

Passer de l'idéation à la réalisation

7 étapes clés pour structurer un projet d'immobilier collectif non résidentiel

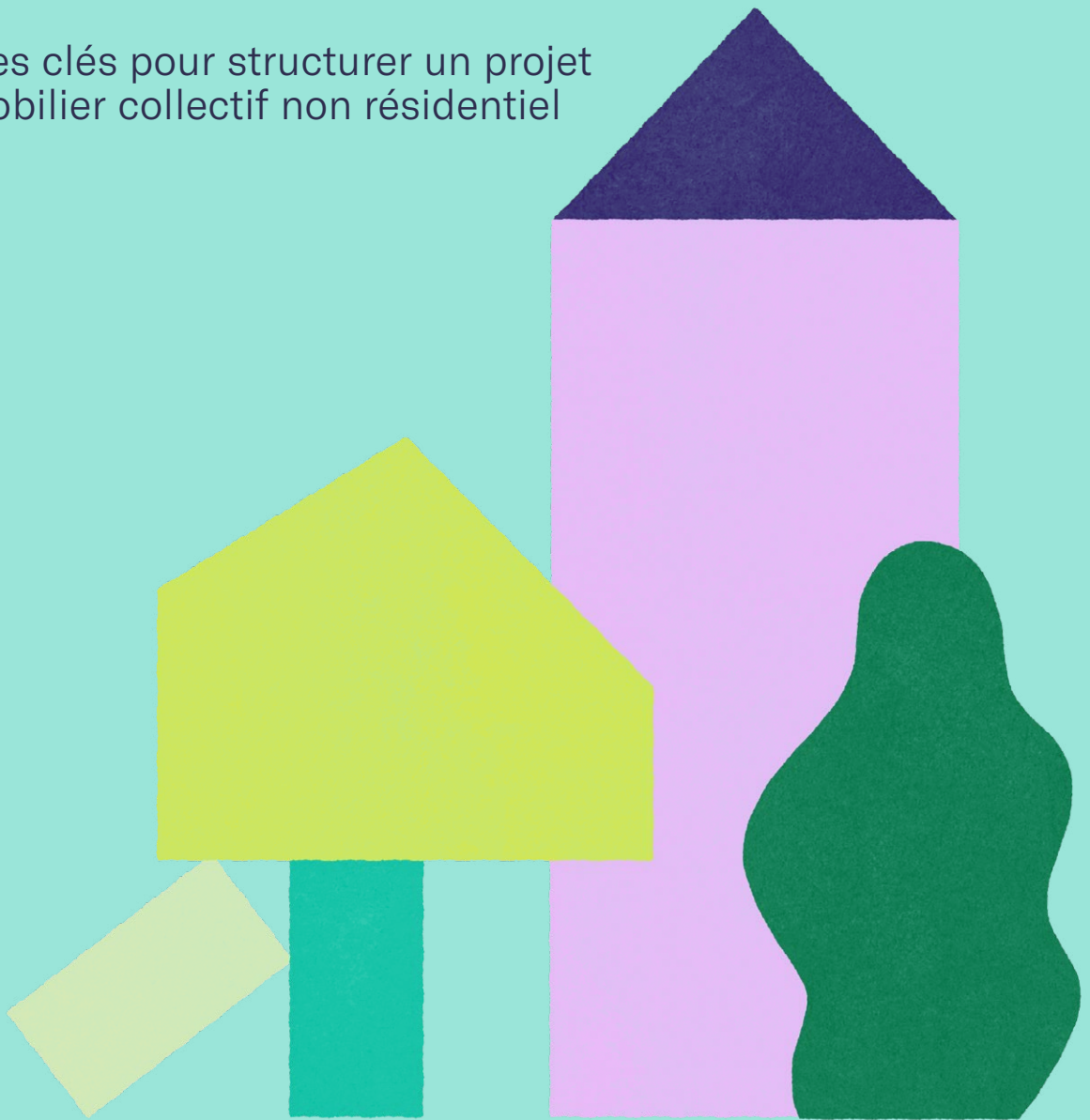


Table des matières

Introduction	3
Un parcours type en 7 étapes	4
Prédéveloppement	5
Étape 1 - L'idéation	6
Étape 2 - La validation préliminaire	7
Étape 3 - L'élaboration du plan d'affaires	9
Développement	11
Étape 4 - La préparation aux travaux	12
Étape 5 - La réalisation des travaux	13
Exploitation	14
Étape 6 - L'occupation permanente	14
Étape 7 - L'évaluation et l'adaptation (en continu)	15

Cette publication a été pensée spécialement pour :

les personnes ou les groupes qui ont un projet d'immobilier collectif non résidentiel; les personnes et les organisations qui les accompagnent.

Point de vigilance

Les informations menant à la rédaction de cette publication ont été collectées en novembre 2024. La situation pourrait avoir changé depuis cette date.

Introduction

Au Québec, la spéculation immobilière et la pénurie de logements, qui affectent depuis quelques années un grand nombre de citoyens et de citoyennes, suscitent une vive attention. Ces problématiques touchent également des acteurs de l'économie sociale et solidaire et des organismes communautaires qui peinent à louer ou à acquérir des locaux adaptés à leurs besoins. Ils se heurtent à plusieurs obstacles pour trouver des espaces abordables, en bon état et disponibles à long terme pour leurs activités.

