

L'adoption et le suivi du budget

SOMMAIRE

Le bon moment	14	3
Les outils nécessaires	14	3
Méthode de précision	14	5
Planifiez avec prudence	14	9
Le contrôle des dépenses	14	10
Un suivi budgétaire adéquat	14	11
<u>OUTILS</u>	14	15

Nous faisons tous, plus ou moins consciemment, une planification de nos revenus et de nos dépenses afin de répondre à nos besoins et à ceux de notre famille. La coopérative doit, elle aussi, préparer et adopter un budget.

Dans le processus de gestion des finances d'une coopérative, la préparation et l'adoption du budget constituent la première étape d'importance. Les prévisions budgétaires constituent en quelque sorte le plan de match financier de la coopérative pour l'année à venir. Il importe donc d'apporter un soin particulier à sa préparation.

La préparation d'un budget consiste à prévoir les revenus et les dépenses de la coopérative. Le budget devrait, minimalement, viser l'équilibre budgétaire, c'est-à-dire que les revenus totaux de la coopérative devraient se chiffrer à un montant équivalent aux dépenses prévues. La prudence suggère même de prévoir un léger excédent des revenus sur les dépenses.

LE BON MOMENT

Les baux étant renouvelables le 1^{er} juillet de chaque année, il faut nécessairement préparer le budget avant de décider de l'augmentation de loyer. La loi exige que les locataires soient avisés de l'augmentation de loyer de trois à six mois avant la fin du bail. C'est donc entre le 1^{er} janvier et le 31 mars de chaque année qu'on doit faire parvenir à chaque locataire un avis d'augmentation de loyer dans les délais prévus par la loi.

Si votre année financière se termine le 31 décembre

Vous devez préparer votre budget en octobre et prévoir au poste de revenu loyer, six mois au taux actuel et six mois avec l'augmentation du loyer.

Si votre année financière se termine le 30 juin

Vous devez préparer votre budget en janvier afin de déterminer les augmentations de loyer dans les délais prévus par la loi.

Si votre année financière se termine à une autre date

Il faut prévoir la préparation du budget en tenant compte des délais pour les augmentations de loyer.

LES OUTILS NÉCESSAIRES

Voici la liste des outils dont vous aurez besoin pour établir vos prévisions budgétaires.

Les outils de base

1. Les prévisions budgétaires de l'année en cours
2. Les comparaisons budgétaires de l'année en cours (les plus récentes)
3. L'état des résultats des deux dernières années

4. La correspondance reçue de la SCHL mentionnant les montants d'hypothèques, de subventions, de contributions aux réserves etc.
5. L'échelle de loyer, c'est-à-dire le coût actuel de chacun des logements selon leur typologie (grandeur)

Les informations reçues des membres

1. Les demandes de chacun des comités
2. Les décisions de l'assemblée générale
3. Les recommandations du conseil d'administration

Les outils pertinents

1. Les découpures de journaux indiquant l'augmentation du coût de l'électricité ou du taux des taxes municipales par exemple
2. Les soumissions que vous avez en main relativement à certains travaux
3. Le plan de formation des membres de la coopérative
4. Les contrats signés qui engagent la coopérative

Les exigences légales et celles des bailleurs de fonds

Vous devez faire parvenir à la SCHL ou à la SHQ une copie de vos prévisions budgétaires et de l'échelle des loyers, dans les délais prévus à la convention.

Il n'est pas obligatoire de faire approuver les prévisions budgétaires par les membres réunis en assemblée générale. Cependant, lorsque ces prévisions entraînent une augmentation de loyer, c'est l'assemblée générale qui, ultimement, devrait décider. Par ailleurs, la très grande majorité des coopératives font approuver les prévisions budgétaires par l'assemblée pour des raisons d'éducation et de transparence.

MÉTHODE DE PRÉVISION

Le budget doit toujours être préparé en fonction de l'année financière de la coopérative. Par exemple, si votre année commence le 1^{er} juillet, votre budget sera préparé pour la période du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année suivante.

