

Pratiques Exemplaires: SERVICE DE GESTION IMMOBILIÈRE

Société de gestion | Relations avec les clients | Gestion de la propriété | Relations avec les locataires/résidents



FRENCH



© 2014 Institute of Real Estate Management de la NATIONAL ASSOCIATION OF REALTORS®
Tous droits réservés.

Ce document a été conçu de façon à fournir de l'information exacte et faisant autorité sur le sujet traité. En raison des changements et des variantes au niveau des lois à l'échelle nationale et locale, il est préférable de demander conseil à des professionnels avant de le mettre en pratique. Le présent document est distribué sachant que l'IREM ne s'engage pas à la prestation de services juridiques, comptables ou de tout autre service professionnel. Si un avis juridique ou toute autre assistance sont requis, il est essentiel de faire appel aux services d'un professionnel compétent.

L'IREM encourage la diversité. Nous accueillons les gens quel que soit la race, le sexe, la confession, l'âge, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique, et nous accueillons également les personnes handicapées. Notre organisation s'efforce de fournir un environnement qui souscrit au principe de l'égalité d'accès parmi les membres, les fournisseurs et le personnel.

IREM®, le logo IREM, CERTIFIED PROPERTY MANAGER®, CPM®, le logo de clé CPM, ACCREDITED RESIDENTIAL MANAGER®, ARM®, le logo de torche de l'ARM, ACCREDITED MANAGEMENT ORGANIZATION®, AMO®, le logo de cercle de l'AMO, Income/Expense Analysis®, Expense Analysis®, JPM® et MPSA® sont des marques de commerce déposées du Institute of Real Estate Management.

Imprimé aux États-Unis

ISBN: 978-1-57203-208-1

Table des matières

Introduction.....	2
Définitions.....	3
Société de gestion	4
Relations avec les clients	10
Gestion de la propriété	13
Relations avec les locataires/résidents.....	21
Liste de contrôle des pratiques exemplaires.....	23
À propos de l’IREM.....	29

Introduction

L'Institute of Real Estate Management (IREM®) a développé cet ensemble de pratiques exemplaires pour que celles-ci deviennent un outil utile et pratique pour les cadres des sociétés de gestion immobilière afin de les aider à gérer des entreprises prospères, et ce, de manière professionnelle. À ce titre, elles ont été élaborées dans le but de fournir un cadre raisonnable pouvant assurer la prestation professionnelle de services de gestion immobilière.

Ces pratiques exemplaires reposent sur le concept qu'il y a des solutions éprouvées et des lignes directrices reconnues qui sont susceptibles d'amener une meilleure efficacité, une capacité accrue et, au bout du compte, un avantage concurrentiel. Ces 55 énoncés des pratiques exemplaires ne visent explicitement pas à être des normes, mais seulement des suggestions pour aider les gens qui offrent des services de gestion immobilière. Ces pratiques exemplaires sont conformes à quatre catégories propres à une organisation :

1. Société de gestion
2. Relations avec les clients
3. Gestion de la propriété
4. Relations avec les locataires/résidents

Les pratiques exemples sont axées sur la société de gestion qui offre des services de gestion immobilière à d'autres – non pas sur le gestionnaire immobilier ou sur la propriété qui est gérée. Alors que ces pratiques exemplaires ont tendance à s'aligner davantage avec la gestion des propriétés de location et des placements immobiliers, elles sont applicables et destinées à être utilisées pour la gestion de tous les types de propriété et les propriétés de toutes tailles qui se trouvent sur le marché.

Ces pratiques exemplaires ont été développées par le conseil consultatif des normes de l'industrie de l'IREM. Dans le cadre du processus de développement du conseil, les dirigeants des firmes détenant une reconnaissance professionnelle AMO® ont été interrogés pour en arriver à un consensus dans l'ensemble de l'industrie en ce qui a trait à la prestation des services de gestion immobilière. Leurs commentaires ont été incorporés à l'ensemble initial de normes publiées en 2010.

Tous commentaires ou toutes questions au sujet de ces pratiques exemplaires, toutes suggestions pour d'éventuelles pratiques peuvent être envoyés à : bestpractices@irem.org.

Pour demander ce document dans sa version originale anglaise, écrivez à : international@irem.org.

Définitions

Les définitions suivantes ont été adoptées pour les besoins du présent document de pratiques exemplaires. Elles ne reflètent pas nécessairement une terminologie juridique ou des définitions juridiques et ne devraient pas être considérées comme telles.

Client – Le terme « client » réfère au propriétaire de la propriété ou à l'agent désigné par le propriétaire à qui des services de gestion sont fournis.

Directive du client – Le terme « directive du client » est une instruction écrite provenant d'un client ou confirmée par écrit avec le client ou contenue dans un contrat ou une entente de gestion.

Locateur – Le terme « locateur » réfère au propriétaire de **real estate** qui est **rented** ou **leased** à un particulier ou à une entreprise.

Société de gestion – Le terme « société de gestion » réfère à une organisation qui opère à titre d'agent de gestion pour offrir des services de gestion immobilière moyennant des frais. Ceci comprend les sociétés de gestion de propriété et les services de gestion de propriété au sein de sociétés immobilières offrant des services complets.

Propriétaire – Le terme « propriétaire » réfère au particulier ou à l'entité possédant un droit juridique à un titre de propriété.

Locataire – Le terme « locataire » réfère à une personne ou à une entité qui paie un loyer pour occuper ou obtenir possession d'un bien immobilier.

1. Société de gestion

Pratique exemplaire 1.1. Enregistrement de la société. La société de gestion doit être établie conformément à toutes les lois et réglementations applicables.

Explication de la pratique exemplaire 1.1. Que la société de gestion soit formée comme entreprise individuelle, en partenariat, comme société par actions ou soit toute autre personne morale, chacune ayant son propre revenu et des répercussions fiscales, toutes les exigences prévues par la loi doivent être respectées lors de sa création. Le non-respect des lois établies touchant l'exploitation de l'entreprise peut mettre en péril les propriétés et d'autres actifs sous son contrôle.

Pratique exemplaire 1.2. Conformité juridique. La société de gestion et ses employés doivent exercer les activités commerciales en étant compétents et conformément à toutes les lois et réglementations applicables.

Explication de la pratique exemplaire 1.2. Les sociétés de gestion se voient imposer de nombreuses obligations juridiques. On parle notamment ici de lois et de réglementations qui touchent les entreprises en général, ainsi que celles qui touchent plus particulièrement les sociétés immobilières. Dans plusieurs juridictions, le permis de vendeur d'immeubles est requis pour les sociétés de gestion de tiers qui exercent la location ou la gestion de propriétés pour d'autres.

Pratique exemplaire 1.3. Assurance des sociétés de gestion. Une société de gestion est tenue de souscrire à une assurance qui protège cette société, ses employés lorsqu'ils agissent dans l'exercice officiel de leurs fonctions, et les actifs sous leurs responsabilités fiduciaires.

Explication de la pratique exemplaire 1.3. Le contexte commercial exige des sociétés de gestion, quelle que soit leur taille, de protéger les intérêts des parties et de la société en partageant certains risques avec les assureurs. Les clients doivent être confiants que l'agent de gestion puisse être en mesure de supporter des pertes et de continuer à gérer les activités sans interruption. L'assurance est nécessaire pour protéger la propriété de la société contre des dommages et des pertes dues à une destruction, et de protéger les intérêts financiers de la société contre les pertes résultant d'actions prises par les engagements de la firme ou les employés.

Les assurances pour une société de gestion incluent généralement, mais sans s'y limiter, ce qui suit : assurance contre les accidents de travail, assurance détournement et vol, assurance erreurs et omissions, assurance des pertes d'exploitation, assurance de responsabilité civile de l'employé, assurance invalidité et assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants. Autres articles pouvant être assurés : bâtiments et autres structures, automobiles ou autres propriétés mobiles, machinerie et équipement, meubles et accessoires fixes, inventaire, dossiers et documents importants, argent et titres, et actifs incorporels tels les marques de commerce et les logos. Finalement, une société de gestion peut faire l'achat d'une assurance qui protège contre la diffamation, la discrimination, une expulsion-représailles illégale, et une atteinte à la vie privée subie par les locataires et leurs invités.

Pratique exemplaire 1.4. Préparation aux situations d'urgence de la société. Les plans et procédures d'urgence et de préparation aux situations d'urgence pour la société de gestion doivent être développés et, le cas échéant, suivis.

Explication de la pratique exemplaire 1.4. Une société de gestion, quelle que soit sa taille, doit être prête à agir en cas d'urgence de tout genre. La rédaction d'un plan de préparation et d'intervention d'urgence qui comprend la planification de la continuité des activités peut aider la société de gestion à faire face efficacement aux urgences et à mieux protéger la vie des employés tout en assurant la stabilité des actifs de la société et la gestion continue des actifs auxquelles elle est chargée. Un guide des procédures d'urgence donne des directives étape par étape sur la tâche de chacun au sein de l'entreprise en cas d'urgence.

1. Société de gestion

Pratique exemplaire 1.5. Politiques et procédures touchant la société. Des politiques et des procédures écrites doivent être développées et mises en application pour toutes les activités de la société, elles doivent être transmises et accessibles en tout temps par tous les employés, et ces politiques et procédures sont à revoir et à mettre à jour au besoin.

Explication de la pratique exemplaire 1.5. Les politiques et les procédures sont conçues pour orienter les actions et le comportement au travail. Les politiques veillent à ce que le comportement au travail soit conforme aux exigences légales et aux attentes de l'entreprise. Les procédures, qui sont des listes étape par étape d'activités requises pour accomplir certaines tâches, s'assurent que les tâches habituelles sont exécutées de façon efficace et cohérente. L'ensemble de ces politiques et procédures sont une feuille de route pour les employés et un outil servant à normaliser la façon avec laquelle les employés traitent des affectations spécifiques. Bien qu'elles soient importantes pour toutes les sociétés de gestion, les politiques et les procédures sont particulièrement importantes lorsque les sociétés ont des succursales et lorsque les propriétés gérées ont recours à un personnel de gestion sur place.

Généralement, les politiques et procédures sont compilées dans un guide d'exploitation qui couvre les procédures opérationnelles sur une base quotidienne pour la société et son personnel. Ces guides renferment habituellement des formulaires explicatifs ainsi que des échantillons de lettre. Qu'elles soient imprimées et distribuées ou fournies électroniquement par l'entremise du site Web de la société, ces politiques et procédures doivent être facilement accessibles à tous les employés et leur utilisation renforcée.

Pratique exemplaire 1.6. Tenue de livres. La société de gestion est tenue de garder les dossiers de la société, des propriétés et des clients conformément à toutes les mesures réglementaires, obligations contractuelles et politiques de la société applicables, et de façon à assurer un entreposage adéquat et sécuritaire des dossiers, une récupération efficace des dossiers et une destruction adéquate des dossiers devenus périmés.