L'immobilier collectif non résidentiel peut représenter, pour ces organisations, une première étape vers des solutions collectives et solidaires. Il peut jouer un rôle crucial dans le développement socioéconomique des communautés.

Aux quatre coins du Québec, des projets immobiliers porteurs de sens voient le jour grâce à une diversité d'acteurs locaux qui unissent leurs forces pour relever des défis collectifs.

Dans l'ensemble des cas, ces projets constituent une démarche évolutive qui s'échelonne sur plusieurs années. Nous présentons dans cette publication les étapes types qui servent de jalons dans le développement de ces projets ambitieux, favorisant une progression logique et cohérente. Cette publication offre aussi des repères pratiques et une compréhension globale des actions nécessaires pour les mener à terme. Finalement, des ressources et des outils pertinents sont également énumérés à chacune des étapes clés.

Bonne lecture !



Un parcours type en 7 étapes

Les groupes porteurs d'un projet d'immobilier collectif non résidentiel passeront, de façon générale, à travers sept étapes, qu'on peut classer sous trois grandes phases¹.

Le prédéveloppement

- 1 L'idéation
- 2 La validation préliminaire
- 3 L'élaboration du plan d'affaires

Le développement

- 4 La préparation des travaux
- 5 La réalisation des travaux

L'exploitation

- 6 L'occupation permanente
- 7 L'évaluation et l'adaptation

Les 7 étapes et les 3 phases du parcours



* Selon les projets, la prise de possession peut s'effectuer à un autre moment, notamment au début du projet.

Phase de prédéveloppement

L'élément déclencheur du projet

La plupart du temps, deux types de déclencheurs peuvent être à l'origine d'un projet d'immobilier collectif non résidentiel.

◆ **Une occasion à saisir.** Le projet prend forme autour d'un bâtiment vacant ou sous-utilisé qui présente un potentiel intéressant pour la communauté.

Par exemple, la mise en vente de l'ensemble conventuel des Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie dans le Vieux-Longueuil a fait émerger un projet d'espaces multifonctionnels, soutenu par le Pôle Agglo.

◆ **Un besoin à combler.** Le projet prend forme autour de besoins communs et une vision est définie avant même d'avoir déterminé une stratégie immobilière (relocalisation, acquisition, location, etc.). La recherche pour un terrain ou un bâtiment viendra seulement une fois que le groupe porteur considérera l'immobilier collectif comme la solution appropriée.

Par exemple, la Coop MADAAM est née de l'envie de regrouper des artistes et artisanes montréalaises pour mettre en commun leurs ressources et protéger leurs espaces de création de la spéculation immobilière et des hausses de loyer. Le repérage et l'acquisition du 5709 avenue Papineau sont venus seulement après la définition d'un projet commun.



¹ Il est important de garder à l'esprit que chaque initiative est unique : sur le terrain, les processus sont rarement linéaires. Des étapes peuvent prendre plus ou moins de temps selon les circonstances et il sera parfois nécessaire de recommencer certaines étapes avant de passer à la prochaine.

Phase de prédéveloppement

1 L'idéation

En quoi ça consiste ?

L'étape d'idéation est celle où l'on transforme une intuition en projet. Bien que ce soit la première étape, elle est cruciale pour établir la raison d'être du projet et déterminer les aspirations et les principes directeurs qui orienteront les étapes suivantes avec cohérence et clarté².

C'est notamment à ce moment qu'un groupe porteur sera confirmé : son rôle consistera à préciser les besoins des parties prenantes, à évaluer les différentes options immobilières et à ajuster le projet selon les défis et les occasions qui se présenteront.

Cette phase marque le début d'un projet ambitieux qui gagne à être soutenu par une ou plusieurs ressources d'accompagnement locales. Cet appui permet notamment de faciliter la collaboration entre les parties prenantes et contribue à préciser les orientations stratégiques du projet.

Quelles actions entreprendre ?

- ◆ Identifier les aspirations des membres de la communauté ayant des besoins de locaux ou d'espaces.
- ◆ Désigner un groupe porteur ou un comité responsable du développement du projet.
- ◆ Mobiliser les parties prenantes pour coconstruire une vision commune.
- ◆ Visiter d'autres projets inspirants et choisir la stratégie immobilière appropriée.
- ◆ S'assurer de l'adhésion de la communauté.
- ◆ Collecter les informations sur l'état du bâtiment convoité ou définir les critères pour le choix d'un lieu qui répond aux besoins.

Quelles ressources peuvent être utiles ?

- ◆ Les **pôles d'économie sociale** sont des interlocuteurs privilégiés pour accompagner des projets d'entrepreneuriat collectif et favoriser la concertation locale. Ils sont présents dans toutes les régions du Québec.
- ◆ Les **corporations de développement communautaire (CDC)** sont des acteurs incontournables en matière de développement social et communautaire dans leur milieu. Certaines sont activement impliquées dans le développement de projets immobiliers collectifs non résidentiels.
- ◆ **Les villes, les municipalités et les MRC** jouent un rôle clé dans les projets collectifs, en offrant un soutien technique, logistique et en facilitant l'accès aux ressources nécessaires.
- ◆ Des membres de l'**ESSA**, un regroupement d'**entreprises d'économie sociale et solidaire en aménagement du territoire et en design**, offrent des services d'accompagnement pour la transformation de bâtiments et de sites vacants en projets immobiliers collectifs.

