SCHL et par la bande

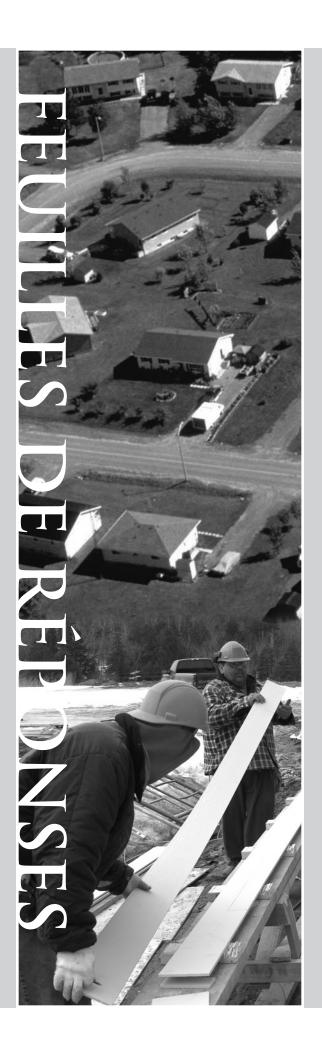
	Année I	Année 2	Année 3	TOTAL
Affectation budgétaire	\$	\$	\$	\$
	Année I	Année 2	Année 3	TOTAL
Travaux d'entretien	Dépenses	Dépenses	Dépenses	
Entretien régulier				
Réparations intérieures				
Systèmes de chauffage				
Réparations extérieures				
Réparations d'urgence				
Autre				
COÛT TOTAL	\$	\$	\$	\$



Date :	;
Lettre	à moi-même :
	, conviens d'appuyer la conception et la en œuvre du processus de planification financière ou de planification de etien.
Voici	ce que je ferai pour aider :
Sugge	stions :
٠	offrir soutien et conseils aux membres du personnel et du comité de logement qui conçoivent et mettent en œuvre le processus de planification
	appuyer le recours à un processus de planification par écrit;
	revoir et mettre à jour régulièrement les plans financiers ou les plans

d'entretien.

ANNEXE C





ÉTAPE 1 – COLLECTE D'INFORMATION

Directives : Associez les catégories du budget aux documents que vous utiliseriez pour préparer le budget annuel. Certains documents peuvent servir pour plus d'une catégorie.

1. Subvention relevant de l'article 95	CK	A. Lettre de la SCHL indiquant que le loyer du marché est de 375 \$ par mois
2. Loyer proportionné au revenu	BI	B. Confirmation du revenu de chaque locataire
3. Assurances	FH	C. Entente d'exploitation signée avec la SCHL
4. Entretien et réparations	DG	D. Rapports d'inspection du 1 ^{er} sept. 2004
5. Administration (loyer des bureaux)	HI	E. Lettre de la banque confirmant la mensualité de remboursement du prêt de 8 821 \$
6. Salaires	HL	F. Offres de prix de trois compagnies d'assurance
7. Réserve de remplacement	СН	G. Rapports d'inspection des 120 logements
8. Remboursement du prêt	EN	H. Rapport de vérification 2003-2004, article 95
9. Frais annuels de vérification	НМ	I. États financiers relatifs aux logements de la bande
10. Autre (formation du personnel)	HI	J. Budget de l'ensemble pour 2003-2004, article 95
11. Autre (déplacements)	HI	K. Lettre de la SCHL indiquant que la subvention a été réduite à 6 032 \$
		L. Documents relatifs à la paye
		M. Estimation des frais de vérification
		N. Relevés bancaires



ÉTAPE 2 - CONCEPTION DU PLAN

Première nation de Little Creek Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95 Budget annuel – 1^{er} avril 2005

REVENUS						
Loyer proportionné au revenu (y compris les bénéficiaires de l'AS)	77 688 \$					
Subvention de l'article 95	72 384 \$					
Revenus totaux	150 072 \$					
DÉPENSES						
Assurances	6 800 \$					
Entretien et réparations	14 500 \$					
Administration, loyer des bureaux	3 500 \$					
Commis comptable (1 poste)	5 200 \$					
Réserve de remplacement	10 000 \$					
Remboursement du prêt	105 852 \$					
Vérification	1 000 \$					
Imprévus	1 230 \$					
Dépenses totales	148 082 \$					
Excédent	I 990 \$					



ÉTAPE 3 – APPROBATION DU PLAN

Vous soumettez le budget à l'approbation du chef et du conseil. Ils vous posent les questions suivantes. Veuillez y répondre et vous préparer à en discuter.