Explication de la pratique exemplaire 1.6. La tenue de livre est une fonction clé d'une société de gestion. Cette fonction touche les dossiers afférents à la société, à toutes les propriétés qu'elle gère et à tous les clients qu'elle dessert. Les protocoles liés à la tenue de livres sont nécessaires pour se conformer aux diverses lois et pour exploiter adéquatement l'entreprise. Le système de tenue de livres d'une société de gestion doit assurer un stockage adéquat et sécuritaire des données, un accès facile et efficace à ces données, et doit permettre de détruire les dossiers désuets (une liste est donnée ci-dessous) de la société de gestion, de chaque propriété qu'elle gère et de chaque client.

- Dossiers comptables et de tenue de livres
- Écritures bancaires
- Contrats et locations
- Dossiers d'entreprise
- Correspondance
- Dossiers des employés
- Formulaire fréquemment utilisés
- Dossiers touchant la propriété intellectuelle
- Dossiers de marketing et publicitaires
- Permis et licences
- Comptes d'inventaire
- Documents fiscaux

1. Société de gestion

Pratique exemplaire 1.7. Perfectionnement du personnel. La société de gestion doit offrir à ses employés la possibilité de se perfectionner, de suivre des formations et de passer des examens d'accréditation.

Explication de la pratique exemplaire 1.7. La gestion immobilière est une activité dynamique qui dépend en grande partie de l'expertise et de la compétence des employés de la société. Le seul moyen pour une société de gestion de demeurer concurrentielle est d'offrir à ses employés l'éducation et la formation nécessaires qui permettront d'accroître les niveaux de compétence et d'éliminer les déficiences identifiées et d'assurer que le personnel ait un niveau élevé de professionnalisme. En outre, le fait de proposer des occasions de recevoir un enseignement et d'obtenir une licence professionnelle aide les employés à évoluer dans leur milieu de travail et dans l'industrie, ce qui favorise la loyauté et la productivité.

La formation et le développement sont proches mais ne sont pas synonymes. En général, la formation offre aux employés des compétences spécifiques ou aide à corriger des problèmes de rendement, alors que le développement permet aux employés d'acquérir les capacités nécessaires qui serviront à long terme pour développer des travailleurs plus responsables tout au cours du cycle de carrière. Un programme de développement des employés consiste en des activités systématiques et planifiées pour offrir aux employés la connaissance, les compétences et les capacités nécessaires pour répondre adéquatement aux exigences de travail actuelles et futures conformément aux besoins et aux objectifs d'affaires de l'entreprise. Les activités de développement des employés doivent être planifiées pour chaque employé, quel que soit son poste, dès son arrivé au sein de l'entreprise. Ces activités viennent appuyer les objectifs de l'entreprise, augmenter la productivité, diminuer ou éliminer les déficiences en ce qui a trait à la performance, accroître l'engagement des employés et diminuer le roulement du personnel.

Pratique exemplaire 1.8. Descriptions de travail. La société de gestion doit avoir des descriptions de travail écrites qui expliquent vraiment les tâches et responsabilités de chaque personne au sein de la société.

Explication de la pratique exemplaire 1.8. Même si l'employeur n'est pas en période d'embauche ou de création de nouveaux postes, il doit toujours avoir des descriptions de poste claires, concises et exactes, et ce, pour tous les postes. Une description de travail est autant utile aux employés actuels qu'aux employés potentiels. Les descriptions de travail donnent aux employés actuels les lignes directrices claires en ce qui touche leurs responsabilités et elles permettent aux employés de se concentrer sur leurs tâches respectives. Les limites définies par une description de travail peuvent empêcher certains employés d'empiéter sur les responsabilités d'autres employés. Une description de travail type comporte les éléments suivants : renseignements d'identification, résumé du poste, tâches et responsabilités liées au poste, exigences du poste et qualifications minimales.

Dans le cadre du processus de recrutement, une description de travail donne aux employés potentiels de l'information complète au sujet du poste pour lequel ils postulent. Une description de travail précise et bien structurée permet de filtrer les candidats qui sont évalués pour le poste, ce qui contribue à générer un groupe de candidats de haute qualité. Elle sert également à titre de ressource pour le superviseur qui doit combler un poste en déterminant les types des outils de sélection à utiliser lors de l'embauche.

De plus, les descriptions de travail donnent des normes pouvant servir à évaluer le rendement des employés. Il s'agit là de la base pour les programmes de rémunération du personnel et pour comparer la valeur relative de chaque apport de poste au rendement global de l'entreprise.

Pratique exemplaire 1.9. Code de déontologie de la société. La société de gestion doit adopter et faire respecter un code de déontologie écrit qui définit les relations d'ordre éthique entre les employés de la société et ses clients, résidents, locataires, fournisseurs, le public et les autres employés.

Explication de la pratique exemplaire 1.9. Les sociétés de gestion immobilières ont l'obligation de souscrire à des normes de conduite éthique au sein de leurs organisations. Un code de déontologie est essentiel pour imposer des

1. Société de gestion

lignes directrices à tous les employés de la société en ce qui a trait à la conduite des affaires. Ceci se fait en développant un code propre à l'entreprise ou en adoptant un code de déontologie d'une association professionnelle telle que l'IREM.

Le code de déontologie de l'entreprise doit être écrit, distribué à tous les employés dès leur embauche, et il doit être régulièrement communiqué aux employés. Il est aussi souhaitable d'offrir une formation périodique relative au code et son application. Les exemples donnés par le comportement des gestionnaires et des dirigeants d'une firme et la formation qu'ils offrent aux employés viennent renforcer l'engagement éthique de l'entreprise.

Pratique exemplaire 1.10. Système comptable. La société de gestion doit établir, maintenir et mettre à jour, au besoin, un système comptable qui soutient les opérations de l'entreprise, qui est conforme aux directives du client et respecte les principes de communication de l'information financière.

Explication de la pratique exemplaire 1.10. La gestion du portefeuille des clients se fait par l'entremise d'un système comptable qui répond aux besoins de la société de gestion et des propriétés qu'elle gère. La comptabilité se définit habituellement comme étant la pratique du classement, de l'enregistrement et de la récapitulation des transactions financières. Une grande partie du travail consiste à surveiller l'évolution des revenus et des charges dans une entreprise en fonction de catégories de débits et de crédits. Les mouvements à court terme des comptes sont suivis par l'entremise des comptes créditeurs et des comptes débiteurs. La comptabilité financière est un système de classification des transactions financières qui documente la situation financière d'une entité donnée, qu'il s'agisse de la société de gestion ou des propriétés qu'elle gère, sous forme de bilan et d'état des résultats.

Les directives des clients à l'égard des systèmes comptables peuvent varier considérablement. Certains propriétaires institutionnels peuvent fournir à la société de gestion un guide des méthodes comptables qui définit toutes les exigences de l'institution, alors que d'autres clients sont régis par des règles plus souples quoique toutes aussi importantes en ce qui a trait aux attentes comptables. Tout système comptable doit appuyer la comptabilité de caisse et celle d'exercice dans la mesure où le dicte les exigences relatives aux déclarations du client.

Un système comptable peut être offert par un service comptable interne ou cette fonction peut être externalisée. Dans un cas comme dans l'autre, la société de gestion est responsable de ce système et de sa conformité à tous les principes de communication de l'information financière et comptable.

Pratique exemplaire 1.11. Budget de la société. La société de gestion doit préparer et surveiller une conformité continue avec un budget annuel pour la société.

Explication de la pratique exemplaire 1.11. Le budget d'une entreprise est l'un des nombreux outils disponibles pour surveiller les résultats et les dépenses d'une organisation et, par conséquent, sa viabilité, et cet outil sert également à mesurer la réussite de l'entreprise.

Pratique exemplaire 1.12. Contrôle financier. La société de gestion doit établir et se conformer au contrôle financier interne pour la gestion de tous les fonds de l'entreprise et des fonds des clients.

Explication de la pratique exemplaire 1.12. Parmi les nombreuses fonctions d'un service de comptabilité, la gestion des fonds des clients est d'une importance primordiale. L'argent qui appartient aux clients est reçu et payé au nom de la propriété gérée ou de son propriétaire. C'est pourquoi des procédures et des politiques spéciales sont nécessaires pour traiter les reçus et les sorties de fonds. Des vérifications à l'interne réduisent les risques de vol ou de détournements de fonds, et elles minimisent également les risques d'erreurs comptables. Le contrôle financier à l'interne doit prévoir la création d'un système de vérification interne à partir duquel un superviseur passe en revue les transactions effectuées à la recherche de toute irrégularité, une autorisation est donnée pour la signature de chèques

1. Société de gestion

et la remise d'argent est limitée sans une deuxième signature; ce système offre également d'autres protocoles appropriés pour gérer en toute sécurité les fonds de la société et des clients. De plus, la société doit effectuer une vérification financière indépendante ou un examen financier lorsque l'exige la loi ou une réglementation.

Pratique exemplaire 1.13. Mélange de fonds. La société de gestion ne doit en aucun cas mélanger les fonds entre plusieurs clients ou les fonds des clients avec ceux de la société. Les fonds qui se trouvent dans un compte en fiducie ou dans un compte de garantie bloqué pour plusieurs clients doivent être clairement désignés et comptabilisés en fonction de chaque client.

Explication de la pratique exemplaire 1.13. Une mauvaise utilisation des fonds d'un client par une société de gestion tiers peut représenter une violation des lois et règlements, et est une violation du code d'éthique professionnelle de l'IREM. Une des infractions les plus graves est que le mélange de fonds (les fonds de deux clients ou plus ou les fonds d'un client avec ceux de la société) fait en sorte que l'entité à qui appartiennent les fonds devient difficile à déterminer. Bien qu'il soit possible d'utiliser un compte principal qui contient les fonds de plusieurs clients, qui à leur tour sont comptabilisés séparément sur papier, la plupart des gestionnaires conservent des comptes bancaires distincts pour chaque client afin d'éviter des problèmes potentiels. Dans plusieurs cas, des comptes distincts sont même gérés pour des propriétés individuelles lorsqu'un client possède plus d'une propriété gérée par la firme.

Pratique exemplaire 1.14. Plan stratégique. La société doit développer, conserver, mettre à jour périodiquement, et communiquer régulièrement à ses employés un plan stratégique pour la société.