Quels outils consulter ?

→ La boîte à outils en immobilier collectif

Sur le site du [TIESS](#)

- ◆ *Introduction à l'immobilier collectif non résidentiel*
- ◆ *L'écosystème de l'immobilier collectif non résidentiel*
- ◆ 5 portraits d'initiatives pour s'inspirer

Sur le site d'[Entremise](#)

- ◆ *Portraits sensibles. Églises requalifiées en projet collectif*
- ◆ *Étapes types d'un projet collectif de requalification d'église*
- ◆ Informations pratiques et gabarits pour l'animation d'ateliers participatifs dans le cadre de projets d'immobilier collectif
- ◆ *Comment rallier autour d'un projet de requalification ?*, produit par Héritage Montréal

2 La validation préliminaire

En quoi ça consiste ?

La validation préliminaire permet d'**explorer et d'évaluer la faisabilité du projet**. Cette étape est marquée par une série d'activités visant à se doter d'objectifs concrets et à identifier les ressources nécessaires, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Si une occasion immobilière n'était pas à l'origine du projet, c'est également le moment de considérer une ou des options de sites ou de bâtiments selon les critères déterminés à l'étape 1.

Les projets d'immobilier collectif non résidentiel s'échelonnent généralement sur plusieurs années et oscillent entre des périodes d'intense activité et des moments d'attente. L'élaboration et la mise en œuvre d'une **stratégie de communication** contribueront à maintenir les parties prenantes mobilisées tout au long du projet, en plus d'assurer son rayonnement à l'externe.

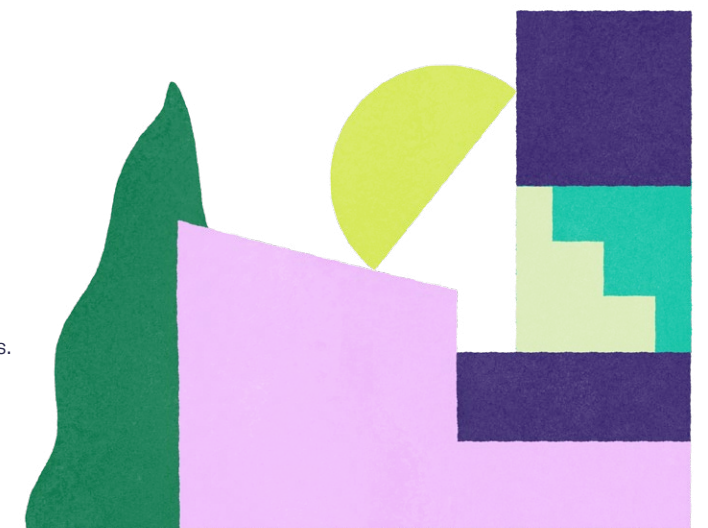
L'ensemble des données et des éléments recueillis au cours de cette étape pourront être rassemblés dans un **dossier de projet préliminaire**. Ce document de présentation pourrait notamment inclure les informations suivantes :

- ◆ historique de la démarche ;
- ◆ vision et mission du projet ;
- ◆ usages envisagés ;
- ◆ identité de projet ;
- ◆ première esquisse architecturale ;
- ◆ modèle économique préliminaire ;
- ◆ modèle de gouvernance et de gestion préliminaire.

Lors du processus de validation préliminaire, si les modalités envisagées s'avèrent impraticables ou si de nouvelles informations importantes émergent, il peut être judicieux de revenir à l'étape de l'idéation pour effectuer des changements. Ces ajustements peuvent offrir l'occasion de renforcer la pertinence du projet.

Quelles actions entreprendre ?

- ◆ Collecter des informations (p. ex. études des besoins, rapports d'expertise, données sur l'histoire du site ou le bâtiment convoité).
- ◆ Rassembler une équipe de professionnel·les (p. ex. en communication, en participation citoyenne, en architecture, en ingénierie, en finance).
- ◆ Évaluer l'état des lieux du terrain ou du bâtiment convoité (p. ex. carnet de santé, relevés architecturaux, diagnostics environnementaux, statut patrimonial).
- ◆ Évaluer la capacité financière du groupe porteur afin de déterminer si l'acquisition immobilière est viable financièrement.
- ◆ Tenir des activités de mobilisation auprès de la communauté.
- ◆ Réaliser une analyse préliminaire en lien avec les défis financiers et techniques potentiels ou un dossier de projet préliminaire.