1. Pourquoi les heures de travail de la commis comptable ont-elles autant diminué?

Réponse possible

Le service du logement n'a besoin que d'une personne à temps partiel. Le service s'est récemment procuré un logiciel qui est jugé très efficient. S'il est bien utilisé, il donnera lieu à des économies (temps) pour la bande.

2. Quel est l'avantage, s'il en est un, d'assurer chaque maison administrée par la bande?

Réponse possible

Il n'est pas nécessaire d'avoir des assurances pour tous les logements, mais il est judicieux de protéger le parc de logements. L'achat en bloc permet à la bande de payer une prime moins élevée pour les logements (SCHL) qui doivent être assurés.

3. Pourquoi devrions-nous faire les réparations qui sont jugées « souhaitables »?

Réponse possible

Si les fonds sont disponibles, le service de logement déploie tous les efforts nécessaires pour entretenir toutes les propriétés de manière à améliorer la valeur et l'apparence des logements. Nous croyons qu'exécuter les travaux de réparation optionnels mènera à des économies (pour les locataires et pour la bande), notamment les réparations visant à améliorer l'efficacité énergétique des logements, et que les locataires apprécieront davantage leurs habitations, ce qui haussera leur taux de satisfaction.

4. Le budget actuel comporte des montants peu élevés pour imprévus. À quoi serviront-ils?

Réponse possible

En général, les fonds pour imprévus servent aux dépenses imprévues (par exemple, les hausses énormes des frais d'entretien, ou les réparations inattendues qui ne sont pas couvertes par la réserve de remplacement, l'occasion inattendue de participer à une activité de formation).

5. Serez-vous en mesure de répondre aux situations d'urgence majeures avec un budget aussi restreint?

Réponse possible

Avec une bonne planification, il devrait y avoir très peu de situations d'urgence ayant une incidence sur le budget. En cas de situation « urgente », nous examinerions le problème et veillerions à ce que des mesures correctives soient prises pour le résoudre (La police d'assurance couvre-t-elle la situation d'urgence? L'utilisation de fonds de la réserve de remplacement est-elle permise? Le locataire doit-il payer? etc.)



ÉTAPE 4 – EXAMEN ET REDRESSEMENT DU PLAN

C'est aujourd'hui le 1^{er} octobre 2005. Vous exploitez l'ensemble depuis six mois et recevez le rapport ci-joint de votre commis comptable.

- 1. Quels postes budgétaires diffèrent du montant planifié initialement?
 - Moins de revenus que prévus.
 - Frais d'entretien et de réparation de 3 500 \$ supérieurs aux prévisions.
 - Réserve de remplacement non provisionnée.
 - Frais de déplacement ou de formation non prévus au budget. Ces frais font normalement partie des frais d'administration. Étant donné qu'on ne les a pas prévus et qu'il s'agit donc d'une dépenses inattendue, il faut les imputer aux provisions pour imprévus. Le vérificateur redressera le budget en conséquence. Les dépenses réelles doivent être planifiées l'année suivante.
- 2. Quels redressements vous permettraient d'obtenir les résultats prévus et d'atteindre votre but en matière de logement?
 - Conseiller les locataires et négocier des ententes de remboursement.
 - Réduire les frais d'entretien et de réparation pour les six mois suivants en reportant certains éléments.
 - Déposer tous les fonds disponibles dans la réserve de remplacement. Son provisionnement est en ce moment insuffisant, ce qui pourrait causer des problèmes dans l'avenir.
 - Reporter les travaux d'entretien et de réparation « souhaitables » et veiller à les inclure dans le plan de l'année suivante.