Explication de la pratique exemplaire 1.14. Le plan stratégique d'une entreprise établit des buts, des objectifs et des lignes directrices pour l'organisation afin que tous les participants comprennent leurs rôles respectifs et l'orientation que favorise l'organisation. À son niveau le plus complet, un plan stratégique identifie la stratégie du marché (les services qui seront offerts et les clients qui bénéficieront de ceux-ci), la stratégie de gestion (les fonctions à réaliser et les personnes qui les assumeront), et la stratégie financière (comment l'entreprise sera capitalisée et comment elle mènera ses activités afin d'être rentable et viable du point de vue économique). Une société de gestion tire avantage de la planification et du développement d'une stratégie en se basant sur des ressources, en excluant les visées personnelles et en créant une plateforme visant à faire connaître la vision de l'organisation.

Un plan stratégique n'est certes pas un document statique mais plutôt un document de travail pouvant être modifié au besoin pour s'intégrer aux environnements commerciaux en perpétuelle évolution. Il décrit les décisions sur la façon de mener les affaires de l'entreprise pour lui permettre de réussir, et définit de plus la nature des activités de cette entreprise. Ce faisant, un plan stratégique permet à la société d'optimiser le potentiel de la firme en identifiant et en répondant aux opportunités. En définitive, le plan stratégique vise à améliorer la performance en fonction de normes mesurables et identifiables et à servir les clients en contribuant à assurer une entreprise stable et viable.

Pratique exemplaire 1.15. Implication et soutien de l'industrie. La société de gestion doit participer et soutenir les organisations.

Explication de la pratique exemplaire 1.15. Les organisations de l'industrie et les associations professionnelles peuvent offrir à une société de gestion et à ses employés l'accès à une formation continue, aux données et à des renseignements de l'industrie, à la promotion des droits des propriétaires immobiliers ainsi que des gestionnaires, et de nombreux autres avantages et services qui renforcent la société et lui permette de servir plus efficacement ses clients.

1. Société de gestion

Pratique exemplaire 1.16. Médias sociaux. La société de gestion doit être dotée d'une politique écrite expliquant comment la société et ses employés doivent se présenter dans l'univers virtuel des médias sociaux.

Explication de la pratique exemplaire 1.16. Les médias sociaux ont ouvert de nouvelles perspectives de communication et de dialogue avec les employés, avec les clients actuels et potentiels, ainsi qu'avec les locataires et résidents. Parallèlement, on ne retrouve dans le monde virtuel aucune distinction claire entre ce qui est de nature publique par rapport à ce qui revêt un caractère privé. Il en est de même pour l'aspect personnel par rapport à la vie professionnelle. L'élaboration d'une politique sur les médias sociaux, qui fixe les attentes en matière de comportement en ce qui concerne l'utilisation des médias sociaux faite par l'entreprise et les employés, peut contribuer à protéger l'entreprise et ses employés.

Il n'existe pas de modèle unique de politique qui puisse être suivi par toutes les sociétés de gestion. La culture d'entreprise et les objectifs de la politique donneront l'orientation à suivre. D'une manière générale, de telles politiques englobent les règles stipulant quand et comment les employés peuvent utiliser les médias sociaux. Elles proposent également des suggestions visant à adopter une initiative en matière de médias sociaux. Ces règles dictent les interdictions relatives aux renseignements confidentiels et propriétaires; elles tracent les lignes directrices applicables aux lois sur le droit d'auteur, et elles nous rappellent de la permanence d'Internet. La politique devrait identifier le champ d'application couvert. Par exemple, cette politique doit stipuler qu'elle englobe les sites de réseaux sociaux tels Twitter, Facebook, LinkedIn et YouTube, ainsi que des blogues, des babillards, des forums en ligne, des bavardoirs et d'autres sites et services qui permettent aux utilisateurs de partager de l'information.

Pratique exemplaire 1.17. Communications électroniques. La société de gestion doit être dotée d'une politique écrite expliquant comment la société et ses employés doivent utiliser les communications électroniques comme le courrier électronique, la messagerie instantanée et l'envoi de messages textes.

Explication de la pratique exemplaire 1.17. Les communications électroniques, y compris, mais non exclusivement le courrier électronique, la messagerie instantanée et l'envoi de messages textes sont des moyens rapides, pratiques et efficaces de communiquer avec d'autres employés, avec des clients et des locataires. En reconnaissant ces formes de communications électroniques comme étant des outils de travail incontournables et de pointe, une société de gestion se doit de mettre en place des politiques touchant l'utilisation que font les employés de ces communications afin de maintenir son efficacité, d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, de minimiser les risques juridiques et de se conformer aux réglementations pertinentes.

Les politiques en matière de courrier électronique, de messagerie instantanée et d'envoi de messages textes expliquent clairement ce que l'entreprise considère comme étant une utilisation appropriée et, plus important encore, ce qui doit être considéré une utilisation inappropriée.

2. Relations avec les clients

Pratique exemplaire 2.1. Objectifs des clients. La société de gestion doit identifier et confirmer par écrit les objectifs du client pour détenir la propriété.

Explication de la pratique exemplaire 2.1. La gestion immobilière vise à atteindre les objectifs du propriétaire de la propriété. Chacun détient des biens immobiliers pour des raisons qui lui sont propres. Les objectifs les plus courants sont : un revenu périodique à partir d'un flux de trésorerie, un rendement du capital investi par l'entremise d'une croissance de capitaux, une plus-value en capital, un avantage fiscal, une utilisation pour les affaires, un contrôle d'investissement, un levier financier, et la fierté d'être propriétaire – souvent, plus d'un de ces objectifs s'appliquent à une personne. Étant donné que différents objectifs peuvent suggérer différentes réalités de gestion, les objectifs du client établissent les paramètres pour la principale orientation de gestion de la propriété. Ainsi, ils déterminent comment la propriété est gérée au quotidien, et quelle autorité sera accordée au gestionnaire pour la gestion des problèmes fiscaux et autres.

La société de gestion devrait insister pour que les clients fassent clairement connaître leurs objectifs, et ce, par écrit. Ces objectifs, à leur tour, seront reflétés dans l'entente de gestion qui établit les paramètres opérationnels permettant de répondre à ces objectifs, et le plan de gestion, qui indique comment les objectifs seront atteints.

Pratique exemplaire 2.2. Entente de gestion. Une entente de gestion écrite doit être en vigueur et doit stipuler la relation d'affaires entre la société de gestion et le client, et elle doit définir et expliquer les obligations, charges et responsabilités de chaque partie ainsi que l'autorité de la société de gestion.

Explication de la pratique exemplaire 2.2. Afin de minimiser les risques de malentendus et de problèmes qu'ils peuvent causer, la relation entre le propriétaire de la propriété et la société de gestion est documentée par écrit sous forme d'entente de gestion. L'entente de gestion est un contrat en bonne et due forme et exécutoire entre la société de gestion et le propriétaire de la propriété qui établit le droit de regard du gestionnaire sur l'exploitation de la propriété. L'entente identifie le propriétaire de la propriété et la société de gestion comme étant les parties à l'entente, elle établit la relation entre le propriétaire et le gestionnaire pour un temps déterminé, elle définit également l'autorité du gestionnaire et la rémunération pour services rendus, décrit les procédures, précise les limites de l'exercice des pouvoirs du gestionnaire, énonce les responsabilités financières et autres du propriétaire de la propriété et de l'autorité et prévoit la cessation de l'entente à la date prévue ou en fonction de certaines conditions.

Pratique exemplaire 2.3 Étendue des pouvoirs. La société de gestion ne doit pas agir au-delà de ce qui est précisé dans l'entente de gestion sans avoir l'approbation documentée du client.

Explication de la pratique exemplaire 2.3. Un des principaux objectifs de l'entente de gestion est de préciser l'étendue des pouvoirs de la société de gestion – les limites imposées à la société de gestion sans obtenir une approbation. Le concept de l'étendue des pouvoirs d'une société de gestion qui agit à titre d'agent a une implication juridique spécifique et il réfère à la performance des tâches qui sont attribuées à un agent par un mandat, et ce, par consentement explicite ou implicite.

Pratique exemplaire 2.4. Service à la clientèle. La société de gestion doit élaborer un plan de service à la clientèle pour ses clients.

Explication de la pratique exemplaire 2.4. Étant donné que servir le client, action qui se reflète dans le niveau de service à la propriété et le degré d'attention portée au client, est une des principales priorités de la société de gestion, l'entreprise doit préparer un plan de service à la clientèle qui prépare la plateforme pour assurer un niveau élevé de service à la clientèle dans toute l'organisation. Un plan clair et détaillé aborde plusieurs aspects : il répond aux demandes et aux besoins des clients rapidement et avec professionnalisme, fait appel à un contact régulier avec le client et propose des échanges avec celui-ci; il permet d'élaborer des enquêtes auprès du client afin de déterminer les niveaux de service et d'identifier les secteurs à améliorer, la formation offerte au personnel visant à assurer un

2. Relations avec les clients

haut niveau de service à la clientèle. Le plan détaille également les communications avec les clients en fonction des notifications faites à ceux-ci en ce qui a trait aux conditions et aux incidents liés à leur propriété. Il impose de plus une infrastructure de technologie pour satisfaire les besoins des clients et permettre l'atteinte des objectifs du client.

En tant qu'agent pour le compte du propriétaire de la propriété, la société de gestion accepte la responsabilité des communications avec les locataires et les utilisateurs de la propriété. Il s'agit là d'un aspect tout à fait distinct du service à la clientèle. La qualité du service fourni se reflète sur le propriétaire de l'immeuble et est de plus une indication de la performance de la société de gestion en matière de service envers le propriétaire.

Pratique exemplaire 2.5. Rapports d'exploitation. Des rapports d'exploitation précis et complets doivent être fournis au client sur une base régulière conformément aux instructions du client en ce qui concerne le contenu, le format et la fréquence.

Explication de la pratique exemplaire 2.5. Les rapports planifiés remis au client se révèlent être le premier lien de communication entre la société de gestion et le client. En grande partie, ils forment la base de ce qui peut déterminer le potentiel de rendement d'une propriété, ainsi que l'évaluation du client en ce qui a trait à la performance de la société de gestion. Il en va de la responsabilité de la société de gestion, d'entrée de jeu, de vérifier les exigences du client quand au moment de livraison de ces rapports (habituellement sur une base mensuelle, bien que certains propriétaires préfèrent des rapports trimestriels) ainsi que le contenu et le format dans lequel ils seront préparés et remis – et de soumettre les rapports du client conformément aux exigences établies d'un commun accord.

Règle générale, les rapports d'exploitation se composent de rapports financiers et narratifs qui, pris ensemble, donnent une description claire et précise de tout événement qui s'est produit sur la propriété et à proximité de celle-ci ainsi que l'impact de ces événements sur l'exploitation de la propriété. Les rapports doivent être préparés de manière cohérente d'une période à l'autre, et de façon claire, compréhensible et facile à utiliser.