Il est souvent pertinent de présenter deux budgets à l'assemblée générale. Un avec une augmentation moindre mais peu de travaux par exemple, et un autre avec une augmentation plus importante incluant la réalisation de certains projets.

Il existe plusieurs méthodes de prévision. La plus efficace est, sans contredit, celle analysant chacun des postes et recueillant le plus d'information possible.

Analyse poste par poste

Chaque poste doit être examiné le plus minutieusement possible. Il faut faire les démarches nécessaires pour obtenir le plus d'information sur chacun des postes.

Postes de revenus

Loyers : Ce poste est le dernier pour lequel vous allez prendre une décision, car il dépend de tous les autres postes, par exemple, si à la fin de votre exercice vous obtenez un déficit, vous devez prévoir une augmentation de loyer. Cependant, évitez un budget sans prévision d'augmentation de loyer, car vous devez planifier votre budget en fonction de la santé financière de votre coopérative, et ce, à moyen comme à long terme. Par contre, s'il y a plusieurs logements vacants, il faudra en tenir compte.

Si votre coopérative a une réserve générale négative, vous devrez ajuster les loyers afin de combler ce déficit accumulé.

Attention : Vous devez indiquer le loyer potentiel, c'est-à-dire prévoir comme revenu le montant total de l'échelle de loyer complète, que vous prévoyez des logements vacants ou non, qu'il y ait des personnes subventionnées ou non.

Exemple : Dix logements à 400 \$ par mois
(10 logements X 400 \$ X 12 mois) = 48 000 \$ de loyer potentiel ou théorique

Augmentation de loyer : Il y a deux méthodes d'augmentation de loyer, forfaitaire ou en pourcentage. Vous pouvez prévoir une augmentation de 10 \$ par logement ou de 2 % par logement.

Subvention de la Société d'habitation du Québec : Ce revenu s'applique seulement pour les coopératives recevant la subvention « Supplément au loyer ». On n'indique aucun montant pour ce poste dans le budget, car ce montant est inclus dans le poste loyer.

Aide fédérale ou aide prédéterminée : Ce montant vous est fourni par la SCHL et représente votre subvention (autre que celle des locataires).

Buanderie : Pour les coopératives possédant une buanderie, vous devez faire une estimation du revenu net que vous rapportera la buanderie en vous basant sur l'année en cours et l'année précédente.

Intérêts : Si la coopérative a des placements autres que ceux couvrant les réserves, elle fait ici une estimation selon les taux d'intérêt prévus. En effet, les intérêts prévus avec l'argent couvrant les réserves doivent demeurer dans les réserves et ne pas affecter le budget annuel.

Stationnement : Si la coopérative loue des espaces de stationnement, elle doit évaluer le nombre de places de stationnement qu'elle prévoit louer au cours de l'année.

Postes de dépenses

Information générale : La plupart des coopératives ont droit à un remboursement des taxes de 50 %. Il faut donc prévoir pour chacune des dépenses taxables, le 50 % de taxes non remboursables.

Hypothèque : La SCHL vous fait parvenir une lettre indiquant les montants prévus pour le paiement de l'hypothèque.

Taxes foncières : Les premiers indices nous viennent bien sûr des comptes de taxes de l'année précédente et de l'état des résultats. Cependant, la façon la plus précise de s'en assurer, c'est de téléphoner directement à la Ville et à la Commission scolaire pour demander le taux de taxation pour la prochaine année (n'oubliez pas de noter le nom de votre interlocuteur et la date de votre entretien). Dans bien des cas, vous obtiendrez une réponse précise ou de l'information sur les augmentations prévues. S'il est trop tôt pour obtenir ces informations, il s'agit d'utiliser les articles de journaux traitant de ce sujet.

