

GILLES THERIAULT

LE DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT COOPÉRATIF EN HABITATION AU QUÉBEC



ESSAI ET LIVRE BLANC

Publié à Montréal, sous le titre :

LE DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT COOPÉRATIF EN HABITATION AU QUÉBEC

PAR GILLES THERIAULT

Edition Terres et Eaux

ISBN : 978-2-925146-07-0 (ePub)

ISBN : 978-2-925146-08-7 (pdf)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec,
août 2022, révisé en mai 2023.

Photo couverture : Gilles Thériault, coopérative rue Darling à Montréal

Table des matières

Sommaire exécutif	5
1-L'historique du logement coopératif au Québec	7
2-L'évolution du mouvement coopératif Desjardins au Québec	17
3-L'État des lieux au sujet du logement social	22
4-La problématique du manque de de coordination des programmes gouvernementaux	34
5-Le financement des activités métropolitaines et celles de la ville de Montréal	45
6-Le besoin d'augmenter l'efficacité et l'efficience des coopératives d'habitation	54
7 la gestion du risque dans le mouvement coopératif en habitation	59
8-Le projet Plancher du ctic et le choix d'un projet d'action pour les coopératives d'habitation	68
9-Le financement de la R & D en innovation sociale	73
10-La Fiducie d'utilité sociale (FUS) au Québec	77
11-La transformation du modèle organisationnel de la FHCQ pour le développement des coopératives de 4ème génération	81
12-Une proposition de réingénierie des processus organisationnels et d'affaires pour la FHCQ.	92
13. Le projet pilote sera la preuve de concept du modèle de la coopérative d'habitation de quatrième génération	104

14- La fonction de vigie suite aux menaces d'éviction du CPE Alexis le Trotteur	111
15- La gestion de l'offre et de la demande des logements communautaires	115
Sommaire des recommandations	118
Conclusion	121
Webographie	123
Lexique	124
Annexe 1 : Simulation du coût annuel pour financer des logements	128
Annexe 2 : L'infrastructure industrielle pour le développement des projets de logements sociaux ou abordables à Londres au R.U.	131
Annexe 3 : schématisation des facteurs menaçant l'existence d'une coopérative	134
Annexe 4 : Liste de projets de développement domiciliaire du type social au Québec	136
Annexe 5 : Les types de coopératives	138
À propos de l'auteur	141

SOMMAIRE EXÉCUTIF

La transformation récente des programmes de subventions gouvernementales au logement change la donne pour l'ensemble des promoteurs du logement social ou communautaire. Les besoins sont immenses et les gouvernements favorisent le développement d'ensembles locatifs de plus en plus importants au détriment des petits joueurs qui ont peine à se démarquer.

Je vous propose aujourd'hui de faire la lecture du présent document de réflexion. J'en conviens, il est un peu long, mais il vous fera part d'initiatives intéressantes où j'ai eu la chance de contribuer.

Les coopératives d'habitations au Québec sont apparues après la formation des caisses populaires. La nature différente de la coopérative d'habitation a fait en sorte qu'une évolution différente de ce modèle coopératif ait aujourd'hui besoin d'une transformation avant de pouvoir passer à une phase d'expansion sur l'ensemble du territoire québécois.

Nous comprenons que le mouvement coopératif dans le logement fait face aux mêmes défis ; la démocratie, la gestion financière et la participation. Les besoins en logements sociaux ou abordables sont grands et il devient de plus en plus difficile de se loger à bon prix.

Créer et mettre en place une coopérative est souvent beaucoup plus long à réaliser. Le nombre de logements construits ou acquis par les coopératives est relativement bas par rapport aux OBNL et autres organismes privés. Les promesses de construction de milliers de logements sont appuyées par le gouvernement du Québec avec la création du PHAQ. Deux joueurs majeurs, la FTQ et les Caisses Desjardins ont répondu à l'appel du gouvernement en 2022 et vont construire 1400 et 1500 logements chacun, d'ici trois ans.

L'évolution du modèle coopératif dans le logement social ou abordable doit permettre sa pérennité et son développement. Dans le dernier rapport annuel de la FHCQ, il est question de coopératives de 100 unités de logement ou moins. Bien que très valable, cette proposition va générer moins d'économie d'échelle et qu'elle dégagera moins de marge financière qu'un nombre plus élevé d'unités d'habitation dans une même coopérative.

Le respect de la volonté des coopératives qui ont décidé en assemblée générale d'avoir un modèle de coopératives à 100 logements n'empêche pas la fédération de vouloir innover et d'offrir un deuxième modèle d'affaires qui est inspiré du modèle de coopératives suédois.

Le couple [mère-fille] utilise une approche de développement des coopératives avec une **coopérative productrice** qui permet de développer une seule coopérative qui se spécialisera dans le développement des projets de type signature, ou de construction ou de rénovation majeure dans une **coopérative d'habitation**.

Nous avons aussi innové dans la mise en place du même modèle d'affaires en utilisant l'approche suédoise [mère-fille] pour aider les coopératives en difficultés financières en développant une **coopérative de solidarité** qui sera spécialisée dans la transformation organisationnelle vers la **coopérative d'habitation**. Il s'agit alors d'aider à transformer une coopérative en difficultés en utilisant la formule de coopérative de solidarité de la même façon que nous avons proposé d'utiliser la coopérative de production pour créer une coopérative d'habitation de 4e génération (Gen4).

La coopérative d'habitation de 4e génération en est une qui utilise des processus d'affaires standardisés et informatisés et facilement utilisables par la suite par d'autres coopératives. La gamme de service offert par la fédération variera en fonction des besoins, certains services seront mandataires alors que d'autres seront à la carte.

De retour au projet de transformation, la R. et D. dans plusieurs domaines d'activités économiques est appuyée par le ministère de l'Économie et de l'innovation (MEI) et par la SCHL pour n'en nommer que deux. Les initiatives proposées en juin 2022 par le CTLC requièrent un certain ordonnancement, ce que nous avons pris le temps de documenter dans cet essai.

Parmi les recommandations de cet essai, il y a une recommandation pour réaliser un dossier d'opportunité et une étude de faisabilité qui pourraient mener à la mise en place d'un projet pilote du concept du modèle coopératif suédois [mère-fille] avec une nouvelle génération de coopératives d'habitations. Il est possible de financer ce projet d'innovation sociale au moyen de programme d'aide gouvernementale.

Bonne lecture, Gilles Thériault

1-L'HISTORIQUE DU LOGEMENT COOPÉRATIF AU QUÉBEC

La professeure Marie Bouchard¹ à publier un livre au début des années 2000 sur l'état du logement coopératif au Québec. Nous vous proposons aujourd'hui ce résumé de l'historique du logement coopératif au Québec qui est inspiré de cet excellent document.

Par la suite nous vous présenterons quelques données d'emploi au Québec qui proviennent de Statistiques Canada et du recensement de 2016. Nous compléterons ce premier chapitre avec des informations récentes de la FHCQ.

1.1 Le logement coopératif au Québec depuis 1970

Dans son introduction, l'auteure mentionne qu'il s'est créé au Québec depuis les années 1970 plus de 1000 coopératives d'habitation locatives (CHL) qui comptaient plus de 22 000 unités de logement. Elle parle aussi de défis pour les années à venir. Quels sont-ils ?

Le logement coopératif a pu se développer depuis cette époque grâce à trois facteurs :

1. L'ampleur des besoins non comblés en habitation avec une possibilité de financement de projet conçu en partie par des usagers ;
2. L'écart des capacités financières des ménages avec les coûts de construction a forcé les organismes d'habitation à faire appel au financement extérieur
3. La présence des groupes de promoteurs étant donné la complexité et la longueur de la mise en place des projets.

La première génération des coopératives (1930-1950) s'est butée au coût excessif de construction des maisons de type unifamiliale.

Une deuxième génération du modèle coopératif est apparue vers 1967-1970 avec le modèle Coop-Habitat. La structure de ce mouvement reflétait alors une approche Top-Down où la fédération avait centralisé certains éléments comme la promotion et les investissements pour laisser le volet associatif décentralisé aux coopératives d'habitation.

¹ Pour les références, voir la [Webographie](#), no 1.

L'actuelle génération des coopératives (3e) est caractérisée par des bases différentes des deux premières. Rappelons que la 2e génération des coopératives était née d'une crise du logement dans les années 70 à cause de la venue des bébés boomers sur le marché. Pour ces personnes, le logement de qualité est plus important que la propriété. Cette époque a aussi donné naissance aux Groupes de ressources techniques (GRT).

À cette époque, les coopératives sont de petites tailles (20 - 30) logements afin de favoriser l'autonomie de la prise en charge (autogestion). L'apparition des fédérations se fera lentement et leurs pouvoirs seront limités afin de préserver l'autonomie des coopératives d'habitation.

Selon l'auteure,

« la longévité d'une génération de coopératives dépend de la capacité des acteurs à organiser un système qui, sous contrôle de la logique des usagers, permet de boucler le circuit du financement, de la promotion et de la gestion des ensembles d'habitation (Vienney et. al., 1986). »

Les deux générations antérieures avaient tenté de structurer un tel système par le biais de leurs fédérations. Suite à ces échecs, trois tabous sont apparus :

1. Les structures intégrées dans le domaine du logement coopératif étaient perçues comme dangereuses.
2. Les alliances entre technocrates et le secteur coopératif présentaient une menace au développement coopératif contrôlé par les usagers.
3. Il apparaissait également risqué que les usagers soient regroupés dans un seul ensemble organisationnel sans que les usagers soient partie prenante de la structure de décision.

Cette troisième génération (Gen3) de coopérative était née d'une évolution pour donner suite aux deux premières générations et s'était donc développée selon un modèle de la formule coopérative aux objectifs de la politique sociale de logement avec ses forces et ses faiblesses.

Des aides ont été fournies aux ménages, le programme de supplément de loyer (PSL) pour les plus défavorisés, soit une limite de dépenses située à 25 % des revenus des ménages pour payer le loyer. Une

difficulté apparaît alors dans ce qui apparaît comme un clivage intervient entre les ménages avec un revenu suffisant pour être en mesure de payer le prix des loyers à la valeur du marché et les autres familles avec une limite de revenu consacré au paiement du loyer. L'ensemble des connaissances acquises par les anciens administrateurs de coopératives est difficilement transmissible aux nouveaux administrateurs.

Selon les données de l'étude, en 2000 près de la moitié des coopératives avaient des difficultés à réaliser des projets de rénovation de leurs immeubles à cause de l'appauvrissement de leurs locataires ce qui mène les administrateurs à maintenir les loyers au plus bas.

« Et les réserves pour les réparations et le remplacement sont insuffisantes pour rencontrer les besoins à venir de ces coopératives (Poulin, 1997). Il y a donc fort à craindre que plusieurs coopératives doivent refinancer leurs actifs (ce qui ferait augmenter les charges de loyer) ou pire, les liquider (Poulin, 1999). Pour certaines coopératives, des contraintes financières apparaissent même avant l'arrivée du terme de l'hypothèque, dû à un mécanisme d'ajustement des frais de fonctionnement aux fluctuations des taux d'intérêts (Noël, 2000).²»

En 2022, il existe toujours des programmes d'aide au logement, mais la situation ne s'est guère améliorée pour ce qui est de la rénovation ou encore des longueurs ou des refus pour obtenir du financement pour la construction de logements communautaires.

Selon l'auteure, depuis les années 70, les GRT ont pris une part active dans la gestion des coopératives. En plus de la formation initiale, les GRT font des interventions après le lancement des projets coopératifs de logement principalement à cause de la complexité croissante de l'administration des divers programmes de financement.

En effet, préparer une demande de subvention exige que le rédacteur de cette demande ait des connaissances en montage de projet, en comptabilité, en demande de soumission à plusieurs entrepreneurs, en règlement municipal en plus d'avoir à présenter cette demande à son conseil d'administration. Bref, c'est beaucoup de travail pour un

² Référence webographie no 1, page 6

gestionnaire qui est bénévole et aussi une grande responsabilité qui laisse peu de place à l'erreur.