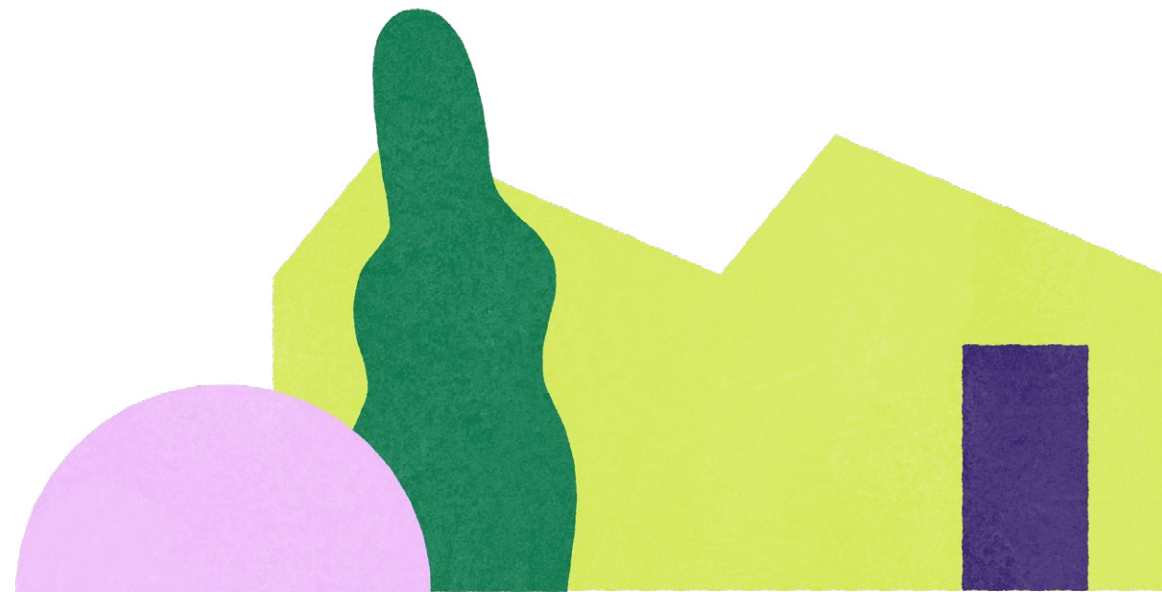
²Voir la [matrice du modèle d'affaires responsable](#) de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

Quelles ressources peuvent être utiles ?

- ◆ L'ESSA a mis en ligne un [répertoire](#) d'entreprises d'économie sociale qui offrent des services professionnels liés à l'immobilier collectif.
- ◆ Les groupes de ressources techniques (GRT) équipent les groupes porteurs pour les aider à lancer leur projet d'immobilier collectif (études des besoins, recommandation dans le choix des professionnel·les, etc.) [partout au Québec](#).
- ◆ Les professionnel·les membres de l'[Association des inspecteurs en bâtiments du Québec](#) (AIBQ) offrent des services d'évaluation et d'inspection de bâtiments et des conseils techniques sur les normes de construction.

Quels outils consulter ?

- La boîte à outils en immobilier collectif
- ◆ **Sur le site du TIESS**
 - ◆ *Comprendre et structurer le financement pour un projet d'immobilier collectif non résidentiel*
- ◆ **Sur le site d'Entremise**
 - ◆ *Types de recherches en patrimoine*, produit par Passerelles Coopérative en patrimoine
- ◆ **Sur le site de Pivot : coopérative d'architecture**
 - ◆ *Guide d'appel d'offres pour professionnel·le.s de l'immobilier collectif*, coproduit avec ALTE Coop et le ROMEL
- Le Module A du [Guide pratique à l'intention d'organismes communautaires qui portent des initiatives immobilières](#) et le [Chiffrier en libre usage pour l'analyse financière préliminaire](#) de LOCO Montréal



3 L'élaboration du plan d'affaires

En quoi ça consiste ?

Au début du processus, certaines étapes peuvent être réalisées par un comité sans structure légale. Toutefois, un moment charnière arrive où le groupe porteur doit déterminer qui sera légalement propriétaire de l'immeuble et qui en assurera la gestion. Il doit également réfléchir aux futures organisations qui seront locataires ou copropriétaires (les occupants) en fonction des usages pressentis des lieux.

À cette étape, si ce n'est déjà fait, le groupe porteur doit :

- ◆ choisir l'entité propriétaire qui détiendra les actifs immobiliers ;
- ◆ désigner la structure gestionnaire qui assurera l'exploitation du lieu ;
- ◆ définir les futurs occupants en fonction des usages prévus ;
- ◆ préciser les paramètres de gouvernance du projet³.

Ces décisions structurantes doivent être consignées dans un **plan d'affaires**, qui s'appuie sur le dossier de projet préliminaire. L'objectif du plan d'affaires est de définir la stratégie de réalisation du projet immobilier collectif non résidentiel et d'informer sur les actions permettant d'assurer ce déploiement. Ce document sera grandement utile pour les demandes de financement.

Le plan d'affaires vise à approfondir les éléments suivants :

- ◆ historique de la démarche ;
- ◆ vision et mission du projet ;
- ◆ identité de projet ;
- ◆ structure de gouvernance envisagée ;
- ◆ partenaires identifiés ;

- ◆ esquisses architecturales et collages d'ambiance ;
- ◆ estimation du coût des travaux et du coût d'entretien ;
- ◆ modèle économique et prévisions budgétaires ;
- ◆ montage financier et listes des subventions disponibles ;
- ◆ prochaines étapes.

Les prévisions financières réalisées à l'étape de validation préliminaire devront être affinées et intégrées dans un **montage financier détaillé**. Le montage financier, qui demandera un travail de recherche de financement, devra inclure les sources de financement existantes et prévues.

La **phase de développement exige une implication accrue du groupe porteur**. L'embauche d'un ou d'une chargée de projet peut être pertinente pour faciliter et accélérer l'avancement du projet. Cette personne pourrait également jouer un rôle lors de la phase d'exploitation du lieu.