Assurance : En général, on peut prévoir que l'augmentation sera minime. Pour se garder une marge de manœuvre, on prévoit une augmentation de l'ordre de 5 % par année. Vous pouvez également communiquer avec votre assureur ou votre courtier afin d'obtenir une estimation de la hausse applicable sur votre prime.

Entretien : Le comité préparant le budget doit utiliser les informations qu'il aura obtenues du comité d'entretien. Ce poste peut varier beaucoup d'une coopérative à l'autre et même d'une année à l'autre pour une même coopérative. En effet, le tout dépend des réparations prévues et des demandes des membres.

Déneigement : À chaque année, vous devez aller en soumission pour le déneigement du stationnement. Pour obtenir un meilleur prix, vous pouvez vous regrouper avec plusieurs coopératives du même quartier ou même avec des propriétaires privés. Informez-vous auprès des entreprises de déneigement.

Conciergerie : Dans le cas où la coopérative a un concierge, il faut vérifier son contrat en cours et discuter avec le conseil ou le comité d'entretien du prolongement du contrat et des conditions qui seront négociées.

Électricité, chauffage : On utilise ici les montants apparaissant aux états financiers précédents et les prévisions d'augmentation de l'huile, du gaz ou de l'électricité. Il s'agit de découper les articles de journaux traitant de l'augmentation des tarifs ou encore de téléphoner directement au fournisseur qui pourra généralement vous informer de l'augmentation prévue.

Vérification : Si la coopérative prévoit tenir ses livres aussi bien que les années précédentes, demander au vérificateur s'il y a des changements à son taux horaire. Il est recommandé, à tous les trois ans, de demander des soumissions de différents vérificateurs pour s'assurer que notre comptable habituel demeure concurrentiel. Cependant, si vous êtes satisfaits et que son prix est raisonnable, il est préférable de ne pas changer pour s'assurer du suivi d'une année à l'autre. De plus, assurez-vous que votre comptable connaît bien les exigences de l'organisme subventionneur de façon à ce que les états financiers soient conformes.

Honoraires professionnels : On inclut généralement dans ce poste les frais juridiques et les frais d'autres professionnels tels ingénieurs, architectes etc. Demandez aux responsables des comités si de tels frais sont prévisibles pour la prochaine année.

Administration (frais de bureau et frais bancaires) : On parle ici de timbres, papeterie, outils de classement, achat d'équipement de bureau etc. C'est le comité de secrétariat qui devra vous présenter une demande. Par contre, la section des frais bancaires pourra être évaluée par le comité des finances.

Formation : Il s'agit d'évaluer le coût de réalisation du plan de formation des membres prévu pour la prochaine année. Vérifiez sur le calendrier de formation de votre fédération le coût des ateliers que vous prévoyez suivre.

Gestion : Si la coopérative fait appel à un gestionnaire externe, il faudra évaluer le coût du service à recevoir en tenant compte du nombre d'heures et du taux horaire. Informez-vous auprès de votre gestionnaire pour savoir si une augmentation du taux horaire est prévue.

Contribution à la fédération : En général ce poste est peu susceptible de varier, sauf si la coopérative a acquis ou fait construire de nouveaux logements ou si votre fédération vous a avisé d'une modification au tarif de la contribution.

Perte pour logements vacants : Il est très important de prévoir un montant de perte pour logements vacants, car ce poste peut faire toute la différence entre un surplus ou un déficit en fin d'année. Demandez au comité de sélection de vous faire une estimation des logements vacants en cours d'année. Il devra se baser sur le taux de vacances des années précédentes ou sur un montant équivalent à trois mois du loyer moyen. Informez-vous aussi de l'évolution des taux d'inoccupation dans votre secteur.

Provision pour mauvaises créances : C'est une provision pour les montants de loyer que la coopérative estime ne pas pouvoir recouvrer après le départ d'un locataire.