Dans la deuxième partie du document, l'auteure mentionne parmi les défis celui de revoir le rôle et les responsabilités des groupements fédérés et des groupes de ressources techniques les GRT.

« En 1996 à Montréal, 86 050 ménages consacraient plus de 50 % de leur revenu pour se loger. »

Parmi les autres défis, il y a aussi une absence d'un mécanisme de réinvestissement favorisant le développement de nouvelles coopératives.

« Comme nous avons vu plus haut, le potentiel d'épargne disponible est réduit, près de la moitié des coopératives n'ayant que peu de réserves financières accumulées. »

« L'isolement des coopératives de base — mais pas leur autonomie — constitue un obstacle à la solidarité entre générations successives de coopératives (Bouchard et. al., 1995). »

Parmi les défis importants à relever, le rôle des intermédiaires (Fédérations et GRT regroupés dans une association québécoise) doit être revu selon l'auteure.

« Les fonctions d'épargne, de production, et de gestion et de représentation sont pour le moment distribuées entre une variété d'organismes : »

Dans ce document, il est question d'un nouvel organisme intermédiaire avec la mise en place d'un fonds québécois d'habitation communautaire (p, 16) et aussi d'une éventuelle mise en place d'une agence par les fédérations et les GRT afin d'assurer le suivi des conventions des coopératives d'habitations et aussi de prévenir des problèmes de rentabilité dans certaines coopératives. La mise en place d'organismes intermédiaires était souhaitable à l'époque et elle l'est sûrement encore d'actualité aujourd'hui.

« Tout porte donc à croire qu'un tel organisme, formé de militants et de professionnels du secteur coopératif, disposerait des compétences requises et serait animé d'une sensibilité toute particulière aux réalités vécues dans les coopératives. »

Merci à Marie Bouchard pour son précieux travail.

1.2 Portrait socio-économique de l'île de Montréal³

Ce portrait socio-économique a été préparé à partir des données de Statistiques Canada et du recensement de 2016. Nous vous présentons quelques-unes de ces données qui proviennent de la section faits saillants:

1.2.1 Caractéristiques socio-démographiques

- *En 2016, on recense 1 895 000 personnes dans les ménages privés sur le territoire de l'île de Montréal, soit 23,8 % de la population de l'ensemble du Québec;*
- *La structure par âge de Montréal se distingue de celle du Québec par la forte présence des jeunes adultes.*
- *Montréal se distingue également par un vieillissement plus lent de sa population;*
- *En 2016, 13 100 résidents ont déclaré une identité autochtone, soit 7,2% des autochtones de l'ensemble du Québec;*
- *De façon générale, on trouve proportionnellement plus de ménages à faible revenu (Montréal est la seule région du Québec où plus du quart des ménages (28 %) vivent en dessous du seuil de faible revenu).*

1.2.2 Le marché du travail

- *Selon les données du recensement de 2016, la région de l'île de Montréal compte 927 720 résidents en emploi, soit près de 35 000 personnes de plus par rapport à 2006;*
- *La population en emploi qui réside dans la région de l'île de Montréal compte 12,4% de travailleurs autonomes et 87,4 % d'employés (79,8 % travaillent à temps plein et 20,2 % à temps partiel);*
- *Le nombre de chômeurs dans la région de l'île de Montréal est de 91 645, soit 29,9% du total des chômeurs du Québec;*
- *Le taux de chômage de la région de l'île de Montréal (9 %) est supérieur à celui du Québec (7,2 %). En comparaison des 17 régions administratives du Québec, le taux de chômage de l'île de Montréal se situe au 12^e rang.*

³ https://www.emploiQuebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Montreal/06_int_portrait_2020.pdf

1.2.3 Prestataires des régimes publics

Prestataires de l'assurance emploi

- *Montréal compte 27 465 prestataires de l'assurance-emploi (PAE) en 2018, ce qui correspond à 13,9 % de l'ensemble*
- *Le nombre de prestataires a diminué de 23,1% sur l'île de Montréal et de 20% dans l'ensemble du Québec entre 2014 et 2018;*
- *À Montréal, les hommes représentent 59,8% de la totalité des prestataires de l'assurance emploi en 2018;*
- *Près de trois prestataires sur quatre (72,5%) ont entre 25 et 54 ans.*

Adultes prestataires des programmes d'assistance sociale

- *En mars 2019, l'île de Montréal dénombre 88 276 adultes prestataires des programmes d'assistance sociale,*
- *L'île de Montréal compte 51 787 adultes prestataires du Programme d'aide sociale en mars 2019, soit 33,8% des adultes prestataires du Québec.*
- *En mars 2019, l'île de Montréal dénombre 34 211 adultes prestataires du Programme de solidarité sociale pour une part relative de 26 % de l'ensemble du Québec.*

Taille et évolution de la population

- *Selon le recensement de 2016 de Statistique Canada, la région de Montréal compte 1 942 040 habitants. La population de Montréal représente 23,8 % de la population du Québec.*
- *Entre 2011 et 2016, la population de Montréal s'est accrue de 55 560 habitants, soit une progression de 2,9 %. Cette croissance est inférieure à celle observée à l'échelle du Québec (3,3 %), ce qui explique la baisse du poids démographique de Montréal dans l'ensemble du Québec.*
- *On compte 14 territoires sur l'île de Montréal. Les plus peuplés sont ceux du Centre-Ouest (233 430 habitants), de l'Ouest-de-l'Île (236 150 habitants) et d'Achilles (205 095 habitants). Plus du tiers (34,7 %) des habitants de Montréal résident dans ces trois territoires.*

N.B. C'est sans prétentions que nous avons cité ces données. Elles vont servir à bâtir notre argumentaire de regroupement des coopératives plus loin dans ce document.

Tableau 1 : Distribution de la population de Montréal (*)

région de Montréal	recensement 2016	croissance en % 2006-2016	croissance en % 2011-2016
Ensemble du Québec	8 164 360	8,2	3,3
RMR de Montréal (**)	4 098 930	12,7	7,2
Île de Montréal	1 942 040	4,7	2,9
Ouest-de-l'île	236 150	2,9	0,2
Centre Ouest	233 430	—	—
Ahuntsic	205 095	—	—
Plateau-Mont-Royal	167 335	10,7	6,9
Verdun	162 890	4,4	4,3
Montréal-Nord	141 780	1,7	0,4
Centre	139 785	4,5	4,1
LaSalle	126 400	4,2	4,5
Saint-Léonard	121 110	7,5	3,0
Mercier	117 965	2,0	2,4
Saint-Michel	100 920	2,4	2,0
Parc Extension	87,640	—	—
H o c h e l a g a - Maisonneuve	71 105	5,8	2,9
Sainte-Marie, centre- Sud	30 630	4,9	4,0

(*) extrait de la page 9 de la référence⁴

(**) RMR : région métropolitaine de recensement

⁴ https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Montreal/06_int_portrait_2020.pdf

1.3 La convergence des modèles de développement des coopératives d'habitation et des OSBL⁵ d'habitation.

Ces deux types d'organisations au delà du modèle de propriété et du modèle de participation, utilisent de plus en plus les mêmes techniques de développement d'actifs immobiliers sous gestion, l'achat d'immeuble, soit neuf, soit usagé ou en construction/rénovation.

En arrière plan de cette approche, des administrateurs et des professionnels en gestion immobilière/construction ou rénovation.

Depuis le début des années 2000, des groupes plus importants d'exploitants de logements sociaux se sont développés. Certaines de ces organisations de type OSBL possèdent un parc immobilier de plusieurs centaines d'unités de logements à une ou deux dizaines. Pareil pour bon nombre de coopératives, certaines possèdent plusieurs dizaines de logements, parfois plus, à une ou deux douzaines.

D'autres coopératives d'habitations comme la coopérative le Châtelet sur l'avenue du Parc avec un nombre relativement restreint d'unités de logement réussissent bien à tirer leur épingle du jeu alors que d'autres coopératives de taille similaire doivent fermer.

Cette coopérative a été créée en 1977. Les membres ont eu un gros défi de rénovation, qu'ils ont su relever avec brio. Pour d'autres coopératives ce n'est pas toujours aussi facile.

1.4 Le rapport annuel de la FHCQ de 2019 et de 2021⁶

La FHCQ (Fechim) là bien compris et en 2019, elle mentionne dans son rapport annuel⁷, le projet « **Le Logement, clef pour une intégration réussie.** »

⁵ <https://rqoh.com/>

⁶ https://cdn.fechimm.coop/uploads/documents/document/478/Rapport_annuel_2021_FHCQ_FINAL_LR.pdf

⁷ https://cdn.fechimm.coop/uploads/documents/document/458/3483_Rapport_annuel_2019_FECHIMM_vF_24_sept_petit.pdf, page 7

Pour ce qui est des services aux coops, le bilan de santé associatif est et continuera d'être, dans les années à venir, une préoccupation d'envergure pour la Fédération.

Dans ce rapport annuel, il est question de défendre le droit au logement, indiscutablement c'est très bien. Toutefois il est question parmi les 4 résolutions proposées d'un redressement de la situation du logement social dans le monde coopératif.

En 2021 il est question de 4 orientations stratégiques:

1. Valorisation et promotion de l'identité coopérative en habitation,
2. Préservation et développement de nos actifs immobiliers,
3. Préservation du vivre-ensemble,
4. Reconnaissance et valorisation de la coopération comme puissant moteur de développement.

1.5 Le mémoire de la FHCQ de 2020 à la commission, de l'aménagement du territoire et la gouvernance d'une coopérative.

Dans ce mémoire⁸ il est question de partenariat avec la Société d'Habitation du Québec (SHQ) et de la gouvernance dans les coopératives d'habitation.

Mon expérience personnelle de treize années dans le mouvement coopératif Desjardins m'a permis de comprendre que la gouvernance au coeur de cette organisation a évolué au fil du temps.

Oui bien sûr, lorsque les caisses Desjardins étaient plus petites en termes d'actif, il y avait de la participation sous forme de bénévolat.

Toutefois un fait demeure, même après la transformation du mouvement Desjardins du début des années 2000, il s'agit toujours d'un projet social

⁸ https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjEr67G9IL5AhVfzABHZsqAZMQFnoECAcQAQ&url=https%3A%2F%2Fcdn.fechimm.coop%2Fuploads%2Fdocuments%2Fdocument%2F460%2FPL67_ME%25CC%2581MOIRE.pdf&usg=AOvVaw3XYmA1R0zqCUTzKrdFdDM9

qui permet aux membres d'avoir une vie associative et une certaine forme de participation.

Cette participation à évoluée et tient plus au fait que les membres demeurent fidèle à cette organisation, achètent des produits Desjardins que de faire la gestion d'une PME. On ne voit pas de membres qui font du bénévolat au comptoir d'une caisse Desjardins.

C'est dans l'appui à la communauté que Desjardins se démarque le plus en aidant les organismes communautaires comme des OBNL et des groupes communautaires. Les membres paient la juste valeur des services. Ils contribuent aux projets de la communauté et aussi ils peuvent bénéficier de trop perçu qui sont versés sous forme de ristournes à chaque année.

La participation dans une coopérative d'habitation doit être mieux encadrée et avoir au besoin, des limites claires. Laver des vitres, faire du jardinage, mettre les poubelles à la rue est une chose bien différente que d'avoir les connaissances, les compétences et la disponibilité pour gérer une PME, d'accumuler des fonds et aussi de préparer des projets de rénovation (voir l'annexe 3 pour un résumé des facteurs menaçant l'existence d'une coopérative).

En conclusion : Les coopératives d'habitation peuvent nous aider a contrebalancer le courant de financiarisation⁹ actuel du logement en créant plus de logements sociaux ou abordables.