ÉTAPE 4 – EXAMEN ET REDRESSEMENT DU PLAN

Première nation de Little Creek Rapport sur les écarts budgétaires au 30 septembre 2005

Revenus	Budget annuel approuvé	Prévu au budget I er avril – 30 sept.	Dépenses réelles ler avril - 30 sept.	Écart	
Loyer proportionné au revenu (y compris les bénéficiaires de l'AS)	77 688 \$	38 844 \$	30 000 \$	(8 844 \$)	
Subvention de l'article 95	72 384 \$	36 192 \$	36 192 \$	0 \$	
Revenus totaux	150 072 \$	75 036 \$	66 192 \$	(8 844 \$)	
Dépenses					
Assurances	6 800 \$	6 800 \$	6 800 \$	0 \$	
Entretien et réparations	14 500 \$	7 250 \$	10 500 \$	(3 250 \$)	
Administration, loyer des bureaux	3 500 \$	l 750 \$	I 750 \$	0 \$	
Commis comptable (1 poste)	5 200 \$	2 600 \$	2 600 \$	0 \$	
Réserve de remplacement	10 000 \$	5 000 \$	0\$	5 000 \$	
Remboursement du prêt	105 852 \$	52 926 \$	52 926 \$	0 \$	
Vérification	1 000 \$	0\$	0\$	0 \$	
Imprévus	1 230 \$	615\$	950 \$	(335 \$)	
Dépenses totales	148 082 \$	76 941 \$	75 526 \$	1 415 \$	
Excédent ou Déficit	1 990 \$	(1 905 \$)	(9 334 \$)	(7 429 \$)	



FEUILLE DE RÉPONSES (page 1 de 2)

EXERCICE PORTANT SUR LA RÉSERVE DE REMPLACEMENT

1. <u>Vrai</u> Faux Les fonds de la réserve de remplacement sont des fonds mis de côté pour couvrir les coûts qu'il faudra probablement assumer dans l'avenir pour remplacer des immobilisations de la propriété ou de l'immeuble qui sont usées ou arrivées à la fin de leur durée utile.

C'est ainsi que l'on définit la réserve de remplacement.

2. <u>Vrai</u> Faux Il est obligatoire de provisionner une réserve de remplacement dans le cadre d'un programme de logement relevant de l'article 95.

Les programmes anciens et nouveaux relevant de l'article 95 exigent le provisionnement d'une réserve de remplacement.

3. Vrai <u>Faux</u> Les réparations requises à la suite de vandalisme peuvent être imputées à la réserve de remplacement.

Les montants nécessaires pour couvrir les coûts des réparations requises en raison de vandalisme doivent être restitués ou réglés par la compagnie d'assurance. Les réparations requises à la suite de dommages causés volontairement doivent être réglées par le résident ou le particulier qui a causé les dommages.

4. <u>Vrai</u> Faux Le remplacement des appareils est une dépense admissible.

Toutes les immobilisations admissibles peuvent être imputées à la réserve de remplacement.

Vrai Faux

Votre collectivité décide d'installer du linoléum, plutôt que de la moquette, dans les futurs ensembles de logements. Dix logements (construits il y a trois ans) ont de la moquette. Il faut la retirer pour la remplacer par du linoléum, et les coûts seront imputés à la réserve de remplacement.

La moquette ne doit être remplacée que quand c'est nécessaire (usure normale).

6. <u>Vrai</u> Faux La formule suivante doit être utilisée pour déterminer le montant à mettre dans la réserve de remplacement :

(nbre de composants x coût de remplacement) = montant annuel requis durée de vie restante



FEUILLE DE RÉPONSES (page 2 de 2)

EXERCICE PORTANT SUR LA RÉSERVE DE REMPLACEMENT

7. Vrai <u>Faux</u> Vous ne pouvez imputer à la réserve de remplacement les dépenses pour lesquelles vous profitez de rabais sur les achats en masse.

Si une entente est conclue, certains conditions s'appliquent :

- la SCHL doit être convaincue que c'est une solution efficiente;
- aucun frais d'utilisation ne doit être compris;
- l'entente ne doit pas dépasser trois ans.
- 8. Vrai Faux Vos frais annuels moyens de réparation des appareils sont de 200 \$ par logement (10 logements). Ces frais peuvent être imputés à la réserve de remplacement.