Bien que la portée, la profondeur et la fréquence des rapports peuvent varier d'un client à un autre et d'un type de propriété à un autre, la capacité de la société de gestion à se conformer aux exigences du client en ce qui touche un établissement de rapports en temps opportun, précis, complet, utile et transparent est essentielle pour assurer une livraison efficace des services de gestion.

Pratique exemplaire 2.6. Vérification de la propriété. La société de gestion doit recommander que le client effectue un examen annuel ou une vérification financière de l'exploitation de la propriété et elle doit collaborer entièrement si un tel examen ou une telle vérification financière sont effectués par le client.

Explication de la pratique exemplaire 2.6. La société de gestion est responsable des actifs importants. Une vérification des comptes de la propriété et des opérations de la propriété est une assurance pour le client que ces actifs sont correctement comptabilisés, et ce, avec précision et en toute sécurité. Le propriétaire de l'immeuble a habituellement le droit de vérifier les comptes de la propriété en tout temps, bien que le propriétaire et le gestionnaire peuvent s'entendre sur un calendrier de vérification de routine, lequel calendrier peut être convenu dans l'entente de gestion. Dans tous les cas, la société de gestion doit encourager le client à effectuer une vérification au moins une fois l'an et doit collaborer entièrement à l'exécution de cette vérification.

Pratique exemplaire 2.7. Assurance de la propriété du client. La société de gestion doit offrir une assistance et un soutien au client lors de l'identification des besoins en assurance et elle doit veiller à acquérir et à maintenir une protection pour la propriété et toute autre assurance liée à la propriété si le client en fait la demande.

Explication de la pratique exemplaire 2.7. Bien que la responsabilité d'obtenir une protection revient en général au propriétaire de l'immeuble, la société de gestion joue un rôle clé pour appuyer le propriétaire qui doit obtenir le bon type de protection – habituellement une protection relative à une perte de revenu, à des dommages structuraux et

2. Relations avec les clients

une assurance responsabilité. Le propriétaire de l'immeuble donne en général à la société de gestion la responsabilité de détenir des polices d'assurance, de présenter une demande d'indemnisation et de veiller à ce que les primes d'assurance soient payées.

Pratique exemplaire 2.8. Impôt foncier de la propriété du client. La société de gestion doit être en mesure de fournir le soutien nécessaire au client afin de se conformer à toutes les obligations relatives à l'impôt foncier et à la taxation lorsque le client en fait la demande.

Explication de la pratique exemplaire 2.8. Bien que la société de gestion puisse ne pas être responsable des questions touchant l'impôt foncier, les clients ont souvent recours à la société de gestion pour obtenir de l'aide lorsqu'ils vont en appel et pour se conformer aux obligations en matière d'impôt. La société doit donc être prête à aider un propriétaire qui pourrait en faire la demande.

Pratique exemplaire 2.9. Fidélité envers le client. La société de gestion doit faire preuve de loyauté à l'égard des intérêts du client et elle ne doit en aucun cas se livrer à des activités pouvant être raisonnablement considérées comme allant à l'encontre des meilleurs intérêts du client sans divulgation complète.

Explication de la pratique exemplaire 2.9. La société de gestion peut représenter un bon nombre de clients et certaines des propriétés peuvent être en compétition dans le même marché ou peuvent même avoir un lien direct les unes par rapport aux autres. La société de gestion doit aviser le client qu'elle gère des propriétés concurrentes ou ayant des intérêts concurrents en divulguant la possibilité de tels conflits d'intérêts, et ce, préférablement par écrit.

Pratique exemplaire 2.10. Divulgation. La société de gestion, en sa qualité de fiduciaire pour le client, ne doit accepter, directement ou indirectement, aucun rabais, cachet, commission, escompte, ou autres avantages, monétaires ou autres, qui n'ont pas été entièrement déclarés au client.

Explication de la pratique exemplaire 2.10. Il est fréquent pour des fournisseurs et des prestataires de services de rechercher des occasions d'affaires en leur qualité d'agent pour le compte de propriétaires d'immeubles. Étant donné que les sociétés de gestion représentent plusieurs propriétés, il existe donc un meilleur potentiel d'occasions d'affaires pour le fournisseur, et ce, avec moins de contacts et d'efforts. Il en résulte que les fournisseurs voient un avantage à offrir à rabais leurs services ou produits en fonction du volume. Si l'avantage est accordé à chaque propriété ou client, la divulgation n'est pas nécessaire quoiqu'il est recommandé de tenir les clients au courant de l'avantage qu'ils retirent et qui est réalisé grâce au regroupement des propriétés gérées par l'agent. Cependant, si l'avantage vise la société de gestion, il doit être divulgué.

Pratique exemplaire 2.11. Obligations du client. La société de gestion doit fournir une aide non financière au client afin de respecter les obligations et responsabilités qui incombent au client envers d'autres parties lorsque le client en fait la demande.

Explication de la pratique exemplaire 2.11. Le client peut avoir des obligations envers d'autres parties, y compris, sans toutefois s'y limiter, le gouvernement et des entités réglementaires, des locataires et des résidents, ainsi que d'autres investisseurs. Ces obligations peuvent être incluses ou résulter d'exigences de droits de locataire, contractuelles, fixées par la loi, de conformité, juridiques et de déclaration. Le client est responsable de remplir ces obligations mais il peut se tourner vers la société de gestion pour fournir un soutien de nature non financière en reconnaissant et en assumant ses obligations. La société de gestion doit être prête à aider le propriétaire tel qu'il pourrait être raisonnablement demandé.

3. Gestion de la propriété

Pratique exemplaire 3.1 Plan de gestion. La société de gestion doit élaborer un plan de gestion pour les propriétés gérées conformément aux directives du client.

Explication de la pratique exemplaire 3.1. Le plan de gestion donne un aperçu détaillé de l'exploitation de la propriété faite par la société de gestion pendant une période donnée – en général un an, mais parfois il peut s'agir de périodes plus longues – afin de respecter les objectifs du client. Le fait d'avoir un plan écrit permet d'éviter des malentendus quant à l'orientation à prendre pour la gestion de la propriété.

Le but du plan de gestion est de veiller à ce que la société de gestion voit à toutes les facettes de la propriété et détermine la meilleure politique à mettre en œuvre dans la période donnée pour répondre aux objectifs touchant la propriété. À cette fin, le plan représente une analyse logique, déductive et approfondie de tous les facteurs liés à la propriété. Ceci comprend une analyse régionale, une analyse du quartier, une analyse de la propriété, une analyse du marché, des prévisions de trésorerie et budgétaires, une analyse des solutions de remplacement, et ceci est suivi de recommandations et de conclusions.

Pratique exemplaire 3.2. Budget de la propriété. La société de gestion doit préparer un budget annuel d'exploitation pour la propriété, le soumettre au client en temps opportun en conformité avec les instructions du client du point de vue du contenu et du format, et obtenir les approbations nécessaires, le cas échéant.

Explication de la pratique exemplaire 3.2. Un budget de propriété est une prévision détaillée du revenu et des dépenses au cours d'une période spécifique pour cette propriété. Un budget sert de ligne directrice pour l'exploitation d'une propriété et devient la base du plan de gestion global. Il est utilisé pour mesurer le rendement de la propriété et, par surcroît, celle de la société de gestion, et pour mesurer la réalisation des exigences financières du propriétaire.

Le budget aide la société de gestion à minimiser la variance du bénéfice d'exploitation net de la propriété et à évaluer la position de trésorerie à un moment donné. Le budget d'exploitation dresse la liste des sources principales et régulières de revenus et de dépenses pour la propriété, habituellement sur une base mensuelle, et indique également quand les transactions doivent être effectuées. Le budget peut être la base de l'élaboration des rapports financiers d'exploitation périodiques pour le propriétaire selon la demande.

La présentation du budget au propriétaire offre une occasion de discuter du rendement antérieur de la propriété et d'apporter des ajustements aux postes budgétaires individuels alors que la prochaine année est envisagée. La société de gestion peut expliquer comment les revenus et les dépenses devraient affecter le rendement de la propriété.

En plus du budget d'exploitation annuel, une prévision de budget d'investissement étalée sur plusieurs années doit être fournie.

Pratique exemplaire 3.3. Politiques et procédures touchant la propriété. La société de gestion doit établir et veiller à l'application de politiques et de procédures écrites relatives à l'exploitation de chacune des propriétés gérées, et elle doit rendre facilement accessibles ces politiques et procédures à tout le personnel de l'entreprise et de la propriété.

Explication de la pratique exemplaire 3.3. Les politiques et procédures sont nécessaires pour chaque propriété gérée. Bien que l'on retrouve de nombreuses similitudes d'une propriété à l'autre, chaque propriété possède des caractéristiques uniques et les politiques et procédures doivent être axées sur les exigences particulières de la propriété. En outre, les politiques et procédures touchant la propriété peuvent comprendre des composants tirés du manuel d'exploitation du client ou des adaptations des politiques et des procédures de la société de gestion qui ont été modifiées pour être compatibles avec les exigences du client. Habituellement, les différences se trouvent dans les détails étant donné que chaque propriété se démarque par des caractéristiques uniques, et la société de gestion doit aborder cet aspect afin d'assurer une gestion adéquate et économique de la propriété. Finalement, les politiques

3. Gestion de la propriété

et procédures doivent être conformes aux lois actuelles et revues périodiquement pour assurer le respect de toutes modifications apportées aux lois.

Les politiques et les procédures servent à informer les employés des politiques, leur montrer le déroulement des procédures, offrir des données techniques à titre de référence, et définir la portée du travail et transmettre cette portée à toute l'organisation. Tout comme les politiques et procédures de la société, les politiques touchant la propriété aident à assurer que le comportement sur le lieu de travail satisfait aux prescriptions légales et aux attentes de l'organisation.

Les politiques et les procédures sont généralement compilées dans un manuel d'exploitation, souvent complétées par des modèles de formulaires et de lettres, et elles sont mises à la disposition des employés en format imprimé ou par voie électronique.

Pratique exemplaire 3.4. Maintenance périodique. La société de gestion doit évaluer, développer et mettre en place un plan de conciergerie périodique et de maintenance corrective de la propriété conforme aux directives du client.

Explication de la pratique exemplaire 3.4. La maintenance périodique met l'emphase sur un entretien quotidien de la propriété qui est essentiel afin de s'assurer que l'actif du propriétaire soit maintenu à un niveau élevé et constant pour garder la valeur du bien, accroître la fiabilité et réduire les besoins de réparation tout en préservant l'apparence de la propriété et optimiser l'environnement du locataire.

Les plans de maintenance périodique comprennent des inspections régulières. L'entretien de conciergerie comprend habituellement le nettoyage des composantes de l'immeuble, des aires communes et, dans le cas de certaines propriétés commerciales, les locaux loués à des locataires. La maintenance corrective représente une maintenance après coup pour laquelle un problème doit être réparé; souvent ce problème est identifié lors de l'inspection d'une propriété ou, à l'occasion, à la suite de demandes de locataires. Effectuer les réparations nécessaires le plus rapidement possible après avoir décelé un problème permettra d'éviter d'endommager davantage le système ou l'équipement et préviendra une réparation plus coûteuse et qui prendra considérablement plus de temps ultérieurement.