⁹ <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/nhs/nhs-project-profiles/2019-nhs-projects/financialization-housing>

2-L'ÉVOLUTION DU MOUVEMENT COOPÉRATIF DESJARDINS AU QUÉBEC

Nous avons ajouté ce deuxième chapitre afin de vous faire comprendre comment le mouvement Desjardins a entrepris de transformer son modèle fédératif des Caisses Populaires Desjardins du Québec vers un modèle coopératif axé sur la proximité, la participation et la modernité de sa gouvernance, la caisse Desjardins.

2.1 Ligne du temps du mouvement Desjardins.

Nous avons repris la ligne du temps qui nous est proposée par cette entreprise. Elle possède 6 étapes importantes depuis le début de son origine en 1844. Nous en avons retenu 5 à partir de 1900, l'année de la fondation de l'entreprise.

- 1 : 1900-1920 — Les premiers pas,**
- 2 : 1920-1944 — Regroupement et essor,**
- 3 : 1944-1971 — Affirmation,**
- 4 : 1971-2000 — Innovation, croissance et changements,**
- 5 : 2000 — auj.— Renouveau expansion.**

Le fait marquant qui a attiré notre attention est arrivé en 2001¹⁰,

« La volonté de réduire les coûts d'opération du Mouvement et de renforcer son unité dans l'action est au centre d'une intense réflexion à compter de 1996. Cette réflexion aboutit à la mise en place d'une Fédération unique en 2001, c'est-à-dire le passage d'une structure à 3 paliers (les caisses populaires, les fédérations et la Confédération) à une structure à 2 paliers (les caisses populaires et la Fédération). La transition, d'abord envisagée sur un horizon de 3 à 5 ans, se réalise en 1 an et demi. »

¹⁰ voir l'onglet : renouveau et expansion 2000 à aujourd'hui.

<https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/notre-histoire-musee/ligne-temps/index.jsp>

Nous reprenons certaines définitions ou éléments d'informations qui proviennent du site Internet de Desjardins¹¹.

Structure de la Fédération

« Elle regroupe 227 caisses membres au Québec en date du 31 décembre 2019 et la Caisse Desjardins Ontario Credit Union inc.

La Fédération est un levier permettant aux caisses et aux autres composantes du Mouvement Desjardins d'accélérer leur développement et de mieux répondre aux besoins de leurs membres et clients. »

Caractéristiques et orientations

« La Fédération se distingue des autres institutions financières canadiennes par la nature coopérative des caisses qui la composent. Participation active des administrateurs à la vie coopérative des caisses »

Pourquoi présenter ce modèle aujourd'hui ? Pour une simple raison, faire un parallèle avec le projet de la fédération de l'habitation coopérative du Québec, la FHCQ.

La FHCQ désire réaliser la transformation du mouvement coopératif en habitation du Québec. Ce mouvement possède, 1 confédération (CQCH) avec 8 fédérations et près de 562 coopératives d'habitation. La FHCQ fait aussi partie du mouvement avec 480 coopératives et n'est plus membre de la confédération depuis 2014.

La Féchim a changé de nom pour la FHCQ afin de donner une nouvelle impulsion à ce mouvement de transformation. Elle désire étendre son modèle à la grandeur du Québec et intégrer l'ensemble des coopératives d'habitation du Québec dans une seule fédération¹². C'est un beau défi.

¹¹ Section à propos du site [Qui nous sommes]
<https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/gouvernance-democratie/structure/federation-caisses-desjardins-quebec/index.jsp>

¹² https://cdn.fechimm.coop/uploads/files/509/Copie_lettre-extension-territoire-FECHIMM.pdf

C'est exactement ce qu'a fait le **mouvement des caisses Desjardins**, il y a vingt-cinq ans. Dans ces deux cas, il est question d'une **structure à deux niveaux : fédération — coopératives**.

Chez les Caisses Desjardins, pour réussir cette transformation majeure en aussi peu de temps [18 mois], deux éléments fondamentaux étaient présents, 1 — l'esprit coopératif de rendre pérenne cette organisation et 2 — un élément technique fondamental était présent, un système comptable uniformisé pour chacune des caisses [coopératives]. Ce n'est pas le cas pour le mouvement des coopératives d'habitations, seul le premier élément est présent, le deuxième l'est partiellement.

2.2 L'importance de permettre l'évolution des structures organisationnelles

La FHCQ possède une structure à deux niveaux, cependant elle n'est pas optimisée, c'est l'objet du présent essai.

La structure qualifiée d'agile aujourd'hui a permis aux caisses Desjardins et au mouvement Desjardins d'être pérennes dans le temps et de remplir leur mission : servir ses membres et être impliqué dans la communauté.

L'évolution du mouvement coopératif Desjardins a donc permis : de rationaliser les charges financières de l'organisation, d'être profitable et tout en étant près des communautés. Ils ont également su verser de bonnes ristournes à leurs membres. Tous ces résultats sont l'essence même du mouvement coopératif.

La réduction du nombre de caisse de 1300 à 227 « sans compter les points de services » sur un espace temps de 20 années a permis à chacune des caisses (coopérative financière) de voir croître son actif sous gestion à près d'un milliard de dollars par caisse. C'est donc dire une masse critique suffisamment élevée pour avoir une équipe d'employé.e.s, des revenus suffisants et une performance financière positive qui permet le développement du mouvement.

Nous souhaitons qu'il se produise la même chose avec le mouvement des coopératives d'habitations, c'est sans aucun doute ce qu'on nomme : avoir une réelle « plus value » par rapport à la compétition.

2.3 Les niveaux de maturité d'une organisation.

La maturité d'une organisation peut se définir dans la maîtrise de la complexité, des risques et de la relation client/fournisseur, entre ses principales fonctions et ses services. Il existe le modèle CMMI (capacity, maturity, model, integrated) qui permet de déterminer à quel niveau de maturité une entreprise se situe. L'utilisation de ce modèle conduit à l'optimisation des processus de l'organisation. Il permet de positionner le processus dans une éventuelle transformation de l'organisation.¹³

Le CMMI définit cinq niveaux de maturité : initial, reproductible, défini, maîtrisé, optimisé. Pour chaque niveau de maturité, le CMM identifie les caractéristiques devant être satisfaites par le processus et permettant le passage au niveau supérieur.

La maturité d'une organisation peut se décliner en plusieurs niveaux. Lorsqu'il est question de données¹⁴, une organisation peut compter quatre niveaux de maturité soit:

- 1-De base : pas ou peu de traces numériques,
- 2-Ad Hoc : accent mis sur la collecte des données,
- 3-Opérationnel : rapport avec indication de retard dans les projets,
- 4-Organisationnel : concentration sur la performance stratégique.

Chacun des modèles proposés offre ses avantages. Quand il est question de pérennité et de développement d'une organisation, il y a lieu de bien situer le niveau où se situe l'organisation pour savoir si l'on a les moyens de nos ambitions. C'est vrai pour l'ensemble des processus organisationnels et pour la gestion des données.

Cette gestion des données qui est si importante aujourd'hui dans le domaine des communications, des médias sociaux, des ensembles organisationnels fédérés (Intranet) et de l'Internet.

Où sont situées chacune des fédérations de coopératives d'habitations dans le positionnement dans ces modèles et comment peuvent telles évoluer ?

¹³ <https://www.infoqualite.fr/maturite-des-processus-et-amelioration-continue/>

¹⁴ <https://www.boreal-is.com/fr/blog/niveaux-maturite-engagement-parties-prenantes/>

2.4 La maturité d'une organisation, la gestion de projet : enjeux de changement de niveau de maturité

Je ne prétends pas faire l'analyse du degré de maturité de la fédération.

Mais j'aime bien le contenu de la thèse de maîtrise de gestion de projet, de Leila Hosni, qu'elle a publiée en décembre 2020. Son propos nous éclaire sur ce sujet.¹⁵

Il est question de maturité, de capacité, de compétence et de performance. Le passage de l'état actuel d'une organisation à un état supérieur demande une bonne connaissance de ses capacités organisationnelles.

L'auteur conclut avec cette remarque que pour qu'une organisation soit mature et performante, elle devra avoir une intervention dans tous ses processus.

*Elle aura tout intérêt à tracer une trajectoire de montée en maturité organisationnelle en veillant à prendre compte les objectifs les enjeux mais aussi les moyens qu'elles disposent et aussi la complexité des projets qu'elle doit mener.*¹⁶

L'intégration de coopératives d'habitation à une fédération de coopérative est en soi un défi et un projet important. Vouloir intégrer une coopérative en difficulté financière sans avoir un modèle de croissance qui permettra la garantie d'une meilleure rentabilité posera la question tôt ou tard, de la maturité de l'organisation. Fermer une coopérative est cette beaucoup plus facile que de la rendre rentable.

Nous verrons plus loin que c'est possible d'avoir un modèle d'affaires plus performant.



¹⁵ <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/9545/1/eprint9545.pdf>

¹⁶ Référence Ibid. page 77.

3-L'ÉTAT DES LIEUX AU SUJET DU LOGEMENT SOCIAL

Nous retiendrons comme hypothèse de base, qu'il y aura une croissance démographique de la population du Québec qui passerait de 8,6 millions en 2020 à 9 millions en 2027 et puis à 10 millions en 2066¹⁷. Selon les prévisions de Statistiques Canada, la région de Montréal (RMR) en 2041 aura 200 000 personnes de plus, pour se situer à 2 269 000.

Ce n'est pas tant la croissance de la population, mais bien la gestion de la crise climatique, la densification des villes en limitant l'étalement urbain qui vont contribuer à la réduction des GES. Ce sont des actions qui devront motiver nos choix sociétaux futurs.

Parmi les infrastructures urbaines, ce sont les domaines du transport collectif, le logement social ou abordable qui ont des besoins très importants en matière de financement. Plusieurs milliards de dollars seront requis dans les dix prochaines années.

Nous allons tout d'abord faire l'état des lieux au sujet du financement des projets de construction de logement dans la région de Montréal et ensuite nous explorerons les besoins en ce qui concerne le nombre de logements sociaux ou abordables à construire.

Par la suite, nous allons expliquer les notions de la densification urbaine « raisonnée » qui s'appliquent bien à ce type de logement.

Pour terminer, afin de contribuer à réduire l'étalement urbain, nous allons voir ensemble pourquoi la densification doit être accompagnée d'une écofiscalité appliquée au développement du territoire dans le but d'agir sur les changements climatiques.

¹⁷ Communiqué de statistique Québec, 17 juin 2021. mise à jour des perspectives démographiques du Québec et des régions, 2020-2066. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/mise-a-jour-2021-perspectives-demographiques-quebec-regions-2020-2066.pdf>

3.1 Les principaux acteurs dans le développement du logement social ou abordable au Québec.

Avec la Société d'habitation du Québec (SHQ) qui relève du ministère des Affaires municipale et de l'Habitation, nous retrouvons cinq principaux acteurs dans le domaine du développement du logement social ou abordables soit :

1- Les offices d'habitation (OH) qui relève du municipal.

- ─ Ils sont regroupés sous le ROHQ¹⁸. Il y en a 156.
- ─ Elles aident 150 000 personnes avec 106 000 logis
- ─ 1 600 administrateurs bénévoles, 2 500 employés

2-Office Municipal de l'Habitation Montréal (OMHM)¹⁹

- ─ 1 organisation
- ─ 20 810 logements HLM
- ─ 55 000 locataires, 880 immeubles
- ─ valeur du parc immobilier 3,3G\$

3-Les OBNL d'habitation au Québec²⁰

- ─ 1-confédération, 8 fédérations
- ─ 30 000 logements, 60 000 personnes, 2 700 immeubles
- ─ 1 300 organismes dans 400 municipalités
- ─ un actif de 6 milliards \$

4-Ces coopératives d'habitation au Québec

- ─ 1 confédération (CQCH) regroupant les fédérations
- ─ 8 fédérations (sauf FHCQ)
- ─ 562 coopératives sur 1142,
- ─ 19 458 logements, 29 578 membres (60 000 personnes)
- ─ un actif de +-2 milliards \$

5-La FHCQ à Montréal et en région²¹

- ─ 1 fédération
- ─ 480 coopératives sur 1142 et 13 000 membres
- ─ un actif de +- 1 à 1,5 milliards

¹⁸ <https://rohq.qc.ca/a-propos-du-rohq/>

¹⁹ <https://www.omhm.qc.ca/fr>

²⁰ <https://rqoh.com/>

²¹ Données du rapport annuel 2022 de la FHCQ

3.2 La faiblesse de la construction de logements sociaux au centre-ville²²

La ville de Montréal a mis en place le règlement pour une métropole mixte, surnommé le « 20-20-20 ». Il vise la promotion de la construction de logements sociaux dans le cadre de projets de développement immobilier²³.