Il s'agit d'une dépense d'entretien. Si vos dépenses demeurent aussi élevées, vous devriez vous interroger sur la nécessité de remplacer, plutôt que de réparer

9. <u>Vrai</u> Faux Vous pouvez remplacer une immobilisation par une immobilisation de qualité supérieure.

Il faudrait réaliser une analyse coûts-avantages pour s'assurer d'une période de recouvrement des coûts raisonnable. Dans certains cas, le produit initial ne convenait peut-être pas et il vaut mieux lui substituer un produit de qualité supérieure.

10. Vrai **Faux** Le montant annuel affecté à la réserve de remplacement est déterminé au moment de l'engagement de l'ensemble et ne peut plus être modifié.

Il faut revoir à peu près tous les trois ans le montant affecté à la réserve de remplacement pour déterminer si les fonds seront suffisants quand on en aura besoin. Les changements, s'ils sont justifiés, peuvent être approuvés par la SCHL.

11. <u>Vrai</u> Faux La peinture intérieure n'est pas une dépense admissible pour la réserve de remplacement.

La peinture intérieure doit être faite de façon cyclique, en fonction de votre plan d'entretien régulier et de votre budget d'entretien



PREMIÈRE NATION DE LITTLE CREEK

Plan d'entretien triennal Rapport sommaire – Logements financés par la SCHL et par la bande

	Année I	Année 2	Année 3	Total
Affectation budgétaire	419 500 \$	435 400 \$	392 000 \$	I 246 900 \$

	Année I	Année 2	Année 3	Total
Travaux d'entretien	Dépenses	Dépenses	Dépenses	
Entretien courant	104 000 \$	107 400 \$	108 000 \$	319 400 \$
Réparations intérieures	60 000 \$	57 500 \$	72 500 \$	190 000 \$
Systèmes de chauffage	75 000 \$	38 500 \$	0 \$	113 500 \$
Réparations extérieures	120 000 \$	180 000 \$	159 500 \$	459 500 \$
Réparations d'urgence	52 000 \$	52 000 \$	52 000 \$	156 000 \$
Autre (conversion)	8 500 \$	0\$	0 \$	8 500 \$
COÛT TOTAL	419 500 \$	435 400 \$	392 000 \$	I 246 900 \$



	Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la bande	vail – Tra ogements	ravail – Travaux d'entretien et de Logements financés par la bande	ret ar]	ien et de 1 la bande	réparation
			Année I			
Budget de l'année	l = 253 500 \$	€				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	П	Coût	Reports
Entretien courant	1990, 1991, 1992	1 200 \$	15	Ш	\$ 000 81	
	1987, 1988, 1989 et 1993 à 2002	\$ 008	92	Ш	52 000 \$	
Réparations intérieures	0661	\$ 000 2	7.		35 000 \$	Réparation des logements de 1991 1992 reportée à l'année 2 (70 000
Systèmes de chauffage	0661	\$ 000 \$	7.		25 000 \$	Réparation des logements de 1991 reportée à l'année 2 (25 000 \$)
Réparations extérieures	0661	\$ 000 \$1	7.		75 000 \$	Réparation des logements de 1991 1992 reportée à l'année 2 (150 000
Réparations d'urgence	Tous	\$ 000	80		40 000 \$	
Autre : Conversion (accessibilité)	6661	8 500 \$	_		8 500 \$	
Coût total					253 500 \$	



	Feuille de tra Lo	vail – Tra ogements	ravail – Travaux d'entretien et de Logements financés par la bande	reti ar 1	en et de a bande	e de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la bande
			Année 2			
Budget de l'année 2 =	2 = 274 000 \$	4				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	П	Coût total	Reports
Entretien courant	1991, 1992	1 250 \$	0	П	12 500 \$	
	1987 à 1990 1993 à 2002	\$ 028	70	Ш	59 500 \$	
Réparations intérieures	1991 et	7 000 \$	لی ا		35 000 \$	1
	1993	4 500 \$			\$ 005 77	Reparation des logements de 1992 de nouveau reportée à l'année 3 (35 000 \$)
Systèmes de chauffage	1661	\$ 000 \$	5 5		25 000 \$ 4 500 \$	
Réparations extérieures	1993	15 000 \$	5		75 000 \$	Réparation des logements de 1992 reportée à l'année 3 (75 000 \$) Réparation des logements de 1996 reportée à l'année 3 (12 500 \$)
Réparations d'urgence	1661	500 \$	80		40 000 \$	
Autre :	Tous				0 \$	
Coût total					274 000 \$	