Il est important de noter que la gestion immobilière est un métier en soi, nécessitant des compétences spécifiques, notamment en entretien, réparations, planification financière, gestion des baux et résolution des conflits⁴. Ainsi, identifier et répertorier les compétences essentielles au développement et à l'opérationnalisation du projet permet d'anticiper plus efficacement les défis à venir.

Enfin, le développement et la consolidation de partenariats stratégiques sont des leviers essentiels pour assurer le succès du projet. Les partenaires peuvent apporter un soutien financier, logistique ou organisationnel, et même participer à la gouvernance. En s'appuyant sur ces relations, le projet peut bénéficier d'expertises complémentaires, de ressources supplémentaires et d'une meilleure reconnaissance au sein de la communauté et auprès des décideurs.

³ Il est important de distinguer la « gouvernance de l'entité propriétaire » de la « gouvernance du projet » lui-même. La première encadre la répartition des droits et des responsabilités des administrateurs et administratrices selon le cadre légal adopté (p. ex. OBNL ou coopérative). La gouvernance du projet définit le fonctionnement des interactions entre les parties prenantes et les processus décisionnels liés à la gestion et à l'évolution du lieu.

⁴ Source : Bisson, C., Cohen-Fournier, N. et Michelena, E. (2024). [Outiller les organismes communautaires québécois pour l'accès à l'immobilier : créer des outils de finance sociale en partant des besoins du milieu](#). Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC).

Phase de prédéveloppement

Quelles actions entreprendre ?

- ◆ Choisir l'entité qui sera propriétaire de l'immeuble et celle qui agira à titre de gestionnaire immobilier.
- ◆ Identifier quelles seront les organisations qui occuperont les lieux.
- ◆ Confirmer les partenaires stratégiques.
- ◆ Mettre en œuvre une stratégie de communication.
- ◆ Réaliser des prévisions financières.
- ◆ Identifier et sécuriser les sources de financement.
- ◆ Rédiger un plan d'affaires.

Quelles ressources peuvent être utiles ?

- ◆ Les groupes de ressources techniques (GRT) accompagnent des groupes porteurs dans l'élaboration de leur projet d'immobilier collectif (études de faisabilité, aide aux demandes de financement, etc.) [partout au Québec](#).
- ◆ La [Coopérative de développement régional du Québec \(CDRQ\)](#) et la [Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides \(CDROL\)](#) offrent des services-conseils en gouvernance, en finances et en gestion.
- ◆ Les corporations de développement économique communautaire (CDEC) accompagnent des projets entrepreneuriaux collectifs (modèle d'affaires, planification financière et opérationnelle, gouvernance et vie associative, etc.).
- ◆ Les [pôles d'économie sociale](#) soutiennent les groupes porteurs dans le développement de leurs projets en proposant des outils, des formations et de l'expertise technique.
- ◆ Les [acteurs de la finance solidaire](#) proposent une diversité de programmes et d'outils financiers adaptés aux initiatives collectives.
- ◆ Les équipes spécialisées en économie sociale de [MCE Conseil](#) et de [Coop Interface](#) offrent des conseils quant aux modèles d'affaires, aux prévisions financières, aux structures de gouvernance, etc.

Quels outils consulter ?

- La boîte à outils en immobilier collectif
- ◆ **Sur le site du [TIESS](#)**
 - ◆ *Qui fait quoi dans un projet d'immobilier collectif non résidentiel? Propriété, gestion, occupation et exemples de dynamiques entre acteurs*
- ◆ **Sur le site d'[Entremise](#)**
 - ◆ Budget préliminaire et montage financier
 - ◆ Coup d'œil sur les financements
- [Gouvernance démocratique](#)
 - ◆ *Faire le design de sa gouvernance démocratique. Guide pratique du TIESS*
- Le Module B du [Guide pratique à l'intention d'organismes communautaires qui portent des initiatives immobilières de LOCO Montréal](#)
- La [Matrice du modèle d'affaires responsable](#) de la Chaire de leadership en enseignement sur le développement de l'esprit d'entreprendre et de l'entrepreneuriat de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval

Phase de développement

La prise de possession

La prise de possession marque le moment où le terrain ou le bâtiment devient accessible pour le groupe porteur, que ce soit par l'acquisition ou par une entente de longue durée avec le propriétaire (emphytéose, bail à long terme). C'est un jalon important dans le processus, qui concrétise souvent une période de négociations et d'incertitude.

Parfois, cette étape peut avoir été réalisée précédemment. Par exemple, des programmes comme le Fonds d'acquisition sociale de l'Initiative Immobilière Communautaire du Grand Montréal permettent au groupe porteur de retirer rapidement le bien immobilier du marché, même si le projet n'est pas encore complètement structuré.

Cette étape implique des investissements en capital significatifs, surtout lors d'une acquisition. Il est alors essentiel d'être bien accompagné pour comprendre les exigences et les délais liés aux différents leviers financiers disponibles. Une bonne maîtrise du jargon de la finance solidaire s'avère également précieuse pour naviguer avec succès dans cette étape.



Phase de développement

4 La préparation aux travaux

En quoi ça consiste ?