Le Comité Logement centre-ville (CLVM) a produit un mémoire dans le cadre de la stratégie de développement 2022-2030 du centre-ville. En résumé, les mises en chantier ont doublé pendant la période 2005-2020 à 3626 unités alors qu'il y a eu des engagements pour 136 logements sociaux pendant cette période.

En 2021, il y a eu 6390 mises en chantier et zéro engagement pour le développement de logement social. Les projets pour la construction de logements sociaux n'ont représenté que 0,9 % ce qui est très loin de la cible de 20 % prévue dans le **règlement pour une métropole mixte** qui est entré en vigueur en avril 2021. Même avec les meilleures politiques qui soit au sujet du logement social, les résultats se font attendre.

3.3 Des HLM inutilisés²⁴

Dans son article paru dans le quotidien La Presse+ le 11 janvier 2022, le journaliste Francis Vailles fait mention qu'il y a un grand nombre de HLM qui ne sont pas utilisés au Québec, soit 7000. Dans un deuxième article paru cette fois le 20 janvier 2022, le journaliste, monsieur F. Vailles, mentionne que des HLM sont vides faute de pouvoir rencontrer les

²² Zacharie Goudreault, 25 juillet 2022, Le Devoir, <https://www.ledevoir.com/societe/transports-urbanisme/737586/montreal-toujours-plus-de-mises-en-chantier-mais-peu-de-logements-sociaux-au-centre-ville>

²³ <https://www.dwpv.com/fr/insights/publications/2019/montreal-publie-reglement-20-20-20>

²⁴ https://plus.lapresse.ca/screens/c5e8281b-5fdf-46a0-aea4-f3e6911614ab_7C0.html?utm_content=email&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share

critères d'admission (PRBI) et que aussi certains de ces logements ne sont plus adéquats pour les familles ou ménages d'aujourd'hui²⁵.

3.4 La difficulté de mettre en place le financement pour le développement des projets de construction de logement social ou communautaire.

Le développement de projets de logements sociaux ou communautaires rencontrent leurs lots de difficultés, principalement au sujet du financement.

À titre d'exemple, le journal Le Devoir publiait sous la plume de Zacharie Goudreault le 1er juillet 2022

« Un projet de 170 logements sociaux sur la glace par manque de fonds. »

L'ensemble du projet s'élevait à 58 millions de dollars. Pour donner suite à un dépassement des coûts initiaux, la subvention initialement prévue que la ville était en mesure d'obtenir du programme AccèsLogis n'était plus suffisante pour amorcer le projet. Cette situation a fait en sorte que le projet est tombé à l'eau. La ville désire réaliser le projet, mais elle doit avoir la capacité de le financer. Le cabinet de la mairesse mentionne le manque de disponibilité du fonds du programme AccèsLogis.

Au cours des consultations prébudgétaires 2023, la Ville de Montréal a réclamé 265 millions de dollars pour réaliser d'ici 2025, les 2000 logements dans le cadre d'AccèsLogis qui avaient été promis dans les dernières années. La ville a finalement reçu 30 millions pour le budget 2022 du gouvernement du Québec.

Un autre article, cette fois publié dans La Presse+ par Henri Ouellette-Vézina le 30 juin 2022. Il parle aussi de trois projets qui tardent à se concrétiser faute de financement. Il est question de blocage administratif qui empêche de trouver des fonds du fédéral ou d'autres sources. Ce sont deux projets de 150 logements dans un arrondissement où il y a une liste d'attente de 2400 ménages pour du logement social.

²⁵https://plus.lapresse.ca/screens/1cab61ff-6f2f-4377-bc68-ac129a5325ae_7C_0.html?utm_content=email&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share

Le responsable à la ville de Montréal, monsieur Dorais parle du besoin d'assouplissement dans les règles de financement afin de permettre leur réalisation. Actuellement, les règles de la ville ont créées en quelque sorte, un regroupement de ménages de logement social ou abordable dans un même édifice (ghettoïsation ?) et vont à l'encontre du principe de mixité sociale.

Finalement le 12 octobre 2021²⁶, Stéphanie Valet et Zacharie Goudreault publiaient dans le quotidien Le Devoir :

« Une porte de sortie qui à coûté 1904 logements sociaux à Montréal. »

Selon les auteurs, les promoteurs d'une dizaine de projets ont préféré payer une compensation à la Ville de Montréal plutôt que d'intégrer des logements sociaux dans leurs projets depuis les 10 dernières années.

Ils ont versé 25,8 millions qui permettraient de construire à peu près une centaine de logements. Les règles administratives de la ville font en sorte que les logements sociaux doivent être construits dans des bâtiments distincts. Les promoteurs préfèrent alors payer la compensation plutôt que de construire dans des bâtiments séparés.

Problème 1 : Le manque de souplesse des règles administratives pour le règlement sur une métropole mixte de Montréal qui force la création d'édifice séparé pour les logements sociaux.

Recommandation 1 : Dans la région de Montréal, permettre une meilleure mixité sociale dans la construction d'immeuble résidentiel en ayant dans un même lieu, tous les types de clientèles prévus au règlement 20-20-20.

3.5 L'imbroglia des logements abordables²⁷

L'auteur, monsieur Jean Sasseville mentionne dans son article qu'il ne se construit plus de HLM au Québec depuis 1994 et que le parc de HLM est en mauvais état. Un programme de loyer en fonction des prix de la valeur marchande a été mis sur pied en 2002, le programme Logement abordable Québec jusqu'à 2010.

²⁶ source : forum.agoramtl.com/t/logements-sociaux-et-communautaires-actualite

²⁷ Journal Les Affaires 21/07/2022, Jean Sasseville, <https://www.lesaffaires.com/blogues/jean-sasseville/l'imbroglia-des-logements-abordables/634690>

Il a été remplacé par la suite par AccèsLogis en 2013. Le loyer est établi chaque année par la SHQ qui se situe sous le prix médian et en fonction de divers critères.

En 2020, la SHQ a été critiquée par le Vérificateur général du Québec pour sa gestion du programme. En février 2022, le programme d'habitation abordable du Québec (PHAQ) a été mis sur pied et doté d'un fonds de 300 M\$. L'état a versé à la FTQ et au mouvement Desjardins un montant de 175 M\$ pour construire 1 000 logements locatifs sociaux et abordables chacun des organismes.

Photo. G. Thériault, exemple de densification près du campus de l'UdeM.



Le Fondaction a aussi contribué 45 M\$ pour la construction de 1 000 logements abordables sous forme de copropriété. L'aide versée aux locataires par le programme de supplément de loyer (PSL) peut atteindre jusqu'à 170 \$ par mois. Il y a 134 000 ménages admissibles au programme. Selon l'auteur, il serait préférable de réformer le PSL et l'allocation logement pour aider les locataires dans le besoin plutôt que de subventionner la construction de logement neuf.

Le réseau Québécois des OSBL d'habitation (RQOH) sur son site Internet mentionne que:

Dans sa mouture actuelle, le PHAQ met en compétition les promoteurs privés à but lucratif et ceux du secteur de l'économie sociale (coopératives et OSBL). Ces derniers doivent engager des dépenses pour pouvoir déposer un projet qui ne leur seront pas remboursées si le projet n'est pas retenu. Or, la plupart ne disposent pas de cette capacité financière.²⁸

Je dirais que c'est au RQOH et aux réseaux des fédérations de coopératives d'habitation de s'adapter aux nouvelles conditions de marché en ayant un petit fonds commun permettant aux coopératives d'engager des dépenses pour pouvoir déposer un projet lors des différents appels de projet du PHAQ.

Problème 2 : Le manque de fonds pour permettre aux coopératives ou aux OSBL d'habitation de créer et de déposer des projets

Recommandation 2 : Que la fédération de coopérative d'habitation ou les réseaux d'OBNL d'habitation constituent un fonds pour aider leurs organisations à financer les projets de développement immobiliers qui n'auront pas été retenus dans les appels à projets du PHAQ ou d'autres programmes.

3.6 L'état des lieux au sujet du logement social et abordable dans la région de Montréal

Dans un dossier qui a été préparé par la journaliste Suzanne Colpron et qui a paru dans le quotidien La Presse+ le 1er juillet 2022²⁹. Madame Colpron fait bien la différence entre disponibilité et l'abordabilité.

Actuellement en 2022, il y a des logements disponibles à Montréal, le taux d'inoccupation des logements se situant à 4,7 % sur l'ensemble du territoire. Selon la journaliste, un taux de 3 % est considéré comme le point d'équilibre.

²⁸ <https://rqoh.com/ameliorer-le-nouveau-phaq-et-l-adapter-aux-osbl-h/>

²⁹ Suzanne Colpron, journaliste à La Presse+, 1 juillet 2022.

Le prix moyen selon la SCHL pour un 4 1/2 est de 1135 \$/mois. Toutefois, l'offre logement de type quatre et demi à 2000 \$ par mois et plus est importante à Montréal.

Un exode important vers les banlieues a permis d'augmenter le stock de logements disponible à Montréal. Plusieurs facteurs expliquent cette situation. Il est donc question de la capacité de payer des ménages. L'offre de logement abordable pour les familles à faible ou moyen revenu n'a pas vraiment bougé.

Encore une fois, c'est lorsque l'on compare l'Ontario et le Québec en matière de logements sociaux que l'on peut évaluer la problématique. Selon la SCHL, il y a 78 109 logements sociaux au Québec alors que l'Ontario en compte 326 852. « **En tenant compte de la population, c'est 2,4 fois plus** ».

Selon un responsable du regroupement des comités de logements (RCLALQ), il n'y a presque pas de logements abordables à Montréal. Dans son dossier, madame S. Colpron nous explique que cette situation est problématique à l'aide de neuf chiffres.

1. Le prix moyen d'un 4 1/2 est de 930 \$ dans la région métropolitaine;
2. Le prix moyen selon la SCHL d'un 4 1/2 vacant est de 1134 \$ et selon le RCLALQ il est de 1421 \$.
3. Le prix d'un 4 1/2 construit depuis moins de 3 ans est de 1750 \$;
4. L'augmentation du prix des loyers moyen est de 4 % à 5,3%;
5. 261 000 personnes consacrent plus de 30 % de leurs revenus à leur loyer, selon la CMM ça correspond à 35,9 % des ménages;
6. Il s'est construit 13 500 appartements locatifs par an de 2018 à 2021 contre 7 600 condo, 60 % ont été construits en banlieue, et du 40 % restant, 25 % ont été construits au centre-ville;
7. Les logements sociaux et abordables représentent 9,1 % des logements de la région de Montréal, soit 76 700 ;
8. La SCHL prévoit qu'il y aura 4,57 millions de logements en 2030 et qu'il faudrait construire 620 000 logements afin d'équilibrer le marché ;
9. Selon la CMM, les statisticiens et les données de l'ISQ prévoient qu'il y aura 150 000 ménages de plus sur le territoire d'ici 2031.

Le contenu du prochain tableau présente, combien il en coûtera en subvention de la ville de Montréal pour la construction de 6 000 logements par année pendant 10 ans. Des logements qui ont été promis lors de la dernière campagne électorale municipale de la ville de Montréal?