réparation			Reports			Reporté de l'année 2.		Reporté de l'année 2. Reporté de l'année 2.			
ien et de la bande			Coût total	\$ 005 29	\$ 200 \$	35 000 \$ 22 500 \$		75 000 \$ 12 500 \$ 15 000 \$	40 000 \$		274 000 \$
tret			Ш	Ш	П						
ravail – Travaux d'entretien et de Logements financés par la bande	Année 3		Nombre total de logements	75	5	5		5 5	80		
vail – Tra		40	Coût par logement	\$ 006	300 \$	7 000 \$ 4 500 \$		15 000 \$ 2 500 \$ 3 000 \$	\$ 005		
Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la bande		3 = 274 000 \$	Année de construction	1987, 1988,	1,787, 17,79 1991, 1993 à 2002 1992	1992		1992 1996 1993	Tous		
		Budget de l'année 3		Entretien courant		Réparations intérieures	Systèmes de chauffage	Réparations extérieures	Réparations d'urgence	Autre:	Coût total



	Feuille de tra	vail – Tra	ille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la SCHL Année I	reti ur la	en et de a SCHL	réparation
Budget de l'année l	\$ 000 991 = 1	€				
	Année de construction	Coût par logement	Nombre total de logements	П	Coût total	Reports
Entretien courant	1978	\$ 000	0	Ш	\$ 000 01	
	1982, 1988 et 1993	\$ 008	30	Ш	24 000 \$	
Réparations intérieures	1982	2 500 \$	0		25 000 \$	
Systèmes de chauffage	1978	\$ 000 \$	0_		\$ 000 05	
Réparations extérieures	1978	15 000 \$	8		45 000 \$	Réparation de 7 des logements de 1987 reportée à l'année 2 (15 000 9 par logement)
Réparations d'urgence	Tous	300 \$	40		12 000 \$	
Autre :					0	
Coût total					\$ 000 991	



Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la SCHL

Année 2

Budget de l'année 2 = 161 400 \$

Reports				Reporté de l'année 1.	Reporté à l'année 3.			
Coût total	7 350 \$ 28 050 \$		\$ 000 6	\$ 000 \$01		12 000 \$		161 400 \$
П	II II							
Nombre total de logements	33		01	7		40		
Coût par logement	050 \$ 850 \$		\$ 006	\$ 000 \$1		\$008		
Année de construction	1978 1978 (3) 1982, 1988 et 1993		8861	1978		SnoT	O'S	
	Entretien courant	Réparations intérieures	Systèmes de chauffage	Réparations extérieures		Réparations d'urgence	Autre:	Coût total



éparation			Reports				Reporté de l'année 2			
ien et de 1 la SCHL			Coût total	34 000 \$	15 000 \$		27 000 \$	12 000 \$		\$ 000 811
tret			II	11 11						
ravail – Travaux d'entretien et de Logements financés par la SCHL	Année 3		Nombre total de logements	40	01		01	40		
vail – Tra		40	Coût par logement	850\$	1 500 \$		2 700 \$	300 \$		
Feuille de travail – Travaux d'entretien et de réparation Logements financés par la SCHL		3 = 118 000 \$	Année de construction	Tous	1993		1993	Tous	o.	
		Budget de l'année 3		Entretien courant	Réparations intérieures	Systèmes de chauffage	Réparations extérieures	Réparations d'urgence	Autre:	Coût total

ANNEXE D



Exemple – Feuille d'inscript	ion à l'atelier	
Atelier:		_
Date :	Lieu :	
Nom du formateur :		_
Nom	Signature	



EXEMPLE - LA SCHL, PARTENAIRE DE VOTRE AVENIR

La SCHL aimerait communiquer avec vous dans l'avenir pour discuter de l'effet à long terme de l'atelier et de la manière dont nous pouvons continuer de l'améliorer. Nous apprécierions que vous remplissiez l'information ci-dessous.