Une fois la prise de possession effectuée, place aux travaux ! Cette étape permet d'adapter le bâtiment aux usages souhaités ou encore d'entreprendre les travaux de construction. Une planification rigoureuse et une gestion proactive sont nécessaires pour faire en sorte que les travaux se déroulent selon les budgets et les délais prévus. C'est pourquoi la préparation aux travaux est une étape en soi.

Dans le cas d'une **requalification immobilière**⁵, un élément à ne pas sous-estimer est la reconnaissance du patrimoine matériel et immatériel (comme les savoir-faire, les pratiques et/ou les récits associés au lieu). Cela comprend l'identification des caractéristiques architecturales, historiques ou encore culturelles qui contribuent à l'identité du bâtiment. En valorisant ces éléments, le projet pourra favoriser le sentiment d'appartenance des occupants et des usagers et usagères. La préservation et la mise en valeur de ces aspects immatériels peuvent enrichir l'expérience et encourager un usage respectueux et durable de l'espace.

Quelles actions entreprendre ?

- ◆ Officialiser la prise de possession (p. ex. effectuer la transaction immobilière et le transfert de propriété et/ou signer un contrat emphytéotique).
- ◆ Préparer les travaux (p. ex. élaborer les plans et devis et obtenir les permis nécessaires).
- ◆ Mandater une entreprise de construction générale.
- ◆ Établir un calendrier et définir les rôles et responsabilités pour le suivi des travaux.

Quelles ressources peuvent être utiles ?

- ◆ Les groupes de ressources techniques (GRT) accompagnent des groupes porteurs tout au long du chantier de leur projet d'immobilier collectif (suivi administratif et comptable, obtention des documents nécessaires, etc.) [partout au Québec](#).
- ◆ Les professionnel·les du droit (avocats et avocates, fiscalistes, notaires) sont essentiels pour conseiller sur les aspects légaux et fiscaux et pour rédiger des contrats et des actes. Des avocats et avocates au sein de la firme [Therrien Couture Joli-Coeur](#) (TJC) se spécialisent dans l'accompagnement d'entreprises d'économie sociale et d'organismes communautaires.
- ◆ ALTE Coop, la coopérative d'architecture Pivot et Architecture sans frontière sont des entreprises d'économie sociale avec une expertise en architecture, en bâtiment, en ingénierie et en construction (relevés, esquisses, plans et devis, analyse énergétique, etc.).

Quels outils consulter ?

→ La boîte à outils en immobilier collectif

Sur le site d'Entremise

- ◆ *Mieux travailler avec l'existant*, coproduit avec Héritage Montréal
- ◆ *Contexte réglementaire applicable aux projets de transformation de lieux de culte au Québec*, produit par Écobâtiment
- ◆ *Statuts légaux et mesure de protection*, produit par Passerelles Coopérative en patrimoine

Sur le site de [Pivot : Coopérative d'architecture](#)

- ◆ *Guide de sélection de contrat de construction*, coproduit avec ALTE Coop et le ROMEL
- ◆ *Gabarit d'échéancier prévisionnel pour projets de maintien des actifs en immobilier collectif*, coproduit avec ALTE Coop et le ROMEL

5 La réalisation des travaux

En quoi ça consiste ?

L'étape de la réalisation des travaux consiste à exécuter les plans en veillant à la qualité et au respect des délais du projet. La présence d'experts et d'expertes en architecture et en ingénierie tout au long du chantier permet d'anticiper et de résoudre rapidement les problèmes. Cette collaboration vise également à ajuster les plans en temps opportun, minimisant ainsi les retards et les dépassements de coûts qui pourraient avoir des impacts significatifs sur le budget de développement du projet.

La durée de cette étape varie en fonction de l'ampleur des travaux à réaliser et de la disponibilité des ressources matérielles et professionnelles requises. Elle peut s'étendre de quelques mois à plusieurs années. Un suivi attentif et rigoureux est essentiel pour mener à bien les travaux tout en respectant les délais établis et le budget alloué.

Cette étape inclut également l'aménagement des espaces. Dans un projet d'immobilier collectif non résidentiel, il est essentiel de prévoir des aménagements flexibles qui peuvent s'adapter aux besoins évolutifs des occupants.

Pour y parvenir, il est important d'impliquer les occupants dès la conception de l'aménagement, que ce soit pour recueillir leurs idées ou identifier les possibilités de mutualisation d'espaces. Cette approche renforce les liens entre les occupants et favorise une utilisation consciente et respectueuse des lieux.

Quelles actions entreprendre ?

- ◆ Assurer le suivi de l'avancement des travaux par des visites régulières de chantier et une documentation continue du progrès.
- ◆ Faciliter la communication et la coordination entre les différents corps de métier.
- ◆ Gérer et ajuster le budget de développement selon les changements.
- ◆ Coordonner l'aménagement des espaces.

Quelles ressources peuvent être utiles ?

- ◆ Les architectes et ingénieures sont des expertes et experts essentiels à la conception, à la faisabilité, à la supervision et à la conformité des travaux.
- ◆ Les acteurs de la finance solidaire jouent un rôle important à cette étape, fournissant le financement nécessaire à la réalisation des travaux. Le maintien d'une communication ouverte permet non seulement de rassurer les partenaires financiers sur l'avancée du projet, mais aussi d'ajuster les financements en cas de modifications imprévues ou de dépassements budgétaires.