Une maintenance périodique, de conciergerie et corrective peut être réalisée par le personnel interne ou par l'entremise d'un contrat de service signé avec un fournisseur extérieur.

Pratique exemplaire 3.5. Maintenance préventive. La société de gestion doit évaluer, développer et mettre en place un plan de maintenance préventive de la propriété conforme aux directives du client.

Explication de la pratique exemplaire 3.5. La maintenance préventive est un programme proactif d'inspections, de réparations et d'entretiens réguliers conçu pour prolonger la vie utile de l'équipement et d'autres éléments tout en évitant des pannes plus coûteuses. La maintenance préventive est une pratique de gestion intéressante qui peut ajouter des années à la vie de l'équipement et assurer que l'état de la propriété soit coté de bon à excellent. Une maintenance préventive doit être prévue afin que les travaux à effectuer puissent se faire en temps opportun quelles que soient les autres besoins en maintenance de l'immeuble, et cette maintenance doit être privilégiée lorsque l'équipement n'est pas utilisé ou de moins ne l'est pas à sa pleine capacité.

Un programme de maintenance préventive peut jouer un rôle important dans la gestion du risque. Des inspections et des réparations régulières des actifs de la propriété permettent d'éviter d'endommager de l'équipement ou de causer des pannes. Elles permettent de plus d'empêcher des problèmes ou des accidents. Un programme de maintenance préventive peut permettre de reporter ou peut-être d'éliminer certains problèmes risquant de compromettre la santé et le bien être des gens étant donné que tous les systèmes, équipements et locaux sont régulièrement inspectés et gardés en bon état de fonctionner.

3. Gestion de la propriété

Un plan de maintenance préventive est en général basé sur les inventaires et l'entretien des systèmes mécaniques, électriques et de plomberie ainsi autres composants essentiels qui apportent un soutien à la propriété. Les renseignements et les directives fournis dans les manuels d'exploitation et les garanties du fabricant pour chaque pièce d'équipement installée indique le service à effectuer. Des dossiers sont conservés pour préciser la maintenance effectuée, les problèmes observés, les mesures correctives prises, ainsi que les vérifications ponctuelles et les remplacements faits par des superviseurs.

Pratique exemplaire 3.6. Améliorations des immobilisations. La société de gestion doit recommander et aider à la mise sur pied d'améliorations des immobilisations conformes aux directives du client.

Explication de la pratique exemplaire 3.6. Chaque immeuble a un cycle de vie. Avec le temps, les appareils de plomberie, les appareils électroménagers et l'immeuble deviennent désuets ou se détériorent. Un jour ou l'autre, des remplacements seront à faire, et le plus souvent, remplacer des pièces ou faire de la rénovation d'un immeuble entraîne d'énormes dépenses, ce qui entre dans la catégorie des améliorations apportées aux immobilisations. Une amélioration apportée aux immobilisations signifie l'amélioration d'un immeuble ou d'un équipement qui permet de prolonger sa durée de vie ou accroît son utilité ou la productivité. Pour donner des exemples de ces améliorations, notons le remplacement d'électroménagers, le remplacement de la toiture, la mise à niveau du système CVCA, la construction d'une rallonge au bâtiment, l'installation d'un système d'alarme et les améliorations apportées par les locataires. Le coût d'une amélioration des immobilisations s'ajoute à la base de l'actif amélioré et ensuite déprécié, contrairement à repairs et à maintenance, qui sont portés aux dépenses courantes.

Un plan d'investissement et de remplacement bien défini commence par une évaluation générale de l'état de la propriété. L'évaluation doit inclure des renseignements au sujet de l'infrastructure, les améliorations apportées au site, les structures, les systèmes et les immobilisations corporelles.

Pratique exemplaire 3.7. Réception de fonds. La société de gestion doit recevoir, déposer et comptabiliser les fonds entrants avec précision et en temps opportun, et ce, conformément aux principes comptables, aux directives du client et aux lois et aux réglementations applicables.

Explication de la pratique exemplaire 3.7. Une gestion rigoureuse des comptes débiteurs aide à assurer un flux monétaire constant et régulier dans l'entreprise. Les comptes débiteurs doivent être perçus le plus rapidement possible et déposés à la banque sans délai. Lorsqu'il est question d'une propriété de location, résidentielle ou commerciale, une attention particulière aux comptes débiteurs signifie de faire le suivi des paiements des loyers, de prendre note des paiements en retard et de contacter rapidement les locataires qui ne paient pas à temps.

Pratique exemplaire 3.8. Dépôt de fonds. La société de gestion doit agir avec diligence raisonnable pour assurer la protection des fonds du client contre tous risques prévisibles en déposant ces fonds dans un compte de garantie bloqué, en fiducie ou d'agence avec une institution financière assurée, ou tel que l'exigence le client.

Pratique exemplaire 3.8. Les politiques et procédures doivent être établies pour assurer un traitement uniforme des fonds reçus. Le traitement des fonds de la réception au dépôt doit se faire de façon à protéger le propriétaire et la société de gestion des pertes de fonds. Les procédures de la société de gestion doivent fournir une comptabilité adéquate pour surveiller le déroulement des réceptions et s'assurer qu'elles sont appliquées aux bons comptes. La société de gestion doit veiller à ce que les politiques et procédures pour le dépôt des fonds soient conformes aux lois et réglementations applicables. Le personnel de la société de gestion qui gère les fonds du client doit être cautionné et des historiques d'expertise doivent être mis en place.

3. Gestion de la propriété

Pratique exemplaire 3.9. Sorties de fonds. La société de gestion doit verser et comptabiliser les fonds sortants et les comptes créditeurs avec précision et en temps opportun, et ce, conformément aux principes comptables, aux directives du client et aux lois et aux réglementations applicables.

Explication de la pratique exemplaire 3.9. La société de gestion établit des politiques en matière d'achats afin de surveiller les nombreuses dépenses qu'elle encourt pour les fournitures, services et matériaux pour le compte de la propriété. La société de gestion est en charge du paiement des comptes, des déboursements de fonds, et elle doit comptabiliser toutes les sorties de fonds de façon appropriée. Pour surveiller comment l'argent circule dans une propriété, il est important de s'assurer que la facture soit précise, que le paiement soit effectué à temps, et que le paiement soit envoyé à la bonne entreprise ou à la bonne personne. Dans la plupart des cas, les bons de commande sont utilisés pour contrôler et surveiller les sorties de fonds.

Pratique exemplaire 3.10. Exigences en matière d'assurance pour entrepreneur. Les entrepreneurs qui offrent des biens et services pour une propriété gérée doivent respecter les exigences minimales en matière d'assurance, et la société de gestion doit développer et mettre en place un système pour recueillir les certificats d'assurance des entrepreneurs et être conforme aux exigences requises.

Explication de la pratique exemplaire 3.10. Un entrepreneur est une personne ou une entreprise qui est une entité commerciale distincte engagée par la société de gestion pour remplir un mandat ou offrir des services. La société de gestion doit confirmer que l'entrepreneur détient une assurance et démontrer que la propriété, le propriétaire de l'immeuble, le représentant juridique du propriétaire et la société de gestion ne sont pas exposés à une perte découlant d'une négligence de la part de l'entrepreneur qui offre des services pour la propriété.

L'assurance de l'entrepreneur devrait tout au moins comprendre une couverture pour les personnes qui accèdent à la propriété pour effectuer des travaux. Beaucoup de propriétés ont fixé des limites que les entrepreneurs doivent respecter. La société de gestion doit confirmer que les fournisseurs respectent toutes les exigences en matière d'assurance en demandant les certificats d'assurance des entrepreneurs. Le certificat d'assurance est un document émis par un assureur qui montre qu'une police d'assurance existe et identifie l'assureur, l'agence d'assurance, l'assuré, les types d'assurance, les numéros de police, les dates d'entrée en vigueur, les limites, le titulaire du certificat, la procédure d'annulation, les clauses spéciales (p. ex. assurés supplémentaires) et le nom du représentant qui a autorisé l'émission du certificat.

Pratique exemplaire 3.11. Demandes d'indemnisation. La société de gestion doit établir et suivre une procédure systématique pour communiquer les demandes d'indemnisation pour pertes et pertes potentielles ayant trait à la propriété gérée et elle doit gérer le processus de règlement.

Explication de la pratique exemplaire 3.11. Malgré toutes les mesures de protection que peut prendre la société de gestion, des incidents peuvent se produire et générer des pertes potentielles. Les politiques et procédures touchant les demandes d'indemnisation pour pertes potentielles à une propriété permettent de s'assurer que toutes les étapes nécessaires sont suivies et que les réponses sont continuellement apportées. Les étapes à suivre à la suite d'un incident sont les suivantes :

- Remplir un rapport écrit d'incident qui est un rapport interne conservé dans un dossier de la propriété.
- Préparer un rapport pour la compagnie d'assurance qui est envoyé immédiatement et présenté à titre informatif en cas de poursuite éventuelle. Le temps requis pour la notification est généralement stipulé dans la police d'assurance.
- Remplir une réclamation pour dommages, le cas échéant.

Les procédures pour documenter et faire rapport d'une perte permettent de s'assurer que ces étapes sont suivies entièrement et avec précision. Faire un rapport relatif à une perte dans la propriété comprend généralement ce qui

3. Gestion de la propriété

suit : le nom et les coordonnées de l'assuré, le nom et les coordonnées de la personne à contacter pour obtenir des renseignements supplémentaires, la date et l'heure de la perte, l'endroit où a eu lieu le dommage, l'estimation du coût des réparations ou du remplacement en fonction des soumissions reçues, l'identification de la personne qui effectuera les travaux, le constructeur d'origine de la propriété endommagée ou le fabricant d'origine de l'article endommagé, la date de parachèvement ou la date d'achat de l'article fabriqué, l'identification des témoins ou la notification des autorités (p. ex. service des incendies, service de police), la description détaillée des dommages et la cause, la signature de la personne qui remplit le rapport, la date de soumission et des photos, le cas échéant.

Lorsqu'il est question de responsabilité des pertes, des renseignements différents doivent être transmis sur le rapport d'accident, particulièrement si une personne était blessée ou si la propriété a été endommagée.

Avant de se retrouver en situation de perte, la société de gestion peut prendre les mesures nécessaires pour faciliter les rajustements des demandes dans le cas de pertes en créant et en gérant des dossiers écrits détaillés des articles assurés et, le cas échéant, en préparant des dossiers photographiques des équipements en place ainsi que des éléments structuraux.