Tableau 2 : Construire 60 000 logements en 10 ans

Description des besoins en logement pour la région de Mtl sur une période de 10 ans (*)	Coûts en G\$
30 000 logements sociaux (hyp. no 1)	8
30 000 Logement abordables (hop. no 2)	10
Total du coût de construction de 60 000	18
Dépense annuelle pour la construction de 6 000 logements	1,8
Montant payable annuellement intérêts à 3% (pour 5 ans /5) =	500 M\$
subvention pour l'abordabilité frais de financement -10 % =	50M\$
subvention pour l'abordabilité frais de financement -30 % =	150 M\$

(*) Promesse électorale de septembre 2021, pour financer les terrains

Hypothèse no 1 : Pour les coûts de construction du logement social
30 000 logements * 266 000 = 8 milliards \$ et de 30 000 logements * 330 000 = 10 G\$. Total de 18 G\$ sur une période de 10 ans.

3.7 L'état des lieux au sujet de la densification urbaine

Le concept de la densification s'applique à plusieurs éléments d'infrastructure qui composent nos sociétés ; l'habitation, le transport collectif, la gestion de l'eau ou des déchets et les équipements métropolitains.

Pourquoi densifier ? Pour plusieurs raisons dont la proximité du travail, des lieux d'études, des hôpitaux, écoles, universités, des infrastructures de transports collectifs et des services. Madame Stéphanie Grammond, journaliste à La Presse+ a préparé un texte sur ce sujet intitulé

« *Densifier c'est la clé* »³⁰

³⁰ Stéphanie Grammond, 2 juillet 2022, La Presse+, https://plus.lapresse.ca/screens/8a4f3389-c524-4530-b801-196a9a441731_7C_0.html?utm_content=email&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share

D'entrée de jeu, elle mentionne que pour venir à bout de la crise du logement, il faut densifier. Selon madame Grammond, l'étalement urbain n'est pas une voie de l'avenir d'un point de vue environnemental.

Elle cite en exemple, que l'ajout de logement permet l'élargissement de l'assiette fiscale, un excellent moyen de limiter la hausse du compte des impôts fonciers. Il existe de beaux exemples de densification urbaine, la revitalisation du vieux Pointe-Aux-Trembles, le projet Angus qui améliore la qualité de vie des citoyens, l'environnement du quartier et la mixité résidentielle.

3.8 L'état de la situation au sujet de l'étalement urbain³¹

Cet article de Statistique Canada traite de la croissance et de l'étalement des grands centres urbains au Canada. Ces centres regroupent une population de 100 000 habitants et plus et sont nommés régions métropolitaines de recensement (RMR).

« La poursuite de l'étalement urbain soulève également des préoccupations environnementales comme une plus grande dépendance à l'automobile et l'empiètement sur les terres agricoles, les milieux humides et la faune. »

Il est question ici de structures urbaines similaires (41) d'un bout à l'autre du Canada. Cette structure comprend ; un centre-ville, une périphérie urbaine (-10 min) et des banlieues qui se trouvent à une distance de voiture de 10 à 20 minutes (la banlieue rapprochée) et de 20 à 30 minutes (la banlieue intermédiaire) ou bien, de prendre plus de temps pour se rendre aux banlieues éloignées (+30 minutes).

Les centres-villes les plus peuplés étaient Vancouver, Toronto et Montréal. Au printemps 2021. Vancouver possède la densité la plus élevée du Canada au KM2, soit 18 837 personnes, à Toronto elle est de 16 608. La moyenne des RMR du Canada se situe à 5 385 habitants au KM2. Montréal possède une densité de 919 habitants au KM2.

La densité de la population diminue lorsque l'on s'éloigne du centre-ville. Ainsi à Toronto et Vancouver à 30 minutes du centre c'est une densité de 500 personnes au KM2 alors qu'à Montréal, c'est 300 personnes.

³¹ Statistique Canada, février 2022, « **La croissance de l'étalement des grands centres urbains du Canada se poursuivent** », <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220209/dq220209b-fra.htm>

Avec ces données, il est facile de comprendre que pour développer des infrastructures urbaines, un plus grand nombre de personnes permet d'avoir des coûts plus bas dans les centres urbains.

Nous l'avons mentionné précédemment dans cet essai, que l'évolution de la fiscalité municipale ne peut pas seulement s'appuyer sur la démographie. L'augmentation de l'offre de service dans les transports collectifs doit être accompagnée d'une planification du territoire. Du point de vue économique, les solutions doivent être réfléchies par des ensembles régionaux pour permettre de vrais progrès environnementaux.

3.9-Vers la densification intelligentes des villes³².

Madame Chrétien mentionne dans son article sur le concept du TOD (Transit Oriented Development) qu'il s'agit d'un développement urbain situé dans un rayon de 1 km situé aux alentours (rayon) d'une gare ou d'une station de transport.

« Le TOD correspond à 3 caractéristiques : la densité, la diversité et le design »

Elle cite en exemple la ville de Sainte-Thérèse dans les basses Laurentides qui s'approche de ce concept. La CMM a mis en place ce concept en 2011 avec comme objectif 40 % des nouveaux ménages qui vont habiter ces zones TOD d'ici 2031.

Avec le REM, cet objectif est atteint, il est maintenant question d'avoir 60 % des nouvelles constructions dans ces zones. Un rayon de 1,5 km près des gares devrait aussi une autre option à considérer.

La journaliste, mentionne que, Fanny Tremblay-Racicot de l'ÉNAP estime qu'on peut effectuer une comparaison avec ce qui se passe aux États-Unis, où des quartiers diminuent l'usage de la voiture de 30 à 65 %, selon une étude parue en 2017 et réalisée par « Smarth Growth America » dans cinq TOD américains. Il est question de limiter la mise en place de stationnement qui occupe des portions de territoires

³² Caroline Chrétien, Le Devoir, 5 décembre 2020, <https://www.ledevoir.com/societe/transports-urbanisme/590894/vers-la-densification-intelligente-des-villes>

constructibles, pour en développer des stationnements souterrains ou en hauteur.

Selon le directeur du développement urbain de la ville de Sainte-Thérèse, développer en zone construite est complexe et implique beaucoup de négociations. Car pour remplir ses obligations financières, la municipalité a besoin de sources de revenus.

« J'ai deux options : soit j'augmente le compte de taxes, soit j'augmente la quantité de contribuables ».

Nous avons évoqué dans l'essai intitulé : Le développement industriel du logement communautaire au Québec, vous y trouverez des informations sur les objectifs de la CMM au sujet de la densification des territoires des 82 villes, des informations sur le PHAQ, les éco-quartiers, le PMAD et les taux qui seront appelés à évoluer vers une densification réfléchie, etc. Nous vous invitons à consulter ce court essai.

En conclusion : Il faut se rendre à l'évidence que les besoins en matière de transports collectifs et en construction de logements sociaux ou abordables sont très importants. Ils sont de l'ordre de 40 GS et de 18 G\$. Dès lors, lorsque l'on établit une planification sur un horizon de dix ans, on comprend mieux les besoins additionnels en financement des infrastructures urbaines de Montréal. Ces besoins se situent à un minimum de 6 milliards de dollars annuellement.

Une question demeure, si l'on ne densifie pas davantage qui va payer la facture ? Une densification réfléchie est-elle possible et nécessaire ? Oui sans aucun doute.



4-LA PROBLÉMATIQUE DU MANQUE DE DE COORDINATION DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX³³

En 2022, dans la région de Montréal, selon l'observatoire « Grand Montréal » de la CMM, c'est 200 000 ménages locataires à faible revenu qui éprouvent des problème d'abordabilité du logement³⁴ et aussi c'est 81 520 ménages qui consacrent plus de 50%³⁵ de leurs revenus pour le logement.

Zacharie Goudreault du quotidien le Devoir a publié le 7 juillet dernier un article fort intéressant. Un projet de développement de 72 logements communautaire est mis en péril faute de financement³⁶.

« Toujours à Châteauguay, la Société locative d'investissement et de développement social (SOLIDES) s'est pour sa part tournée vers le nouveau Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ) pour financer un projet de 96 logements destinés à une clientèle à faible et moyen revenu.

L'organisme dépendra toutefois d'autres types de subventions, notamment en provenance du fédéral, pour assurer le financement de ce projet, au moment où les coûts de construction « augmentent à un rythme fou », explique le directeur général de SOLIDES, François Giguère. »

« C'est une situation un peu surréaliste où on doit additionner les programmes pour avoir un projet qui est viable, parce qu'aucun gouvernement ne reconnaît vraiment la valeur de ces projets, lance-t-il. Ils veulent avoir le plus de projets possible pour le moins de coûts possible. »

³³ <https://www.ledevoir.com/societe/730737/speculation-et-manque-de-fonds-menacent-des-logements-sociaux-sur-la-rive-sud>

³⁴ <https://observatoire.cmm.qc.ca/pres-de-200-000-menages-locataires-a-faible-revenu-eprouvent-des-problemes-dabordabilite-du-logement/> mesure du revenu faible après impôt de Stat.Can. soit +30% et plus.

³⁵ Voir le tableau de ce chapitre.

³⁶ <https://www.ledevoir.com/societe/730737/speculation-et-manque-de-fonds-menacent-des-logements-sociaux-sur-la-rive-sud>

4.1 Le problème de l'abordabilité du logement à la CMM³⁷

Les ménages à faible revenu éprouvant des problèmes d'abordabilité du logement représentent 27,7 % de l'ensemble de ménages locataires du Grand Montréal.

Il est facile de penser que l'abordabilité est principalement le fait des locataires. Pourtant l'étude de la CMM qui reprend les données de Statistiques Canada qui sont basées sur le recensement de 2016 sont intéressantes. Dans ce tableau, il y a de gauche à droite, la région ou la ville, le nombre de ménages et on retrouve le % de la densité des ménages qui consacrent plus de 30% consacré au paiement du logement.

Pourquoi faire un tableau sur l'abordabilité du logement dans la région de Montréal ? Pour savoir où sont les territoires qui sont prioritaires et propices à une intervention dans le secteur du logement social.

Tableau 3 : Le problème de l'abordabilité dans la région de Montréal

ville	Ménages	En % des ménages ayant un revenu brut consacré au logement se situant au delà 30%
CMM	219 455	27,7 %
Laval	15 920	28 %
Montréal	142 645	27,5 %
Longueuil	13 330	24,7 %
Au Québec	154 160	22,0 %

Actuellement le Québec offre 9 programmes d'aide au logement, est-ce suffisant%.

³⁷ <https://observatoire.cmm.qc.ca/pres-de-200-000-menages-locataires-a-faible-revenu-eprouvent-des-problemes-dabordabilite-du-logement/>

Il faut ensuite utiliser l'onglet pour avoir sur les données concernant l'abordabilité du logement locatif. Nous avons fait un sommaire.

4.2 Les programmes d'aide au logement au Québec³⁸

Le gouvernement via la Société de l'Habitation du Québec offre 9 programmes d'aide au logement. Nous avons documentés ceux qui concernent la construction de logements.

Tableau 4: Liste des programmes d'aide au logement

Nom programme	Objectifs (abandon = A, création =C)	année
Accès Logis (Québec)	Ce programme favorise le regroupement des ressources publiques, communautaires et privées, afin de réaliser des logements communautaires et abordables pour des ménages à revenu faible ou modeste et pour des personnes ayant des besoins particuliers en habitation.	2023-A
Initiative pour la création rapide de logement (SCHL)	L'objectif poursuivi lors de cette première phase était d'aider à répondre aux besoins urgents en logements des personnes vulnérables, surtout dans le contexte de la COVID-19, grâce à la construction rapide de logements abordables.	2020-C
P. d'habitation abordable PHAQ	Accroître l'offre de logements abordables et adéquats	2022-C
P. Hébergement temporaire aide recherche (OH et municipalités) PHTARL	Le Programme d'hébergement temporaire et d'aide à la recherche de logement (PHTARL) a pour objectif de diminuer le nombre de ménages sans logis ou à risque de l'être en raison d'une pénurie de logements locatifs.	2021 ?
P. Financement en Habitation (PFH) Québec	Le Programme de financement en habitation (PFH) soutient la réalisation de projets sélectionnés dans le cadre du Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ) en proposant une garantie de prêt.	2023-C

³⁸ <http://www.habitation.gouv.qc.ca/programmes.html>

4.3 Les problèmes du programme AccesLogis³⁹

Selon le journaliste Zacharie Goudreault du journal Le Devoir, les villes sont inquiètes au sujet du programme de financement du logement social. La présidente du Comité exécutif de la ville de Montréal, madame Ollivier croit en ce programme.