Quels outils consulter ?

→ La boîte à outils en immobilier collectif

Sur le site de [Pivot : Coopérative d'architecture](#)

- ◆ *Guide détaillé des étapes de réalisation de projets multidisciplinaires en immobilier collectif*, coproduit avec ALTE Coop et le ROMEL

→ Le Module C du [Guide pratique à l'intention d'organismes communautaires qui portent des initiatives immobilières](#) de LOCO Montréal

⁵Un projet de requalification consiste à redonner un nouvel usage à un bâtiment dont la fonction actuelle est dépassée ou inadaptée. Il vise à assurer sa durabilité tout en préservant son authenticité et sa valeur. Cela va au-delà d'une simple rénovation ou réhabilitation. La rénovation est une démarche esthétique pour rafraîchir un bâtiment usé, tandis que la réhabilitation remet à niveau ou réaménage un espace en conservant certaines parties, comme la structure ou la façade. Pour en savoir plus, voir « Requalification des bâtiments : faire du neuf avec du vieux » dans *Esquisses*, Hiver 2022-2023 | Vol. 33 no 4.

6 L'occupation permanente

En quoi ça consiste ?

Cette étape marque la phase où le projet d'immobilier collectif non résidentiel devient, en totalité ou en partie, un espace fonctionnel pouvant accueillir les occupants et les usagers et usagères.

C'est aussi l'occasion d'ouvrir les portes à la communauté et aux parties prenantes, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et le rayonnement du projet. Enfin, c'est un moment privilégié pour célébrer avec fierté le travail accompli par le groupe porteur et l'ensemble des personnes ayant contribué à sa réalisation.

Le début de l'occupation implique l'établissement de pratiques et de règles favorisant une cohabitation harmonieuse. La mise en place d'un modèle de gestion interne vise à créer un milieu de vie agréable et à prévenir les conflits à l'interne.

Voici quelques éléments à considérer...

- ◆ Comment sont partagées les responsabilités de gestion ?
- ◆ Quels sont les modes de prises de décisions prévus ?
- ◆ Comment assurer l'entretien et la maintenance des lieux ?
- ◆ Certaines responsabilités sont-elles confiées à des ressources externes ? Comment ces fournisseurs sont-ils sélectionnés ?
- ◆ Quelles conditions permettent à un occupant de rejoindre ou de quitter le projet ?
- ◆ Comment les espaces communs sont-ils utilisés ? Sont-ils accessibles pour des locations externes, et sous quelles modalités ?

Quelles actions entreprendre ?

- ◆ Mettre en place un modèle de gestion interne.
- ◆ Gérer les tâches administratives (assurer la gestion des baux, de l'entretien, des assurances, etc.).
- ◆ Surveiller et ajuster le budget d'exploitation.
- ◆ Créer et alimenter des canaux de communication clairs et efficaces, tant internes qu'externes, pour favoriser l'engagement et la transparence.

Quelles ressources peuvent être utiles ?

- ◆ Les communautés de pratiques permettent le partage de connaissances et le renforcement des compétences. Dialoguer avec des personnes impliquées dans la gestion de projets similaires offre l'occasion d'apprendre et d'échanger des idées. Par exemple, le Pôle de l'entrepreneuriat collectif de l'Est de la Montérégie (PECEM) anime une communauté de pratique qui aborde plusieurs enjeux spécifiques aux projets collectifs visant à requalifier le patrimoine immobilier de la région.

Quels outils consulter ?

→ La boîte à outils en immobilier collectif

Sur le site d'Entremise

- ◆ [Guide du gestionnaire immobilier collectif](#)

→ [Autogestion de Bâtiment 7](#)

7 L'évaluation et l'adaptation (en continu)

En quoi ça consiste ?

L'évaluation et l'apprentissage sont essentiels à l'évolution et à la pérennité d'un projet d'immobilier collectif non résidentiel. Cette étape permet d'ajuster le projet aux besoins évolutifs des communautés tout en renforçant son impact social, écologique et économique. Étant donné que l'objectif est de servir de levier de développement pour donner aux communautés un plus grand pouvoir d'agir sur leur territoire, cette démarche de bilan nous semble incontournable⁶.

L'évaluation constitue un processus précieux pour tirer des apprentissages, ajuster les pratiques et mettre en place des actions concrètes qui répondent aux besoins renouvelés des occupants et de la communauté. Dans le contexte de l'immobilier collectif non résidentiel, instaurer une culture de l'apprentissage renforce la pérennité et la pertinence du projet.

Être une source d'inspiration à votre tour

À l'étape 1 (l'idéation), il est recommandé d'explorer, de visiter et de s'inspirer de lieux similaires. Une fois votre projet en marche, c'est vous qui pouvez être une source d'inspiration pour d'autres. N'hésitez pas à partager vos réussites (et vos défis) autour d'un café, à ouvrir vos portes aux visiteurs et visiteuses, à participer à des projets de recherche ou à rejoindre une communauté de pratique. Votre expérience pourrait guider un autre groupe porteur dans son cheminement !