Pratique exemplaire 3.12. Préparation aux situations d'urgence. La société de gestion doit établir, et lorsque la situation l'impose, suivre des plans et des procédures de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas d'urgence pour les propriétés gérées.

Explication de la pratique exemplaire 3.12. Les plans de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas d'urgence assurent une protection optimale pour les gens et la propriété pendant et après des situations d'urgence et ils minimisent les délais requis pour rétablir la situation. Un plan de procédures détaillé et bien conçu permet au personnel de la propriété d'être préparé avant qu'un désastre ne se produise, afin de minimiser et peut-être même d'éviter des blessures et des dommages à la propriété.

Chaque propriété, quelle que soit sa taille, devrait avoir un plan de procédures d'urgence qui aborde les besoins particuliers de cette propriété. Le plan doit expliquer comment le personnel de la propriété devra réagir aux différents types d'urgence, identifier et établir un processus de notification aux autorités appropriées ainsi qu'aux parties intéressées (locataires, propriétaires, compagnies d'assurance, autorités d'urgence locales, personnel de la société de gestion), et informer les locataires du rôle de la société de gestion lors d'une situation d'urgence et de l'intervention appropriée des locataires.

Un plan complet de sécurité et d'urgence réduit la probabilité de menaces d'urgence par l'entremise de plans de prévention, de détection hâtive, de notification et d'évaluation ainsi que de relocalisation. Les risques sont davantage réduits grâce aux mesures de contrôle et d'atténuation des opérations de reprise. Lorsqu'un plan est mis en place, il doit être maintenu et mis à jour périodiquement, et ce, au moins une fois par année; il doit être transmis fréquemment et être facilement accessible à toutes les parties impliquées et il doit être appuyé par des programmes de familiarisation et de formation des employés et des locataires.

Pratique exemplaire 3.13. Sécurité de la propriété. Les politiques et procédures pour une propriété gérée sont établies selon les besoins, et un examen de celles-ci doit être effectué pour s'assurer de leur conformité et de leur capacité à s'adapter aux changements à apporter.

Explication de la pratique exemplaire 3.13. Le maintien d'un environnement raisonnablement sécuritaire est non seulement une question liée à la réduction des risques pour la société de gestion, mais il s'agit également d'un aspect important du service offert aux locataires et autres qui se trouvent en toute légalité dans la propriété. Un examen périodique des politiques et des procédures de sécurité doit se faire au moins une fois l'an ou dès que des modifications ont été apportées à la propriété.

3. Gestion de la propriété

Pratique exemplaire 3.14. Sécurité. Les composants et les équipements d'urgence et de sécurité d'une propriété gérée doivent être maintenus en bon état et conformément à tous les codes et réglementations applicables.

Explication de la pratique exemplaire 3.14. La société de gestion doit préparer et respecter les procédures appropriées de maintenance, effectuer des essais et des inspections périodiques et avoir de la documentation sur les équipements et les composants conçus pour protéger les locataires et autres occupants.

Pratique exemplaire 3.15. Contrôle de l'environnement, de la santé et sécurité et des dangers. La société de gestion établit et maintient un programme de gestion environnementale et de santé et sécurité. Les dangers doivent être immédiatement signalés au client et un plan de mesures d'urgence est mis en place.

Explication de la pratique exemplaire 3.15. Compte tenu du nombre élevé de dangers environnementaux potentiels, chaque type de propriété fait face à de nombreux risques. Les nouvelles lois, les modifications apportées aux réglementations et les changements effectués sur un site sont tous des points indiquant qu'il est essentiel d'effectuer un examen approfondi des risques et des obligations sur ce site au moins une fois par année.

Pratique exemplaire 3.16. Plan de marketing. La société de gestion doit développer et mettre en place un plan de marketing écrit pour chaque propriété gérée conformément aux objectifs du propriétaire.

Explication de la pratique exemplaire 3.16. Un plan de marketing est conçu pour attirer des locataires potentiels pour occuper des locaux vacants et éventuellement disponibles dans la propriété. Ceci comprend l'identification des locataires les plus probables, l'éventail désiré de locataires, les types de locataires qui viendront compléter les autres locataires en place, et les lignes directrices pour aller les chercher; cette pratique doit bien sûr être accompagnée d'un budget pour financer les activités promotionnelles et de publicité prévues. L'objectif du plan de marketing est de préparer et de se concentrer sur tous les efforts liés à la commercialisation et à la location pour la propriété.

Pratique exemplaire 3.17. Politiques et procédures touchant la location. La société de gestion doit développer et appliquer des politiques et des procédures touchant la location répondant aux besoins de la propriété et conformément aux obligations du client, à la politique de l'entreprise et aux lois et aux réglementations applicables.

Explication de la pratique exemplaire 3.17. Les politiques et procédures touchant la location sont des outils visant à rechercher des locataires potentiels pour occuper des locaux présentement libres ou qui le seront éventuellement pour accroître l'éventail de locataires et la valeur de la propriété. Que les fonctions de locations soient effectuées par des employés de la société de gestion ou par des agents de location indépendants, c'est à la société de gestion que revient la tâche d'établir des politiques et des procédures acceptables pour le propriétaire.

Pratique exemplaire 3.18. Plan de location. La société de gestion doit avoir un plan de location écrit pour chacune des propriétés gérées, et ce, conformément aux directives du client.

Explication de la pratique exemplaire 3.18. Un plan de location donne une description de location et de l'intégration des occupants dans la propriété. Les renseignements contenus dans le plan de location dépendent du type de propriété et peuvent inclure, par exemple, le tarif de location par unité et les emplacements pour les propriétés résidentielles, la superficie en mètres carrés et les plans d'aménagement des immeubles de bureaux, et les groupes de marchandises, l'éventail de locataires et le placement des locataires pour les propriétés de détail. Le plan de location peut être considéré comme un composant du plan de marketing plus global.

3. Gestion de la propriété

Pratique exemplaire 3.19. Tarifs de location. La société de gestion doit établir des tarifs de location basés sur une évaluation du marché et des attentes du client, selon le cas, et qui sont conformes aux directives du client.

Explication de la pratique exemplaire 3.19. Les tarifs de location déterminent le revenu d'une propriété et, par conséquent, sa valeur. L'établissement des tarifs de location commence par une analyse du marché qui permet à la société de gestion de positionner la propriété dans le bon marché et de l'évaluer en fonction des normes de ce marché. L'établissement de ces tarifs nécessite une évaluation de l'intérêt que porte la propriété, la viabilité du quartier et la force globale du marché. Le loyer de base est établi selon l'espace pouvant être loué pour mener à un niveau d'occupation satisfaisant sans toutefois être sous-évalué.

Pratique exemplaire 3.20. Dotation en personnel pour la propriété. La société de gestion doit assurer une dotation adéquate pour la propriété et une supervision des employés et des fournisseurs œuvrant dans la propriété conformément aux objectifs du client.

Explication de la pratique exemplaire 3.20. La société de gestion applique une planification des ressources humaines qui implique l'utilisation du bon nombre d'employés ayant les compétences nécessaires pour offrir le niveau désiré de service pour la propriété à gérer. Une évaluation des besoins est généralement ce qui détermine les besoins en dotation et assure que les employés qui sont embauchés possèdent les qualifications requises.

Pratique exemplaire 3.21. Conformité juridique. La société de gestion doit gérer la propriété conformément à toutes les lois et réglementations applicables.

Explication de la pratique exemplaire 3.21. La société de gestion se doit d'avoir une bonne compréhension des agences qui ont une autorité sur chaque propriété qu'elle gère et elle doit faire l'acquisition des connaissances requises touchant les lois et réglementations qui s'appliquent aux services fournis par la société et aux propriétés sous la responsabilité de la société. Dans tous les aspects de la gestion de la propriété, la conformité légale diminue les risques d'application de la réglementation et de poursuites. Agir en connaissant les lois et réglementations et en se conformant à celles-ci améliore également la réputation du propriétaire de l'immeuble et de la société de gestion.

Pratique exemplaire 3.22. Durabilité. La société de gestion doit connaître les solutions de rechange durables et être en mesure d'intégrer des pratiques d'exploitation et de maintenance durables à la gestion d'une propriété conformément aux directives du client.

Explication de la pratique exemplaire 3.22. Les pratiques de gestion immobilière durables peuvent avoir l'effet de réduire les coûts d'exploitation de la propriété et de préserver la valeur de l'actif. En outre, les locataires et les résidents exigent en plus grand nombre la durabilité, et les propriétaires et leurs gestionnaires subissent une pression accrue pour répondre à la demande. Cette façon de faire reçoit l'appui d'experts en gestion immobilière qui indiquent que la demande du locataire et du résident, plus particulièrement en ce qui touche l'immobilier non résidentiel, est un des principaux moteurs visant la durabilité. La société de gestion immobilière doit concevoir une stratégie sensible de durabilité pour une propriété qui est conforme aux directives du client et prendre des décisions de gestion réfléchies pour atteindre les objectifs en matière de durabilité liés à l'efficacité énergétique, à l'utilisation rationnelle de l'eau, à la qualité environnementale intérieure et à l'élimination des déchets. Cette stratégie doit être mise à jour chaque année ou selon les besoins.

3. Gestion de la propriété

Pratique exemplaire 3.23. Évaluation comparative. La société de gestion de la propriété doit avoir recours à une évaluation comparative comme outil d'évaluation du rendement d'une propriété avec comme objectif d'identifier les secteurs devant être améliorés.

Explication de la pratique exemplaire 3.23. L'évaluation comparative est le processus par lequel différents processus et différentes mesures de rendement sont comparés afin d'améliorer les résultats d'une entreprise. Cette évaluation est le plus souvent utilisée pour mesurer la performance basée sur une mesure spécifique; par exemple, les dépenses d'exploitation par pied carré, qui sont ensuite comparées à d'autres.

L'évaluation comparative implique en général quatre étapes : (1) comprendre les processus de l'entreprise et les mesures de rendement à l'interne, (2) identifier les processus d'affaires des autres qui donnent des résultats supérieurs – p. ex. les pratiques exemplaires, (3) comparer les processus de son entreprise aux pratiques exemplaires, et (4) prendre les mesures nécessaires pour réduire l'écart en ce qui touche le rendement, idéalement en faisant les choses mieux, plus rapidement et plus efficacement. En général, l'évaluation comparative ne s'avère pas être un exercice unique mais elle doit plutôt devenir partie intégrante de la stratégie d'amélioration du processus continu.

Dans l'exploitation des immeubles, l'évaluation comparative de l'utilisation des services publics et de l'énergie est devenue particulièrement critique lorsque vient le temps d'identifier les immeubles moins performants, de détecter les occasions visant à améliorer l'efficacité et de recevoir une reconnaissance pour un rendement énergétique supérieur par l'entremise de la Environmental Protection Agency (EPA), d'Energy Star, de LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) et d'autres organismes du genre.