La ville mentionne qu'il y a un sous-investissement dans ce programme depuis 2019. Elle réclame un investissement de 265 millions dans ce programme d'ici 2025 pour la construction de 2 000 logements.

« La CMM réclame pour sa part l'aménagement de 3000 logements sociaux et de 9000 logements abordables par année dans la grande région de Montréal, jusqu'en 2031. « Ça donne l'ampleur des besoins dans le Grand Montréal », dit Stéphane Pineault. »

Le gouvernement du Québec a abandonné le programme AccesLogis en février 2023⁴⁰ après avoir mis le programme en habitation abordable du Québec (PHAQ) qui favorise un développement plus rapide des logements.

En 2022, une première enveloppe budgétaire de 200 millions a été accordée au nouveau programme par le gouvernement du Québec. Les dirigeants de ce programme procèdent par appel de projet. Le gouvernement du Québec a promis 100 millions de plus dans son dernier budget.

Selon la journaliste⁴¹, la **mise en chantier** de logement avec le programme AccesLogis pouvait prendre jusqu'à 4 ans. Le cadre normatif du programme **limite à une année les délais de la mise en chantier**. Il est question d'abordabilité et non pas de logement social. C'est suite aux représentations des municipalités et des offices d'habitations (OH) que

³⁹ 28 Février 2022, <https://www.ledevoir.com/societe/transports-urbanisme/680310/des-villes-inquietes-du-rem-et-de-l-avenir-d-acceslogis>

⁴⁰ Charles Lecavalier, La Presse+ 27 février 2023, <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2023-02-27/la-fin-d-acceslogis-critiquee-par-les-villes-et-l-opposition.php#:~:text=La ministre responsable de la construction de logements sociaux AccèsLogis.>

⁴¹ Jeanne Corriveau, Le Devoir 3 février 2022, <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/669363/quebec-promet-d-acceler-la-construction-de-logements-abordables>

ce changement a été effectué et aussi à cause du rapport du Vérificateur général du Québec.

« Les contraintes de temps représentent donc un défi technique pour les GRT. »

Une question demeure pertinente, pourquoi est-ce si long de développer du logement social alors qu'il y a urgence pour développer rapidement? Est-ce que le manque de moyen financier y est pour quelque chose? Oui.

Selon la SHQ⁴², trois types d'organisation sont admissibles au programme AccesLogis: l'Office d'habitation, les coopératives ou les OBNL d'habitation. Ces mêmes organisations ont aussi accès au PHAQ.

Si l'on prend le cas d'un regroupement de citoyens qui désirent fonder une coopérative⁴³ pour ensuite créer un projet de logement communautaire, il est facile de comprendre que de quatre à six années peuvent s'écouler entre l'idée originale et le début de la construction des logements.

Problème 3 : Les délais de mise en place d'un projet de développement du logement communautaire⁴⁴ à partir de l'initiative d'un groupe de citoyens non-membres d'une coopérative [4 ~ 6 ans]. C'est sans compter les délais pour créer la coopérative [2.5 ~ 6 ans].

Recommandation 3 : Concevoir un modèle standardisé de coopérative dans le but d'accélérer la mise en place d'une nouvelle coopérative. Par exemple, créer une coopérative dans un délai d'une année⁴⁵.

⁴² http://www.habitation.gouv.qc.ca/espacepartenaires/professionnels/architectes_et_ingenieurs/programmes/acceslogis_quebec/developpement_dun_projet/demarrer_un_projet.html

⁴³ Un exemple d'un guide création d'une coopérative en Ontario, <http://omafra.gov.on.ca/french/busdev/facts/16-012.htm>

⁴⁴ 3 Phases (élaboration, démarrage et suivi) et les 10 étapes pour la création d'une coopérative. <https://www.desjardins.com/coopmoi/entreprises/fiches-conseils/cooperative-comment-creeer/index.jsp>

⁴⁵ <https://cooperativehabitation.coop/habiter-en-coop/demarrer-une-cooperative-dhabitation/>

4.4 Les coopératives d’habitation en difficultés financières⁴⁶

Dans le mémoire de la FHCQ publié en 2020⁴⁷, il est question de redressement d’une coopérative sans intervenir sur toutes ses dimensions. Oui bien sûr, il faut garder l’esprit coopératif et la participation des membres, mais il faut aussi être pérenne dans le temps. Il est question dans ce mémoire de la disparition de 26 coopératives et d’interventions en amont.

« dès les premiers signes de dysfonctionnement, peut-être que plusieurs d’entre elles auraient pu être sauvées. »

Qu’est-ce que ça implique de créer une coopérative? Le prochain tableau vous propose trois scénarios de développement d’une coopérative avec une valeur moyenne d’une unité de logement de 200K\$.

Il est donc question d’un projet de 20 millions pour une coopérative comprenant 100 unités de logement. Avec un projet d’une telle ampleur, comment penser qu’une gestion bénévole est encore possible? Avec un tel scénario, aucun propriétaire de PME du Québec ne peut même pas imaginer une gestion composée uniquement de bénévoles.

Tableau 5 : Calcul d’un projet de logement coopératif

Nombre d’unité de logements	valeur d’une unité en milliers de \$	Valeur du projet en millions de \$
100	200	20
50	200	10
25	200	5

On comprend que le fonctionnement d’une petite communauté est spécial et qu’il faut le préserver. Les relations de voisinage, l’entraide

⁴⁶ Voir webographie, mémoire 2020 de la FHCQ à la section 1.5 page 11.

⁴⁷ Voir la référence à la webographie no 3.

sont toujours une valeur importante dans le monde coopératif. Il faut quand même, plus que ça. C'est là que la fédération peut innover.

Comment? En mettant en place une structure d'accompagnement des petites coopératives qui le désirent, d'avoir un accompagnement digne de ce nom. La **FHCQ doit faire la preuve que son modèle d'affaires est rentable** et qu'il n'y a pas de coopératives en difficultés en agissant pour régler ce problème (voir le tableau no 9) et le projet pilote au chapitre 12.

« À titre d'exemple, une compilation de données tirées de près de 300 bilans de santé immobiliers effectués par la Fédération en 2017 établit à 400 millions de dollars le coût des travaux à réaliser en vue de maintenir en bon état les immeubles existants. La valeur actualisée en tenant compte de l'inflation et d'une majoration de 20% des coûts de constructions porte ce montant à 500 millions en 2020. Ce coût revient à 50 000\$ en moyenne pour tous les logements tous programmes confondus. »

Les prochaines sections vont vous permettre de comprendre, pourquoi et comment, il est possible dans le monde coopératif, d'évoluer sans perdre son identité.

4.5 Les implications du processus d'appels à projets de la part des organismes public de financement

Pour avoir eu l'occasion de faire des demandes de subventions auprès d'organismes de financement communautaires, les délais pour faire une demande de subvention sont souvent très courts.

Ces délais font en sorte que les membres des C.A. doivent souvent être prévoyants et préparer à l'avance des projets qui pourront faire l'objet de demandes à ces organismes.

Par exemple, l'organisme de la SCHL gère le programme **Initiative de démonstrations de la SNL**, un deuxième organisme, le CTLC procède aussi à des appels à projets. Il y a un programme de fonds pour des projets de transformation qui ont des impacts sectoriels⁴⁸. Il y a là une

⁴⁸ <https://centre.support/fr/nos-subventions/projets-dimpact-sectoriel/>

possibilité de combiner plusieurs programmes de subventions pour réaliser un projet (voir le chapitre 12).

4.6 Exemple d'un modèle d'OBNL d'habitation qui fonctionne⁴⁹.

Afin d'avoir un équilibre dans nos propos, nous vous citerons l'exemple d'un **OBNL privé**; l'organisme est nommé **SOLIDES**.

Cet organisme a été fondé il y a 20 ans, et il est propriétaire de 29 immeubles ou d'ensembles immobiliers en 2022. C'est beaucoup plus de logements (695) en 2022. Leur développement est de plus en plus présent dans l'agglomération de Longueuil et maintenant dans les arrondissements de Verdun et Lachine qui sont situés à Montréal. La plupart de leurs immeubles ont été acquis sans programme d'aide gouvernemental.

Le 1er mars 2023, l'OBNL a fait l'acquisition de 363 logements et des commerces à Drummondville⁵⁰ pour un total de 1058 logements et des 41 commerces.

Leur mission :

1. Acquérir et rénover un ou des immeubles dans l'intention de fournir des logements adéquats à des personnes dont le revenu est faible ou moyen.
2. D'administrer les logements dans une optique d'amélioration locative tout en maintenant des loyers abordables.
3. D'entreprendre ou faire entreprendre des études permettant de mener à bien le travail.
4. Favoriser la prise en charge des locataires par la création de coopératives, OBNL.
5. Percevoir des biens ou sommes d'argent sous forme de subventions, dons, souscriptions publiques dans le but de réaliser les objets de l'organisation.

⁴⁹ <https://www.solides.info>

⁵⁰ <https://www.journalexpress.ca/2023/03/01/un-obnl-transforme-363-logements-en-unites-abordables/>

Cette organisation a publié son bilan d'activités pour la période 2020-21. Il est possible d'établir une règle du pouce: soit pour chaque tranche de 100 logements, de 2 à 2.5 personnes sont nécessaires pour faire la gestion des immeubles et demandes de services des locataires.

Cette OSBL est bien gérée et elle permet à un nombre croissant de ménages à faible et moyen revenu de se loger à un coût moindre que la valeur du marché, souvent près d'une réduction de 200\$/mois.

Est-ce que les clientèles de locataires sont si différentes entre une coopérative d'habitation et une OBNL d'habitation? Oui, dans les deux cas des ménages avec des faibles revenus ou des revenus modestes. Les deux ont des CA composés de bénévoles. Non, seuls les membres des coopératives d'habitation participent aux tâches bénévolement aux tâches de gestion de projet de la Coop.

Ce qui frappe le plus dans cette comparaison, c'est que l'OSBL permet à davantage de personnes de trouver un logement en bas du prix du marché. La mission de cette OSBL d'habitation Solides explique, en bonne partie cette approche de fournir des logements à un nombre croissant de ménages ou à des personnes seules, la Coop non. La croissance est gérée avec une liste d'attente sans possibilité d'ajout de personnes. Il faut créer d'autres coopératives avec les longs délais que ça sous entend.

Avoir plus de 100 logements jusqu'à concurrence de +- 400 unités sous gestion dans une coopérative, implique un modèle d'affaire de quatrième génération (Gen4) ça veut dire avoir une demie, une ou deux douzaines de groupes d'unités locatives sous gestion dans une même coopérative, un CA composés de bénévoles, des employés payés et la possibilité d'avoir une solution pérenne à la crise du logement en poursuivant et consolidant le développement de la Coop [100 → 400 unités de logement] sur plusieurs années.

Ces deux modèles d'affaires peuvent exister dans une même fédération. Le modèle de troisième génération (Gen3) pour une coopérative plus petite avec moins de 100 logements qui fonctionne bien et qui ne désire pas changer de modèle et un modèle de grosseur moyenne, de plus de 100 logements qui doit avoir des processus d'affaires standardisés. De même, la mission d'une coopérative devrait être ajustée à celle qui a été présentée à la section 4.5 et donc à un permettre grand nombre de personnes d'être membre d'une coopérative.