Réserve de remplacement et réserve de sécurité d'occupation : En général, la convention d'exploitation établit des normes quant aux réserves de remplacement et sont précisées par l'organisme subventionneur (SCHL ou SHQ). Par contre, vous êtes fortement encouragés à créer une réserve pour entretien futur si votre coopérative cumule des surplus.

PLANIFIEZ AVEC PRUDENCE

Que pouvons-nous faire lorsque l'augmentation normale des loyers ne permet pas de cumuler les revenus suffisants pour payer les dépenses prévues initialement.

Outil :
*Modèle budget
d'une coopérative*

14 17

Vous pourrez d'abord chercher à réduire certains postes de dépenses. Cette démarche doit cependant se faire avec prudence et réalisme.

- Examinez attentivement les recommandations des comités en ce qui a trait aux besoins financiers. Échangez avec eux sur la possibilité de réduire les coûts ou de reporter certaines dépenses.
- Pour certains biens et services, entreprenez un processus d'appel d'offres. L'obtention de plusieurs soumissions peut entraîner des économies.
- Révisez le plan d'action ou les orientations proposées par les membres afin de réviser certaines activités prévues.

Certaines dépenses sont incompressibles, c'est-à-dire que la coopérative n'a, en principe, pas la possibilité de les réduire. C'est le cas, par exemple, des taxes foncières. Seules les dépenses, dites compressibles, pourront être affectées lors de la préparation et de l'adoption du budget. **Attention** : Ce n'est pas parce qu'une dépense est compressible qu'elle n'est pas nécessaire. Par exemple, réduire de façon importante les dépenses d'entretien ou la contribution à la réserve de remplacement pourrait avoir des conséquences néfastes à long terme.

Si la réduction prudente des dépenses ne suffit pas à atteindre l'équilibre budgétaire, la coopérative n'aura d'autres choix que d'augmenter ses revenus, c'est-à-dire les loyers pour une coopérative d'habitation.

Comparez le coût des loyers de la coopérative avec ceux de votre ville ou de votre quartier. Cela peut parfois aider les membres à mieux accepter une hausse imprévue!

De façon générale

- Le budget doit être établi avec réalisme mais en demeurant conservateur.
- Une bonne planification budgétaire doit s'appuyer, autant que possible, sur des données objectives et documentées.
- Plus l'évaluation d'un poste budgétaire est difficile, plus on doit faire preuve de prudence.

LE CONTRÔLE DES DÉPENSES

La coopérative doit s'assurer, tout au long de l'exercice financier, que les dépenses engagées cadrent avec la planification budgétaire et avec la mission de la coopérative.

En s'appuyant sur le budget et les politiques adoptés par la coopérative, le conseil d'administration doit s'assurer que chacune des dépenses est justifiée. La collaboration des responsables de comités, notamment le comité des finances et le comité d'entretien, sera souvent indispensable dans le processus de contrôle.

Idéalement, ce contrôle par le conseil d'administration devrait intervenir avant que la dépense ne soit engagée, surtout lorsque les montants en jeu sont significatifs ou encore lorsque la dépense n'est pas prévue au budget.

Le conseil approuve les dépenses en se posant les questions suivantes :

- La dépense était-elle prévue au budget?
- Si non, était-elle nécessaire?
- La dépense est-elle engagée conformément aux politiques de la coopérative?

Une fois la dépense approuvée, un bon de commande sera rempli par la personne responsable pour déterminer :

Les réparations : Quelle est la réparation à faire? Selon la politique de la coopérative, qui est responsable (le membre ou la coopérative)? Quelle est la gravité, c'est-à-dire l'urgence à l'effectuer à court ou à long terme?

Les fournitures : L'article demandé, la quantité nécessaire (ex. : quatre gallons de peinture pour le logement numéro 101).

Le bon de commande devra être approuvé avant l'achat par le responsable des achats. Cette tâche est souvent effectuée par les membres du comité d'entretien pour une réparation et le comité de secrétariat pour les fournitures de bureau.