Enfin, l'étape d'évaluation et d'adaptation inclut également le **maintien des actifs**. Cela va bien au-delà d'un simple entretien : c'est une démarche essentielle pour assurer la pérennité des biens immobiliers. Le maintien des actifs comprend des activités telles que l'entretien régulier, le remplacement de pièces défectueuses et les travaux de mise aux normes. En planifiant le maintien des actifs, on peut éviter des impacts négatifs sur la santé, la sécurité, l'intégrité du bâtiment, la qualité de son usage, l'esthétisme ou encore le confort des occupants⁷.

Dans le contexte de l'immobilier collectif non résidentiel, l'intention est de générer des retombées positives pour la communauté à long terme. Il est donc dans l'intérêt de tous et toutes d'assurer une gestion immobilière proactive. Il est essentiel de prévoir et d'identifier les ressources spécialisées

nécessaires. Il est utile, notamment, d'être conscient que les méthodes de surveillance, telles que l'analyse du cycle de vie et le carnet de santé, offrent généralement un horizon de 5 ans, et que l'expertise est souvent rare et peut engendrer des délais ou des coûts plus élevés pour les bâtiments qui nécessitent des techniques de restauration ancestrales.

Quelles actions entreprendre ?

- ◆ Faire le bilan des objectifs du projet et évaluer ses retombées.
- ◆ Mobiliser et consulter la communauté pour identifier les occasions d'amélioration.
- ◆ Partager les connaissances acquises avec d'autres groupes porteurs.
- ◆ Au besoin, rechercher et sécuriser de nouvelles sources de financement.

Quelles ressources peuvent être utiles ?

- ◆ La plateforme Praxis offre un espace éthique, gratuit et collaboratif pour découvrir et partager des savoirs visant à répondre aux défis sociaux et environnementaux du Québec. On y trouve un [espace consacré](#) à l'habitation et à l'immobilier collectif.
- ◆ Les acteurs de la finance solidaire proposent [divers outils financiers](#) pour accompagner la croissance et la stabilisation de projets.
- ◆ Certains membres de l'ESSA détiennent des compétences techniques essentielles au maintien d'actifs. C'est le cas de la coopérative d'ingénierie ALTE et de la coopérative d'architecture Pivot.

Quels outils consulter ?

→ [Évaluation et mesure d'impact](#)

- ◆ L'espace Évaluation et mesure d'impact en économie sociale du TIESS
- ◆ Les outils d'évaluation de l'innovation sociale, produits par Humanov-is, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), le TIESS et le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)

⁶ Pour plus de détails, voir *Vers une relance économique. Osons... l'immobilier collectif*, Chantier de l'économie sociale, 2020.

⁷ Voir le dossier « Maintien d'actifs, pérenniser l'existant », dans *Esquisses*, Été 2023 | Vol. 34 no 2.

Prêt-es à poursuivre votre exploration ?

Cet outil est produit par le TIESS, en collaboration avec le Pôle Agglo et Entremise. Il fait partie de La boîte à outils de immobilier collectif, un projet de ALTE Coop, d'Entremise, de Pivot : Coopérative d'architecture et du TIESS, financé par le gouvernement du Québec.

Un ensemble de ressources est à votre disposition sur les sites du [TIESS](#) et d'[Entremise](#) afin de mieux comprendre certaines notions utilisées dans cet outil, d'aller plus loin dans vos réflexions ou encore de vous appuyer sur des suggestions concrètes en fonction de vos besoins.

Remerciements

Le TIESS tient à remercier les chercheurs et chercheuses et les praticiens et praticiennes qui ont soutenu, grâce à leur expertise, l'équipe du projet « L'immobilier collectif au service des communautés » dans la compréhension des différents concepts et sujets abordés, dans la coconstruction des connaissances entourant l'immobilier collectif non résidentiel, dans la conception des outils de transfert ainsi que pour leur relecture.

Réunies en comité de pilotage, ces personnes ont été essentielles à la rédaction de ce document : Aurélie Macé (Association des groupes de ressources techniques du Québec – AGRTQ) · Chantal Bisson (Table nationale des Corporations de développement communautaire – TNDCDC) · Myriam Déry (Chantier de l'économie sociale) · Louis Gaudreau (Université du Québec à Montréal – UQAM) · Emmanuel Guay (UQAM) · Gessica Gropp (Coalition montréalaise des Tables de quartier) · Marianne Lemieux-Aird (Entremise) · Elías Michelena (Fiducie du Chantier de l'économie sociale et Initiative immobilière communautaire du Grand Montréal) · Didier K. Muamba (Réseau d'investissement social du Québec – RISQ).

Contributions

Rédaction : Camille Lavictoire-Boulianne (Pôle Agglo) et Julie Langlois (TIESS)

Édition et révision linguistique : TIESS

Graphisme : Bonne Compagnie

Avec la participation financière de

Québec 



Document produit en collaboration avec



ENTREMISE

Pour citer : TIESS. (2025). *Passer de l'idéation à la réalisation : 7 étapes clés pour structurer un projet d'immobilier collectif non résidentiel.*



À propos

Le Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil est reconnu comme un interlocuteur privilégié sur les questions de l'économie sociale au plan régional et participe à la vitalité et la diversification économique du territoire par la promotion de l'économie sociale comme vecteur de changement.

poleagglo.ca

Le TIESS est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Basées sur la mobilisation d'une diversité de savoirs et de perspectives, ses publications soutiennent les forces vives de l'économie sociale dans leur contribution à la transition socioécologique.

tiess.ca