Problème 4 : Le modèle actuel d'affaires de la fédération limite le développement du mouvement coopératif en habitation.

Recommandation 4 : Permettre la mise en place d'un modèle d'affaires qui assure la pérennité et le développement du mouvement coopératif en habitation sociale en ayant des coopératives plus importantes en matière d'unités de logement et de membres.

Le modèle d'affaires actuel de la FHCQ repose entièrement sur la mission de la coopérative d'habitation. Si l'on veut faire évoluer le modèle d'affaires de la fédération, il faut aussi faire évoluer la mission de la coopérative ainsi que celle de la fédération qui la chapeaute.

Plus de personnes membres au sein d'une même coopérative permet un apport plus riche de compétences au CA. Il y a lieu d'ajouter la présence de **membres auxiliaires** ce qui est **permis par la loi des coopératives du Québec**⁵¹ à l'article 52.

*« Finalement, le membre associé existe aussi au sein du monde coopératif. Mais cet associé participe également à l'activité de la coopérative en qualité de client ou de fournisseur, par exemple. »*⁵²

4.7 Les coopératives de production d'habitation HLM en France⁵³

La France abrite la notion de coopération de production de HLM. En 2012, il y avait 102 coopératives de ce type. En 2023, il y en a 160⁵⁴. Nous reverrons des explications supplémentaires dans cet essai pour une adaptations au modèle coopératif québécois de ce concept.

⁵¹ <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-67.2> Article 52

⁵² point no 7 de l'article ; <https://www.actu-juridique.fr/affaires/societes/la-qualite-de-membre-dune-cooperative>

⁵³ [https://www.housinginternational.coop/wp-content/uploads/drupal/Profiles of a movement french version.pdf](https://www.housinginternational.coop/wp-content/uploads/drupal/Profiles%20of%20a%20movement%20french%20version.pdf)

⁵⁴ [https://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/les-societes-cooperatives-de-production-de-hlm-scp-a3648.html#:~:text=En bref : Les Sociétés anonymes,éligibles à l'habitat social.](https://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/les-societes-cooperatives-de-production-de-hlm-scp-a3648.html#:~:text=En%20bref%20%3A%20Les%20Soci%C3%A9t%C3%A9s%20anonymes,%C3%A9ligibles%20%C3%A0%20l'habitat%20social.)

Les membres d'une coopérative de producteur de logement pourraient être des **membres associés**. La FQCF⁵⁵ possède quelques membres associés.

« La qualité d'associé implique la souscription d'une part, mais également l'obligation d'utiliser les services de la coopérative »

Il faudra donc changer l'utilisation de la fonction du membre auxiliaire aujourd'hui qui sert pour la période d'essai d'un membre qui entre dans un logement. Le contrat devra être ajusté pour tenir compte de ce changement.

Problème 5 : La mission actuelle des coopérative d'habitation limite l'adhésion de membres en les sélectionnant sur la base de leurs qualifications, c'est anti-démocratique et ce n'est donc pas ouvert à tous.

Recommandation 5 : Permettre à l'ensemble de la population de pouvoir être membre d'une coopérative sans égard aux qualifications des personnes comme c'est le cas actuellement dans le mouvement Desjardins. L'adhésion à une coopérative doit être différencié de l'utilisation des services. L'ajout de la notion de membre auxiliaire permet cette différenciation.



⁵⁵ <https://www.fqcf.coop/federation-quebecoise-cooperatives-forestieres/membres-associes-2/>

5-LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS MÉTROPOLITAINES ET CELLES DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Nous avons repris un chapitre d'un mémoire que nous avons remis à la Commission des Finances et de l'Administration de la ville de Montréal (CFA) et aussi à d'autres partenaires en mai 2022. Le contexte du logement coopératif y était presque absent.

Nous l'avons utilisé dans ce chapitre, pour démontrer que la problématique du logement abordable s'étend à la région de Montréal, mais aussi ailleurs au Québec et que les solutions à ces problèmes proviennent entre des autres paliers de gouvernements. Le logement s'insère dans un contexte plus large, celui de la métropole et aussi de la province.

Montréal, la métropole accueille le plus grand nombre de nouveaux arrivants au Québec, soit près de 65 à 75 % des personnes nouvellement arrivées. Montréal accueille aussi des personnes autochtones provenant du Québec. Cette situation fait en sorte que la pression est accrue sur la demande de logements. L'itinérance est aussi présente dans la métropole.

« Cet effet, qui peut se qualifier d'effet métropole, met Montréal dans une classe à part en termes de besoins et dépenses. Cette existence du statut particulier est reconnue par le gouvernement provincial dans son pacte fiscal avec la Ville. Néanmoins, la Ville constate un sous-financement lié à ce statut particulier.⁵⁶ »

Cet effet n'est pas présent dans le pacte fiscal municipal ou dans le programme d'habitations abordables du Québec (PHAQ)⁵⁷ ou les montants disponibles de subventions est divisé en par à peu près égales entre les 17 régions administratives du Québec. 5.1 Le manque de financement à Montréal et la gouvernance métropolitaine

⁵⁶ Référence précédente, document perspectives 2023, à la page 24.

⁵⁷http://habitation.gouv.qc.ca/en_veedette/programme_dhabitation_abordable_quebec.html

Les lacunes au sujet de la gouvernance dans le financement du logement débutent au niveau des gouvernements supérieurs. Les villes étant sous la responsabilité des provinces, tout déficit de financement des infrastructures provient forcément de choix politiques supérieurs. Le résultat de ce manque de cohérence au niveau de la gouvernance métropolitaine entraîne deux conséquences : 1 — l'endettement croissant du secteur municipal et 2 — une incapacité de financer et de livrer, dans des délais raisonnables, des projets d'infrastructures pourtant nécessaires.

Beaucoup de dépenses sont causées par le délestage des responsabilités fédérales ou provinciales au niveau municipal, sans toutefois avoir l'autonomie fiscale nécessaire pour faire face à ces responsabilités. Parmi les infrastructures, il y a, le transport en commun, l'environnement, la gestion des matières résiduelles, le traitement de l'eau, les équipements métropolitains, etc. Il doit aussi y avoir une place pour le logement abordable ou social.

Dans le secteur d'activité du logement abordable et social, il est facile de constater une migration des habitants des villes centres vers les villes de banlieues où le stock de logements est moins cher et pas nécessairement beaucoup plus abondant. Devant des besoins en habitation publié par la SCHL en 2021 (280 000) dans la région de Montréal, il y a lieu de considérer l'habitation comme une infrastructure urbaine avec ses propres besoins en gouvernance régionale et métropolitaine.

Problème 6 : Le pacte municipal ne répond plus aux besoins des villes de l'agglomération de Montréal

Recommandation 6 : Que la CMM avec l'aide des autres partenaires, renégocie le pacte fiscal municipal pour accroître les transferts gouvernementaux afin de répondre adéquatement aux besoins des citoyens de la région de Montréal.

5.2 Les besoins en développement des infrastructures de l'Est de Montréal

En 2018, le gouvernement a signé la **déclaration pour revitaliser l'Est de Montréal**⁵⁸. Cette déclaration touche les sujets suivants :

« L'accroissement de la mobilité, le développement économique, à commencer par la décontamination des sols, et l'amélioration des milieux de vie des citoyens sont les priorités retenues. »

Problème 7 : Le manque de gouvernance dans le développement des infrastructures urbaines.

Recommandation 7 : Mettre en place une politique de développement du territoire de l'Est de Montréal pour l'ensemble des infrastructures urbaines. Mettre en place un fonds de financement pour le développement des infrastructures du logement abordable et du transport de l'Est de Montréal.

5.3-Le développement du logement social ou abordable.

«Laisser à lui-même, le marché ne fonctionne pas.»⁵⁹ »

Dans le document perspectives 2023, à la page 26, nous retrouvons :

« Finalement, les besoins en matière d'habitation – au premier chapitre, le maintien et le développement d'un parc abordable et social adéquat (typologie, salubrité) et à proximité de services – prennent forme à l'échelon local, mais les moyens pour y répondre demeurent une responsabilité partagée par l'ensemble des paliers gouvernementaux. »

L'automne de 2021, les deux principaux partis municipaux de Montréal ont promis la construction de 60 000 logements sur une période de dix ans⁶⁰.

La ville de Montréal a prévu dans son budget 800 millions pour l'acquisition de terrains dans les dix prochaines années afin de prêter les

⁵⁸ <https://montreal.ca/articles/declaration-de-lest-pour-un-developpement-urbain-durable-et-innovant-19701>

⁵⁹ Paul Journet, La Presse+, 12 mai 2022,

⁶⁰ <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1826308/acces-propriete-residences-condos-bas-prix-promesse-engagement-valerie-planté>

terrains à des organismes pour y construire des logements abordables. Il est question de les vendre à 90% de la valeur de ces terrains avec une limite de 3% par année de l'augmentation de leur valeur de revente⁶¹.

À titre informatif, la construction de l'îlot Rosemont à Montréal, c'est 193 logements en construction pour une somme de 43 M\$ avec un coût moyen aux alentours de 200 000 \$ par logement. Un promoteur de Saint Lambert a un projet de développer 1135 logements pour une valeur de 500 millions \$ selon le principe de la densification⁶². C'est près d'une moyenne de 400 000 \$ l'unité.

5.4 La mise en place d'un fonds de développement de logements

Il y a lieu de penser que les 6000 logements promis se situeront entre ces deux valeurs moyennes. Il est raisonnable d'imaginer que ce sera un investissement soit de 1,6 G\$ pour ces 6000 logements, soit près de 266 666\$ l'unité sans compter la valeur des terrains acquis.

L'approche de la mise en place d'un écosystème industriel et d'une grappe industrielle en logement est plus que requise si l'on veut contenir les coûts et la pénurie de main-d'œuvre. La préfabrication en usine est moins chère que la construction sur un chantier où les tarifs de l'industrie de la construction doivent s'appliquer pour chacun des corps de métier.

Une question se pose au sujet de l'inflation. Les prix des terrains/maisons pourraient doubler durant la période [10 ~ 40 ans], a-t-on les moyens d'avoir de si grosses pertes de revenus et de ne pas renégocier le pacte fiscal.

Problème 8 : Le déficit de revenu de la ville de Montréal dans le financement de la construction des logements sociaux ou abordables. À 10% de réduction des frais financiers, ce n'est pas du logement abordable.

Recommandation 8 : Pour la stratégie de construction des 6 000 logements, augmenter les sources de revenus en utilisant un ou des

⁶¹ Le journal de Montréal, 21 septembre 2021, par Felix Lacerte-Gauthier

⁶² <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-05-16/densification-urbaine/pas-dans-ma-cour-a-saint-lambert.php>

outils fiscaux afin de pouvoir financer la réduction des coûts du financement pour avoir des logements à 70% du prix moyen d'un logement.

5.5 La création d'une politique métropolitaine de d'habitation.

La CMM a mis en place une politique métropolitaine d'habitation en novembre 2022. Elle vise 3 objectifs :

1. pérenniser et accroître le parc de logements sociaux,
2. augmenter l'offre de logement abordables,
3. favoriser le développement de milieux de vie de qualité et densifier de façon réfléchies.

La grande variété des programmes d'aide (subvention) au logement rend la tâche difficile de réaliser un montage financier complet pour les citoyens qui sont moins fortunés qui ne sont pas encore membres d'une coopérative d'habitation. Il y a lieu, en partenariat avec les 82 municipalités de permettre de créer une approche simplifiée dans la réalisation de projets de développement de logement. La création d'un guichet unique de développement de projets de développement de logements sociaux ou communautaires.

Également, un processus d'appel à projets de logement social ou abordable qui serait uniformisé permettrait un traitement plus rapide des propositions de construction de logements des différents promoteurs.