Suite à l'autorisation, la personne désignée peut procéder à l'achat.

Le comité des finances doit avoir une copie du bon de commande pour vérifier l'exactitude de la facture. Sur réception de la facture, on doit s'assurer que :

- les items inscrits correspondent au bon de commande;
- les calculs sont exacts.

À cette étape, on classe la facture dans une fiche « COMPTES À PAYER ». Avant de payer une facture, cette dernière doit être approuvée par le responsable du comité des finances.

Attention, le paiement par virement bancaire est plus difficile à contrôler et constitue un risque accru de fraude.

UN SUIVI BUDGÉTAIRE ADÉQUAT

Les prévisions établies, il faut s'assurer qu'elles coïncident avec la réalité. Ce processus de suivi doit se faire périodiquement au cours de l'année financière afin d'être en mesure, le cas échéant, de prendre les décisions qui s'imposent au moment opportun.

Le suivi budgétaire permettra :

- de vérifier si chacun des postes se trouve dans un état excédentaire, déficitaire ou équilibré;
- de connaître la marge de manœuvre dont dispose la coopérative pour le reste de l'année financière;
- de déceler certaines erreurs dans la tenue de livres;
- de faciliter la prise de certaines décisions.

Le suivi budgétaire se fait en comparant les revenus et les dépenses comptabilisés avec ceux prévus au budget. Pour ce faire, on utilise un état comparatif des revenus et dépenses comportant généralement quatre colonnes traitant de chacun des postes de revenus et dépenses.

Outil :
Suivi comparatif budget

14	18
----	----

2. À la deuxième colonne, on inscrit la portion de l'année budgétée qui est écoulée. Par exemple, si on fait un suivi budgétaire le 30 septembre et que notre année financière se situe entre le 1^{er} juillet et le 30 juin, on doit diviser chaque poste du budget annuel par 12 mois et multiplier ce montant par 3 mois (07-08 et 09) pour nous donner les montants de la colonne 2.
3. À la troisième colonne, on utilise les revenus et dépenses comptabilisés pour la période concernée.
4. À la quatrième colonne, on calcule l'écart, exprimé en pourcentage, entre le montant prévu pour la période et le montant réel pour la période. Cela vous permettra d'identifier les montants qui sont excédentaires, déficitaires ou équilibrés aux prévisions.

Cet état, qui peut être utilisé mensuellement, trimestriellement ou semestriellement, comporte parfois une colonne indiquant le résultat de l'année financière précédente.

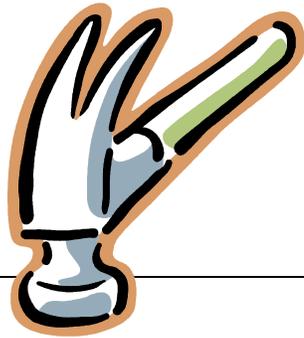
Si la coopérative constate des écarts entre les montants prévus au budget et les résultats, elle doit être en mesure de les expliquer. Il peut s'agir, par exemples :

- d'une dépense imprévue;
- d'un taux de vacances plus élevé qu'anticipé;
- d'une simple erreur comptable ou d'un retard à comptabiliser certaines dépenses ou revenus.

Si la plupart des postes budgétaires peuvent facilement être comparés (par exemple, les loyers perçus de façon régulière ou encore l'amortissement), d'autres nécessitent un examen plus attentif et souvent des explications de la part des responsables de comités ou encore du trésorier. C'est le cas entre autres, des dépenses d'entretien, qui de par leur nature, ne sont pas réparties également sur l'année financière.

À la suite de cet exercice comparatif, la coopérative peut, dans certaines circonstances, être appelée à prendre des décisions rapidement. Ainsi, en cas de déficit anticipé, on pourra choisir de procéder à une réduction systématique de certaines dépenses ou encore accepter un déficit d'opération pour l'année en cours (si la situation financière le permet), quitte à prévoir des augmentations de loyer plus élevées pour la ou les années subséquentes.