4. Relations avec les locataires/résidents

Pratique exemplaire 4.1. Contrats de location. La société de gestion doit veiller à ce qu'un contrat écrit soit établi pour chaque locataire occupant la propriété, et que ce contrat aborde spécifiquement les responsabilités du propriétaire et du locataire.

Explication de la pratique exemplaire 4.1. Dans les propriétés de location, un bail, contrat légal entre deux parties, définit les droits et les responsabilités du locataire et du locateur (propriétaire ou agent désigné du propriétaire). Ainsi, le bail protège autant les intérêts du locataire que ceux du propriétaire de la propriété. Il est basé sur l'utilisation convenue des locaux, des aires communes et sur toutes dispositions afférentes à l'utilisation par le locataire. Ce bail détermine les paiements réguliers perçus par le propriétaire sous forme de loyer. La société de gestion doit veiller à administrer les contrats de location et elle doit s'assurer que les deux parties agissent de façon cohérente en termes de location, ce qui fait en sorte que la société de gestion doit avoir dans ses dossiers un bail pour chaque locataire ou sous-locataire, et que ce bail doit être régulièrement passé en revue.

Pratique exemplaire 4.2. Exigences en matière d'assurance pour les locataires. Si le client en fait la demande, les baux doivent stipuler les responsabilités du locataire en ce qui a trait à l'assurance, notamment à toutes couvertures minimales, et la société de gestion doit développer et mettre en place un système pour la collecte et la vérification régulière de la conformité des certificats d'assurance des locataires.

Explication de la pratique exemplaire 4.2. Étant donné que l'assurance de la propriété dans son ensemble ne couvre pas le contenu des espaces loués individuellement par les locataires, ceux-ci doivent être assurés pour ce contenu. Dans le cas de baux résidentiels, les polices d'assurance de locataire sont faciles à obtenir. Pour ce qui est d'une propriété commerciale, la plupart des baux exigent que les locataires soient suffisamment assurés pour couvrir leur inventaire et les meubles et équipements qui se trouvent dans les locaux loués. La protection d'un locataire commercial doit être suffisante pour préserver les relations d'affaires et respecter les conditions du bail en cas de sinistre. Les locataires commerciaux doivent généralement détenir leur propre assurance responsabilité, et ils doivent être obligés, conformément au bail de dresser la liste du propriétaire de la propriété et de la société de gestion, et nommer les assurés supplémentaires dans les polices.

Pratique exemplaire 4.3. Sécurité des locataires. La société de gestion doit développer, gérer et appliquer les lignes directrices générales de sécurité et doit créer une prise de conscience nécessaire afin de protéger les locataires ainsi que toutes personnes qui se trouvent légalement dans les aires communes de la propriété.

Explication de la pratique exemplaire 4.3. La sécurité et la protection jouent des rôles importants dans la gestion de tous les aspects de l'exploitation d'une propriété et d'une société de gestion immobilière. La société de gestion doit répondre aux besoins en matière de sécurité et de protection de la propriété et développer, surveiller et mettre en place un plan de sécurité qui sera transmis aux locataires et autres personnes occupant la propriété. Un plan de prévention des accidents doit également faire partie de cette évaluation.

Pratique exemplaire 4.4. Service à la clientèle destiné aux locataires et aux occupants. La société de gestion doit prévoir un plan de service à la clientèle pour les locataires, résidents et personnes occupant légalement les lieux.

Explication de la pratique exemplaire 4.4. L'actif le plus important d'une propriété est son flux de rentrées, et ce flux provient principalement de la perception des loyers payés par les locataires. Garder ses locataires est beaucoup plus facile et moins dispendieux que de les remplacer. Un plan de service à la clientèle pour les locataires et les résidents peut varier selon les types de propriété mais il comprend en général les pratiques et l'exploitation touchant l'immeuble, de fréquentes communications, une facturation précise et rapide envoyée aux locataires, des retours d'appels et de courriels en temps opportun, des demandes traitées de façon courtoise et opportune, et des visites

4. Relations avec les locataires/résidents

personnelles sur une base régulière, sans oublier la formation des employés afin de venir appuyer tous ces protocoles. Assurer un haut niveau de service à la clientèle à l'endroit des locataires permet d'améliorer les relations, d'avoir un impact sur le chiffre d'affaires et d'améliorer la capacité à atteindre les objectifs du client.

Pratique exemplaire 4.5. Sélection des locataires. La société de gestion doit développer et respecter les politiques et procédures écrites à l'égard de la sélection des locataires, et ce, de façon à cadrer avec les directives du client, la politique de la société, et conformément aux lois et aux réglementations applicables.

Explication de la pratique exemplaire 4.5. La sélection des locataires pour une propriété exige l'application systématique des politiques et des procédures et nécessite le souci constant du respect des lois et des réglementations qui diffèrent selon les types de propriétés. Quel que soit le type de propriété, en louant aux meilleurs candidats qualifiés dès le début, plusieurs problèmes de gestion peuvent ainsi être évités. Dès qu'un candidat possible a rempli une demande, la possibilité de choisir ce candidat doit être évaluée. L'évaluation d'un candidat implique un examen du revenu du ménage, des références, de l'historique de crédit, des dossiers de la Cour touchant des évictions et des poursuites civiles entre propriétaires et locataires, et la vérification des antécédents judiciaires. L'étude du dossier d'un candidat possible au niveau commercial consiste en l'évaluation de l'entreprise sous différents aspects tels la capacité et la stabilité financières, la réputation et les activités commerciales. La responsabilité de la société de gestion envers le propriétaire lors de la sélection des locataires est de maximiser le bénéfice net d'exploitation et de minimiser le risque.

Pratique exemplaire 4.6. Conformité au bail. La société de gestion doit veiller à ce que les locataires se conforment aux conditions du bail, y compris, mais sans se limiter à la collecte des loyers, et voir à ce qu'ils agissent en conséquence en cas de non-respect.

Explication de la pratique exemplaire 4.6. La société de gestion doit s'assurer que les locataires respectent les conditions stipulées dans le bail et, si non, agir en conséquence. Lorsque vient le temps de traiter une violation du bail, la société de gestion doit toujours fonctionner conformément aux lois et aux réglementations qui régissent les droits et procédures en matière de défaillance, de recouvrement et d'éviction. La société de gestion doit connaître et comprendre les lois et réglementations ainsi que les pratiques qui régissent ces questions. L'incapacité d'assurer que les locataires potentiels respectent les conditions liées au bail va à l'encontre des objectifs du propriétaire.

Liste de contrôle des pratiques exemplaires

Société de gestion

- **1.1. Enregistrement de la société.** La société de gestion doit être établie conformément à toutes les lois et réglementations applicables.
- **1.2. Conformité juridique.** La société de gestion et ses employés doivent exercer les activités commerciales en étant compétents et conformément à toutes les lois et réglementations applicables.
- **1.3. Assurance des sociétés de gestion.** Une société de gestion est tenue de souscrire à une assurance qui protège cette société, ses employés lorsqu'ils agissent dans l'exercice officiel de leurs fonctions, et les actifs sous leurs responsabilités fiduciaires.
- **1.4. Préparation aux situations d'urgence de la société.** Les plans et procédures d'urgence et de préparation aux situations d'urgence pour la société de gestion doivent être développés et, le cas échéant, suivis.
- **1.5. Politiques et procédures touchant la société.** Des politiques et des procédures écrites doivent être développées et mises en application pour toutes les activités de la société, elles doivent être transmises et accessibles en tout temps par tous les employés, et ces politiques et procédures sont à revoir et à mettre à jour au besoin.
- **1.6. Tenue de livres.** La société de gestion est tenue de garder les dossiers de la société, des propriétés et des clients conformément à toutes les mesures réglementaires, obligations contractuelles et politiques de la société applicables, et de façon à assurer un entreposage adéquat et sécuritaire des dossiers, une récupération efficace des dossiers et une destruction adéquate des dossiers devenus périmés.
- **1.7. Perfectionnement du personnel.** La société de gestion doit offrir à ses employés la possibilité de se perfectionner, de suivre des formations et de passer des examens d'accréditation.
- **1.8. Descriptions de travail.** La société de gestion doit avoir des descriptions de travail écrites qui expliquent vraiment les tâches et responsabilités de chaque personne au sein de la société.
- **1.9. Code de déontologie de la société.** La société de gestion doit adopter et faire respecter un code de déontologie écrit qui définit les relations d'ordre éthique entre les employés de la société et ses clients, résidents, locataires, fournisseurs, le public et les autres employés.
- **1.10. Système comptable.** La société de gestion doit établir, maintenir et mettre à jour, au besoin, un système comptable qui soutient les opérations de l'entreprise, qui est conforme aux directives du client et respecte les principes de communication de l'information financière.
- **1.11. Budget de la société.** La société de gestion doit préparer et surveiller une conformité continue avec un budget annuel pour la société.
- **1.12. Contrôle financier.** La société de gestion doit établir et se conformer au contrôle financier interne pour la gestion de tous les fonds de l'entreprise et des fonds des clients.
- **1.13. Mélange de fonds.** La société de gestion ne doit en aucun cas mélanger les fonds entre plusieurs clients ou les fonds des clients avec ceux de la société. Les fonds qui se trouvent dans un compte en fiducie ou dans un compte de garantie bloqué pour plusieurs clients doivent être clairement désignés et comptabilisés en fonction de chaque client.
- **1.14. Plan stratégique.** La société doit développer, conserver, mettre à jour périodiquement, et communiquer régulièrement à ses employés un plan stratégique pour la société.
- **1.15. Implication et soutien de l'industrie.** La société de gestion doit participer et soutenir les organisations.

Liste de contrôle des pratiques exemplaires

- **1.16. Médias sociaux.** La société de gestion doit être dotée d'une politique écrite expliquant comment la société et ses employés doivent se présenter dans l'univers virtuel des médias sociaux.
- **1.17. Communications électroniques.** La société de gestion doit être dotée d'une politique écrite expliquant comment la société et ses employés doivent utiliser les communications électroniques comme le courrier électronique, la messagerie instantanée et l'envoi de messages textes.