Nom:	
Titre:	
Collectivité:	
Adresse:	
Téléphone :	
Télécopieur :	
Courriel:	
Atelier :	
Date:	
Lieu:	
Nom du formateur :	

DES LOGEMENTS DE QUALITÉ

Planification de la gestion immobilière

FORMULE D'ÉVALUATION

Avons-nous été à la hauteur?

Voici votre chance de nous dire ce que vous pensez des ateliers intitulés « Des logements de qualité ». Ces ateliers vous sont destinés. Nous voulons qu'ils vous soient les plus utiles possible, et pour ce faire, nous devons savoir ce que vous pensez de cet atelier. Vous a-t-il aidé? Pouvons-nous faire mieux? Comment? Si vous répondez aux questions du présent formulaire, la SCHL sera plus en mesure de concevoir et de présenter des ateliers qui vous aideront.

Lieu de l'atelier		Date
Ville	Province Nom o	du formateur
I. Je suis un		
Gestionnaire immobilier	☐ Employé chargé des logements	☐ Dirigeant d'une Première nation
Autre; veuillez préciser :		
2. Dans l'ensemble, j'ai tr	ouvé cet atelier	
Pas du tout utile	Pas très utile	☐ Plus ou moins utile
Utile	☐ Très utile	☐ Sans objet
3. Quel était votre degré	de connaissance du sujet abordé p	oar cet atelier avant d'y participer?
☐ Aucune connaissance ☐ Très bonne connaissance	☐ Connaissance limitée ☐ Expert	☐ Assez bonne connaissance
4. Maintenant que vous a	vez terminé l'atelier, quel est votr	re degré de connaissance du sujet?
À peu près le même	☐ Un peu plus de connaissance	☐ Beaucoup plus de connaissance
5. Veuillez évaluer les élé	ments suivants	
Établissement des objectifs	s, élaboration de stratégies, mesure	et évaluation des objectifs.
Pas du tout utile	☐ Pas très utile	☐ Plus ou moins utile
Utile	☐ Très utile	☐ Sans objet
65073 13/09/06		
Canadä	Available in English 65072	SCHL ∜ CMHC

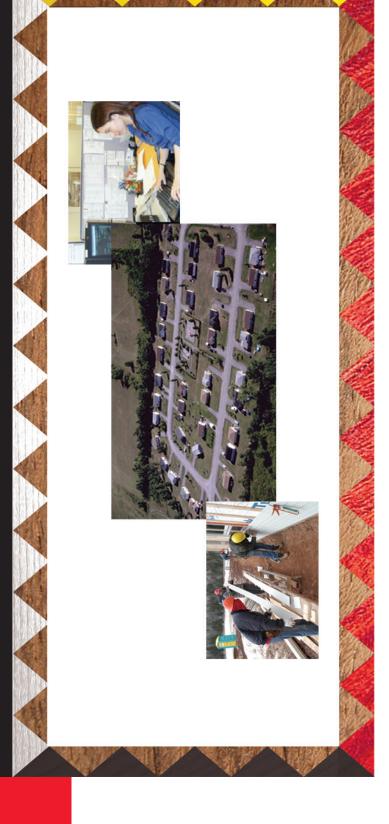
5. Veuillez évaluer les élément	s suivants (suite)	
Les quatre étapes d'un modèle d	· ·	
Pas du tout utile	Pas très utile	Plus ou moins utile
Utile	☐ Très utile	☐ Sans objet
Types d'entretien. ☐ Pas du tout utile	□ Pas très utile	☐ Plus ou moins utile
☐ Utile	☐ Très utile	☐ Sans objet
Processus de planification de l'e	_	,
☐ Pas du tout utile	Pas très utile	☐ Plus ou moins utile
Utile	☐ Très utile	☐ Sans objet
6. La présentation et les comm	nunications étaient	
☐ Pas du tout efficaces	☐ Pas très efficaces	☐ Plus ou moins efficaces
— ☐ Efficaces	— ☐ Très efficaces	☐ Sans objet
_	_	
7. L'atelier a répondu à mes qu	estions et à mes besoins	
☐ Pas du tout	☐ Pas très efficacement	☐ Plus ou moins efficacement
☐ Efficacement	☐ Très efficacement	☐ Sans objet
8. Les documents de l'atelier é	taient clairs et faciles à suivre	
Pas du tout clairs	Pas très clairs	☐ Plus ou moins clairs
☐ Clairs	☐ Très clairs	☐ Sans objet
9. Quelle est la probabilité que	vous utilisiez ce que vous avez a	appris au cours de l'atelier?
☐ Pas du tout probable	☐ Très peu probable	☐ Plus ou moins probable
☐ Probable	☐ Très probable	☐ Sans objet
10. Quelles sont les trois chose	s les plus importantes que vous a	avez retenues de cet atelier?
I.		
2.		
3.		
II. À partir de ce que vous ave changerez dans vos pratiqu	ez appris pendant l'atelier, indiqu les.	iez-nous une chose que vous
12. Si vous avez des commenta	ires sur cet atelier, veuillez les in	nscrire ici.