En terminant, une difficulté importante et récurrente à équilibrer le budget de la coopérative doit entraîner une réflexion sur certains choix collectifs que vous avez faits et sur les outils (financiers et autres) pouvant aider la coopérative à corriger cette situation qui est susceptible d'entraîner des tensions importantes au sein du groupe. Une aide professionnelle peut souvent vous aider dans cette tâche.



OUTILS

Modèle budget d'une coopérative **14** **17**

Suivi comparatif budget **14** **18**



	BUDGET		BUDGET		BUDGET
	1998	% AUGM	1999	% AUGM	2000
REVENUS					
LOYERS	100 740	3.57%	104 340	1.97%	106 395
AIDE PRÉDÉTERMINÉE	0		0		0
INTÉRÊTS	300	0.00%	300	0.00%	300
AUTRES	400	0.00%	400	0.00%	400
TOTAL	101 440	3.43%	105 040	1.92%	107 095
DÉPENSES D'OPÉRATIONS					
PAIEMENT HYPOTHÈQUE	60 240	0.00%	60 240	0.00%	60 240
TAXES	21 250	5.00%	22 313	5.00%	23 428
ASSURANCES	2 200	3.00%	2 266	3.00%	2 334
ENTRETIEN	4 500	10.00%	4 950	9.09%	5 400
VACANCES & MAUVAISES CRÉANCES	1 007	3.57%	1 043	1.97%	1 064
CHAUFFAGE & ÉLECTRICITÉ	2 000	5.00%	2 100	5.00%	2 205
AUTRES	800	-25.00%	600	100.00%	1 200
	91 997	1.65%	93 512	2.52%	95 871
DÉPENSES D'ADMINISTRATION					
ADMINISTRATION	1 200	8.33%	1 300	7.69%	1 400
ACTIVITÉS SOCIALES	100	0.00%	100	0.00%	100
VÉRIFICATION	2 000	5.00%	2 100	4.76%	2 200
HONORAIRES PROFESSIONNELS	500	5.00%	525	4.76%	550
COTISATIONS FÉCHIM	849	0.01%	849	0.00%	849
FORMATION DES MEMBRES	500	5.00%	525	4.76%	550
AUTRES	100	0.00%	100	0.00%	100
	5 249	4.77%	5 499	4.55%	5 749
CONTRIBUTION AU FONDS					
FONDS DE REMPLACEMENT	4 000	0.00%	4 000	0.00%	4 000
TOTAL DES DÉPENSES	101 246	1.74%	103 011	2.53%	105 620
SURPLUS (DÉFICIT)	<u>194</u>		<u>2 029</u>		<u>1 475</u>



SUIVI BUDGÉTAIRE AU 31 MARS 2006				
	BUDGET ANNUEL	BUDGET AU 31 MARS	RÉEL AU 31 MARS	ÉCART
REVENUS				
Contribution des membres	36 600 \$			
Subvention SHQ	- \$			
Subvention SCHL	27 890 \$			
Stationnements	960 \$			
Intérêts	360 \$			
Autres (buanderie)	700 \$			
Total des revenus	66 510 \$			
DÉPENSES				
Remboursement hypothécaire	36 540 \$			
Taxes	5 650 \$			
Assurances	2 250 \$			
Entretien	3 200 \$			
Électricité - chauffage	7 740 \$			
Honoraires professionnels	1 000 \$			
Honoraires de vérification	1 500 \$			
Frais de gestion - formation	5 160 \$			
Cotisation	355 \$			
Frais de bureau	250 \$			
Téléphone	360 \$			
Réserve de remplacement	2 500 \$			
TPS 50 % non remboursée	- \$			
TVQ 50 % non remboursée	- \$			
Total des dépenses	66 505 \$			
SURPLUS (DÉFICIT)	5 \$			