Relations avec les clients

- **2.1. Objectifs des clients.** La société de gestion doit identifier et confirmer par écrit les objectifs du client pour détenir la propriété.
- **2.2. Entente de gestion.** Une entente de gestion écrite doit être en vigueur et doit stipuler la relation d'affaires entre la société de gestion et le client, et elle doit définir et expliquer les obligations, charges et responsabilités de chaque partie ainsi que l'autorité de la société de gestion.
- **2.3 Étendue des pouvoirs.** La société de gestion ne doit pas agir au-delà de ce qui est précisé dans l'entente de gestion sans avoir l'approbation documentée du client.
- **2.4. Service à la clientèle.** La société de gestion doit élaborer un plan de service à la clientèle pour ses clients.
- **2.5. Rapports d'exploitation.** Des rapports d'exploitation précis et complets doivent être fournis au client sur une base régulière conformément aux instructions du client en ce qui concerne le contenu, le format et la fréquence.
- **2.6. Vérification de la propriété.** La société de gestion doit recommander que le client effectue un examen annuel ou une vérification financière de l'exploitation de la propriété et elle doit collaborer entièrement si un tel examen ou une telle vérification financière sont effectués par le client.
- **2.7. Assurance de la propriété du client.** La société de gestion doit offrir une assistance et un soutien au client lors de l'identification des besoins en assurance et elle doit veiller à acquérir et à maintenir une protection pour la propriété et toute autre assurance liée à la propriété si le client en fait la demande.
- **2.8. Impôt foncier de la propriété du client.** La société de gestion doit être en mesure de fournir le soutien nécessaire au client afin de se conformer à toutes les obligations relatives à l'impôt foncier et à la taxation lorsque le client en fait la demande.
- **2.9. Fidélité envers le client.** La société de gestion doit faire preuve de loyauté à l'égard des intérêts du client et elle ne doit en aucun cas se livrer à des activités pouvant être raisonnablement considérées comme allant à l'encontre des meilleurs intérêts du client sans divulgation complète.
- **2.10. Divulgaration.** La société de gestion, en sa qualité de fiduciaire pour le client, ne doit accepter, directement ou indirectement, aucun rabais, cachet, commission, escompte, ou autres avantages, monétaires ou autres, qui n'ont pas été entièrement déclarés au client.
- **2.11. Obligations du client.** La société de gestion doit fournir une aide non financière au client afin de respecter les obligations et responsabilités qui incombent au client envers d'autres parties lorsque le client en fait la demande.

Liste de contrôle des pratiques exemplaires

Gestion de la propriété

- **3.1 Plan de gestion.** La société de gestion doit élaborer un plan de gestion pour les propriétés gérées conformément aux directives du client.
- **3.2. Budget de la propriété.** La société de gestion doit préparer un budget annuel d'exploitation pour la propriété, le soumettre au client en temps opportun en conformité avec les instructions du client du point de vue du contenu et du format, et obtenir les approbations nécessaires, le cas échéant.
- **3.3. Politiques et procédures touchant la propriété.** La société de gestion doit établir et veiller à l'application de politiques et de procédures écrites relatives à l'exploitation de chacune des propriétés gérées, et elle doit rendre facilement accessibles ces politiques et procédures à tout le personnel de l'entreprise et de la propriété.
- **3.4. Maintenance périodique.** La société de gestion doit évaluer, développer et mettre en place un plan de conciergerie périodique et de maintenance corrective de la propriété conforme aux directives du client.
- **3.5. Maintenance préventive.** La société de gestion doit évaluer, développer et mettre en place un plan de maintenance préventive de la propriété conforme aux directives du client.
- **3.6. Améliorations des immobilisations.** La société de gestion doit recommander et aider à la mise sur pied d'améliorations des immobilisations conformes aux directives du client.
- **3.7. Réception de fonds.** La société de gestion doit recevoir, déposer et comptabiliser les fonds entrants avec précision et en temps opportun, et ce, conformément aux principes comptables, aux directives du client et aux lois et aux réglementations applicables.
- **3.8. Dépôt de fonds.** La société de gestion doit agir avec diligence raisonnable pour assurer la protection des fonds du client contre tous risques prévisibles en déposant ces fonds dans un compte de garantie bloqué, en fiducie ou d'agence avec une institution financière assurée, ou tel que l'exige le client.
- **3.9. Sorties de fonds.** La société de gestion doit verser et comptabiliser les fonds sortants et les comptes créditeurs avec précision et en temps opportun, et ce, conformément aux principes comptables, aux directives du client et aux lois et aux réglementations applicables.
- **3.10. Exigences en matière d'assurance pour entrepreneur.** Les entrepreneurs qui offrent des biens et services pour une propriété gérée doivent respecter les exigences minimales en matière d'assurance, et la société de gestion doit développer et mettre en place un système pour recueillir les certificats d'assurance des entrepreneurs et être conforme aux exigences requises.
- **3.11. Demandes d'indemnisation.** La société de gestion doit établir et suivre une procédure systématique pour communiquer les demandes d'indemnisation pour pertes et pertes potentielles ayant trait à la propriété gérée et elle doit gérer le processus de règlement.
- **3.12. Préparation aux situations d'urgence.** La société de gestion doit établir, et lorsque la situation l'impose, suivre des plans et des procédures de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas d'urgence pour les propriétés gérées.
- **3.13. Sécurité de la propriété.** Les politiques et procédures pour une propriété gérée sont établies selon les besoins, et un examen de celles-ci doit être effectué pour s'assurer de leur conformité et de leur capacité à s'adapter aux changements à apporter.
- **3.14. Sécurité.** Les composants et les équipements d'urgence et de sécurité d'une propriété gérée doivent être maintenus en bon état et conformément à tous les codes et réglementations applicables.

Liste de contrôle des pratiques exemplaires

- **3.15. Contrôle de l'environnement, de la santé et sécurité et des dangers.** La société de gestion établit et maintient un programme de gestion environnementale et de santé et sécurité. Les dangers doivent être immédiatement signalés au client et un plan de mesures d'urgence est mis en place.
- **3.16. Plan de marketing.** La société de gestion doit développer et mettre en place un plan de marketing écrit pour chaque propriété gérée conformément aux objectifs du propriétaire.
- **3.17. Politiques et procédures touchant la location.** La société de gestion doit développer et appliquer des politiques et des procédures touchant la location répondant aux besoins de la propriété et conformément aux obligations du client, à la politique de l'entreprise et aux lois et aux réglementations applicables.
- **3.18. Plan de location.** La société de gestion doit avoir un plan de location écrit pour chacune des propriétés gérées, et ce, conformément aux directives du client.
- **3.19. Tarifs de location.** La société de gestion doit établir des tarifs de location basés sur une évaluation du marché et des attentes du client, selon le cas, et qui sont conformes aux directives du client.
- **3.20. Dotation en personnel pour la propriété.** La société de gestion doit assurer une dotation adéquate pour la propriété et une supervision des employés et des fournisseurs œuvrant dans la propriété conformément aux objectifs du client.
- **3.21. Conformité juridique.** La société de gestion doit gérer la propriété conformément à toutes les lois et réglementations applicables.
- **3.22. Durabilité.** La société de gestion doit connaître les solutions de rechange durables et être en mesure d'intégrer des pratiques d'exploitation et de maintenance durables à la gestion d'une propriété conformément aux directives du client.
- **3.23. Évaluation comparative.** La société de gestion de la propriété doit avoir recours à une évaluation comparative comme outil d'évaluation du rendement d'une propriété avec comme objectif d'identifier les secteurs devant être améliorés.

Relations avec les locataires/résidents

- **4.1. Contrats de location.** La société de gestion doit veiller à ce qu'un contrat écrit soit établi pour chaque locataire occupant la propriété, et que ce contrat aborde spécifiquement les responsabilités du propriétaire et du locataire.
- **4.2. Exigences en matière d'assurance pour les locataires.** Si le client en fait la demande, les baux doivent stipuler les responsabilités du locataire en ce qui a trait à l'assurance, notamment à toutes couvertures minimales, et la société de gestion doit développer et mettre en place un système pour la collecte et la vérification régulière de la conformité des certificats d'assurance des locataires.
- **4.3. Sécurité des locataires.** La société de gestion doit développer, gérer et appliquer les lignes directrices générales de sécurité et doit créer une prise de conscience nécessaire afin de protéger les locataires ainsi que toutes personnes qui se trouvent légalement dans les aires communes de la propriété.
- **4.4. Service à la clientèle destiné aux locataires et aux occupants.** La société de gestion doit prévoir un plan de service à la clientèle pour les locataires, résidents et personnes occupant légalement les lieux.
- **4.5. Sélection des locataires.** La société de gestion doit développer et respecter les politiques et procédures écrites à l'égard de la sélection des locataires, et ce, de façon à cadrer avec les directives du client, la politique de la société, et conformément aux lois et aux réglementations applicables.

Liste de contrôle des pratiques exemplaires

- **4.6. Conformité au bail.** La société de gestion doit veiller à ce que les locataires se conforment aux conditions du bail, y compris, mais sans se limiter à la collecte des loyers, et voir à ce qu'ils agissent en conséquence en cas de non-respect.



À propos de l'IREM

L'IREM® (Institute of Real Estate Management) est une communauté internationale de gestionnaires immobiliers qui œuvre dans tous les types de propriété et qui est déterminée à maintenir des normes éthiques en matière de pratiques commerciales en s'efforçant à maximiser la valeur de l'immobilier de placement. Une société affiliée de la National Association of REALTORS®, l'IREM est devenue une source fiable de connaissance, d'expertise et de réseautage pour la communauté de gestion immobilière depuis 1934.

L'IREM est la seule association de gestion immobilière qui dessert à la fois les secteurs de l'immobilier commercial et multifamilial, et elle compte 80 chapitres aux États-Unis, 13 chapitres internationaux et plusieurs autres partenaires à travers le monde. Environ 19 000 membres individuels et 550 membres corporatifs sont répartis à l'échelle mondiale.

L'IREM encourage une culture d'éthique dans les pratiques de gestion immobilière par l'entremise de ses programmes de formation axés sur l'éducation pour permettre l'obtention de titres.

- Titre CPM® – pour les gestionnaires immobiliers et de biens chargés d'importants portefeuilles immobiliers résidentiels et commerciaux
- Titre ARM® – pour les gestionnaires sur place chargés de petits à moyens portefeuilles résidentiels
- Titre AMO® – pour les sociétés de gestion immobilière

L'IREM offre également l'adhésion aux membres associés, aux étudiants et aux membres appartenant au monde universitaire. Tous les membres sont liés au code professionnel de déontologie de l'IREM®, dont les règles sont rigoureusement appliquées.

Collectivement, les membres IREM CPM® aux États-Unis gèrent plus de 2 billions de dollars en actifs immobiliers, notamment 11,4 millions d'unités résidentielles et 10,4 milliards de pieds carrés de locaux commerciaux.

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez visiter le site www.irem.org.

Pratiques Exemplaires: SERVICE DE GESTION IMMOBILIÈRE



IREM Institute of Real Estate Management

IREM Headquarters
430 North Michigan Avenue
Chicago, IL 60611-4090
www.irem.org

Phone (800) 837-0706
(312) 329-6000
Fax (800) 338-4736
E-mail custserv@irem.org

ISBN: 1-57203-208-1

785.02.14