Exemple - Certificat de participation



DES LOGEMENTS DE QUALITÉ

Planification de la gestion immobilière







Conception d'un plan de gestion immobilière

Objectif de l'atelier

immobilière. Les participants utiliseront le modèle de Voir les étapes de la conception d'un plan de gestion planification et concevront un plan financier (budget) d'un an et un plan d'entretien triennal.

Planification de la gestion immobilière

atteindre les buts, les ressources requises et le matière de logement. Le plan, souvent appelé plan de travail, précise ce qu'il faut faire pour moment de l'exécution des tâches connexes. Détails de la façon d'atteindre les buts en

Les trois aspects de la planification de la gestion immobilière

Planification financière

Renseignements détaillés sur tous les revenus et dépenses liés à l'ensemble de logements.

Planification matérielle

Renseignements détaillés sur l'entretien.

Planification des ressources humaines

Renseignements détaillés sur les ressources requises pour exploiter et gérer l'ensemble de logements.

Qu'est-ce qu'un but?

Un but est un énoncé qui décrit ce que vous voulez accomplir.

correspondre aux préoccupations de la mesurable, réalisable et réaliste, et doit collectivité en matière de logement. Pour être efficace, le but doit être

Les buts

- (précisez ce que vous voulez qu'il se produise). Déterminez les buts
- Concevez des stratégies (le plan de travail).
- Contrôlez et évaluez (façon de suivre les progrès).

PLANIFICATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE Étape 2 – Conception du plan

Première nation de Little Creek	
Ensemble de 20 logements financé en vertu de l'article 95	icle 95
Budget annuel – 1° avril 1998	
REVENUS	
Loyer proportionné au revenu (y compris les bénéficiaires de l'AS)	\$ 889 //
Subvention de l'article 95	72 384 \$
Revenus totaux	150 072 \$
DÉPENSES	
Assurances	\$ 008 9
Entretien et réparations	14 500 \$
Administration, loyer des bureaux	\$ 005 8
Commis comptable (1 poste)	\$ 700 \$
Réserve de remplacement	\$ 000 01
Remboursement du prêt	105 852 \$
Vérification	\$ 000 I
Imprévus	1 230 \$
Dépenses totales	148 082 \$
Excédent	\$ 066 I

Planification de l'entretien

Le plan à suivre pour prolonger au maximum la durée utile du parc de logements de votre collectivité.

Planification de l'entretien - Sources possibles de crédits budgétaires

Source possible de crédits budgétaires	Types de l	Types de logements admissibles	dmissibles
	Financés par la SCHL	Financés par la bande	Privés
Affectations de la bande aux dépenses en capital			
Budgets d'exploitation (entretien), article 95			
PAREL pour personnes handicapées			
PAREL ordinaire			
Réserves de remplacement, article 95			
Réserves de fonctionnement, article 95 (après 1996)			
Revenus locatifs			
Autre			