Enfin, la création d'un fonds de développement du logement social permettrait de répondre aux besoins en logements des citoyens. Ce fonds pourrait être financé par le choix d'un ou d'outils fiscaux actuels ou à venir au sujet des mesures écofiscales, ou d'un impôt sur le gain en capital des maisons de plus d'un million \$ pour les fiducies ou compagnies par actions qui détiennent des maisons résidentielles, comme le fait la ville de Londres (explication à [l'annexe 2](#)).

Au besoin, il faudra changer les différentes lois municipales pour mettre en place en vue de diversifier des nouvelles sources de revenus. En attendant, il est possible de taxer les non-résidents comme le fait Toronto ou Vancouver.

5.7 Mise en place d'un écosystème industriel en logement.

Récemment, tous les acteurs du monde municipal, dans le secteur du logement mentionnent qu'il y a un manque dans l'offre de logement. La présente proposition vise à créer une offre provenant des acteurs municipaux.

Il peut être complexe de construire du logement social qui soit abordable. Une solution régionale au sujet de l'appel de projets doit permettre une simplification de l'ensemble du processus. Chaque ville pourrait faire des appels à projets afin de faciliter la construction de logement social ou abordable. Selon la SCHL, « Au Canada, un logement est considéré comme abordable s'il coûte moins de 30 % du revenu avant impôt du ménage⁶³. » À Montréal, l'abordabilité se situe à 90 % du prix moyen de la valeur marchande du marché⁶⁴.

Devant l'ampleur du défi de construction de logement à réaliser, du point de vue technique, il est possible de faire comme la ville de Londres (explications à l'annexe 1) en ayant un programme standardisé de modules pré-usinés permettant d'accélérer la construction de 50 % et de réduire les coûts de 50 %. Une firme d'ingénierie et un fournisseur officiel ont été mandatés pour mettre en œuvre ce concept novateur.

Problème 9 : Le manque d'offre en logement et le coût élevé de la construction d'unité de logement dans la région de Montréal.

Recommandation 9 : Favoriser et aussi prioriser le développement un écosystème industriel (ingénierie et fournisseur) pour la fourniture de logement social ou abordable en ayant un programme de logement standardisé avec un catalogue de modules pré-usinés. Cette offre devra prendre en compte les besoins de densification (TOD) des villes. Les coûts et les temps d'assemblage des logements étant réduits de 50 % avec l'utilisation de cette approche novatrice de construction qui est déjà en place à Londres.

⁶³ <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionals/industry-innovation-and-leadership/industry-expertise/affordable-housing/about-affordable-housing/affordable-housing-in-canada>

⁶⁴ Voir l'annexe 1, pour le calcul du développement de 6000 logement et des explications sur l'abordabilité.

5.8 L'appel de projets de développement de logement social qui soit abordable.

La gouvernance métropolitaine au sujet du logement doit permettre de s'assurer que les besoins impérieux des montréalais.e.s auront des logements sociaux ou abordables dans un délai raisonnable. La SCHL a établi ces besoins à 200 000 unités de logement pour l'agglomération de Montréal. Les villes ne sont pas obligées d'attendre le bon vouloir des promoteurs privés. Elles peuvent donc mener le bal en lançant des appels d'offres de projets de logement social.

Une stratégie métropolitaine sur une cible de développement de logement sociaux devrait être incorporée dans le Plan d'aménagement métropolitain en logement social ou abordable (PAMLSA)⁶⁵ de la CMM.

Des objectifs annuels d'appel de projets de construction doivent être clairement établis en accord avec les services d'urbanismes des villes. La CMM doit prendre le leadership dans ce domaine et faire les représentations nécessaires auprès des gouvernements supérieurs pour avoir tout le financement nécessaire pour supporter cet effort.

Problème 10 : Une offre de logement insuffisante et l'absence de gouvernance métropolitaine dans le développement de logement.

Recommandation 10 : Ajouter à la CMM et aux 82 villes, de la gouvernance au sujet du logement social ou abordable. Mettre en place et réaliser une gouvernance en accord avec cibles de développement régionales et locales des villes et ajuster le PAMLSA en conséquence.

5.9 La création d'un fonds pour financer le développement du logement

Afin de mettre un exemple concret d'un fonds destiné au développement du logement social, nous avons pris l'exemple du fonds pour l'infrastructure de l'eau qui a été créée en 2004. Montréal possède sa

⁶⁵ <https://cmm.qc.ca/planification/plan-daction-metropolitain-pour-le-logement-social-et-abordable-pamlsa/>

taxe sur l'eau qui sert à financer le maintien des infrastructures de l'eau⁶⁶.

« Le programme Fonds pour l'infrastructure municipale d'eau (FIMEAU) vise la réalisation de travaux de construction, de réfection, d'agrandissement ou d'ajout d'infrastructures municipales d'eau potable et d'eaux usées. Ces travaux permettront de contribuer au maintien de services municipaux ou à la mise aux normes réglementaires d'infrastructures d'eau potable ou d'eaux usées. »

Le programme FIMEAU comporte une enveloppe de 1,5 G\$ (750 M\$ provenant du Canada et 750 M\$ du gouvernement du Québec). Ce fonds est suspendu pour 2022-2024.

Problème 11 : L'insuffisance de fonds pour le financement et le développement de logement.

Recommandation 11 : Réaliser rapidement la création du programme métropolitain ou régional avec un volet local pour le financement du logement social. Ce fonds sera alimenté selon les propositions citées à la recommandation 6. Il servira à payer une partie des frais de financement du logement social ou abordable.

5.10 La mise à jour des règles d'urbanisation pour la densification du logement

Nous avons eu connaissance des récents débats sur la densification de la construction des immeubles d'habitation à la ville de Montréal. Il existe un outil à ce sujet à la ville de Montréal. Le **cadre de révision des hauteurs et densités au centre-ville** qui a été publié en 2011.

« Voilà maintenant que ce concept occupe une place de choix dans l'actualité québécoise avec le dévoilement coup sur coup, au printemps 2011, des plans métropolitains d'aménagement et de développement (PMAD) des communautés métropolitaines de Québec et de Montréal. »

« La Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) propose pour sa part d'orienter 40 % de l'urbanisation projetée dans un

⁶⁶ http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CAHIER_EAU_20111206.PDF

Nous avons proposé dans un autre essai (Assurer la planification du financement du transport collectif au Québec) d'élargir la zone d'urbanisation à 1.5 km autour des points d'accès des modes lourds de transport collectif afin de créer deux zones de perception avec des taux plus bas que ceux du REM pour conserver la compétitivité de Montréal. La CMM fera évoluer le PMAD et la notion de densification pour viser un objectif de densification de 60% près des stations de trains, métro et de REM⁶⁸.

Problème 12 : Le cadre de révision des hauteurs a été conçu principalement pour le centre-ville de Montréal. Les arrondissements ont aussi des besoins à ce niveau. Il faut aussi revoir les cibles de densification du PMAD pour aider au financement des modes de transports lourds (REM, métro, train) dans l'agglomération et à la CMM.

Recommandation 12 : Suite aux changements du PMAD, faire la mise à jour du cadre de révision des hauteurs de la ville de Montréal pour l'ensemble des villes de la région et des arrondissements de Montréal et aussi faire la mise à jour des cibles à atteindre dans le PMAD. Orienter 60% de l'urbanisation projetée dans un rayon de 1,5 km autour des points d'accès des modes lourds de transports.

En conclusion : Les besoins impérieux en logement social dans la région métropolitaine sont très élevés selon la SCHL, il y a lieu d'agir sans tarder en innovant dans ce secteur.

L'émission d'obligations municipales ou communautaires pour le financement du logement social est une solution réalisable. Les obligations grises (couleur de la pierre) pourraient contribuer au fonds de développement du logement pour financer les rabais offerts aux utilisateurs ou utilisatrices des logements sociaux ou abordables ou encore aux promoteurs qui vont les utiliser pour réduire le prix des logements par la suite.



⁶⁷ <https://www.mamh.gouv.qc.ca/infrastructures/fonds-pour-linfrastucture-municipale-deau-fimeau/>

⁶⁸ Le développement industriel du logement communautaire, chapitre 8,

6-LE BESOIN D'AUGMENTER L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION

Nous croyons qu'il est nécessaire d'ajouter ce chapitre qui mérite qu'on s'attarde au modèle opérationnel des coopératives d'habitation. Pour certaines coopératives dont l'existence est menacée (annexe 3), il y a lieu de voir ce qui peut être fait pour l'aider. Pour les autres types de projets, il y a lieu de mettre en place une voie rapide de création et de réalisation de logements communautaires.

Nous avons pris exemple sur des situations concrètes qui existent au Québec pour faire un rappel sur les besoins de participation des personnes ou des membres dans leur organisation afin d'en augmenter l'efficacité et l'efficacé des coopératives d'habitation.

6.1 La gestion de projet d'habitation et les délais de livraison des projets domiciliaires coopératifs

C'est le recensement des projets de construction domiciliaires des OBNL et des coopératives d'habitation qui est présenté à l'annexe 4 qui nous a permis de mettre le doigt sur une problématique dans les délais de livraison des projets d'habitations selon le modèle coopératif. Lorsqu'une coopérative se crée, elle fait affaire avec bien entendu un groupe de réalisation technique (GRT) tout comme les OBSL. Le GRT choisi est compétant et conseille judicieusement la coopérative.

L'OBNL avec sa structure de décision démocratique n'à pas les mêmes délais dans les différentes étapes d'approbation et de réalisation du projet. La coopérative est limitée par sa structure de décision et par sa mission dans sa croissance. La liste d'attente constitue une réserve de personnes, mais pas nécessairement une possibilité d'ajout d'autres unités de logements à la coopérative.

De même, l'OBNL qui à des employés spécialisés pourra préparer plus rapidement des dossiers pour faire appel aux services d'un GRT. C'est plus difficile pour une coopérative qui n'à pas toujours ce type d'expertise sous la main. Il y a un besoin de raccourcir les délais de la livraison des nouveaux logements coopératifs.

Pour avoir été un conseiller municipal dans une petite municipalité de la rive sud, le faible nombre de la population fait en sorte que l'assiette fiscale pour la ville était très limitée. C'est semblable dans une petite coopérative d'habitation (0 à 50 unités de logement) qui n'aura pas les moyens d'avoir des employés.

6.2 L'exemple des caisses Desjardins au Québec

Si l'on observe le modèle d'organisation du travail des caisses Desjardins du Québec, la participation des membres se limite essentiellement aux assemblées générales, à élire des administrateurs et à faire un bon usage des services. La coopérative appuie les communautés de son milieu en créant des programmes de subventions pour des groupes communautaires.

Les dirigeants du mouvement Desjardins ont entrepris une révision importante de leur fonctionnement vers 1996 pour le compléter vers 2001. Ils en bénéficient encore aujourd'hui de cette réingénierie de leur modèle d'affaires et organisationnel.

6.3 Rationalisation du modèle d'affaire dans le mouvement coopératif Desjardins

Pour avoir participé de près à la rationalisation du mouvement Desjardins au milieu des années 1990. La première réaction des participants dans ce projet a été de proposer une série de solutions avant même d'avoir défini les besoins.

Un problème de rentabilité était présent dans le mouvement coopératif Desjardins. Très peu de dividendes étaient versés aux membres sans compter la difficulté à soutenir un réseau réparti sur le territoire très étendu du Québec avec un très grand nombre de succursales et d'employés.

Une architecture d'entreprise a permis de centraliser la gestion des opérations dans une seule entité (fédération) et aussi à réduire le nombre de caisses populaires d'environ 1300 à un nombre plus petit aujourd'hui (422 en 2011 et 888 centres de services). Plusieurs

processus de travail ont été revus et simplifiés. En 2019, avec ses **227** caisses et un grand nombre de centres de services,

La fédération des caisses Desjardins enregistrait des excédents avant ristournes de 1,58 milliards de dollars⁶⁹ en 2011 et à plus 2 milliards en 2017.

Cette réingénierie des processus opérationnels qui est sous-jacente au modèle d'affaires Desjardins a permis au mouvement coopératif d'obtenir une rentabilité qui lui a servi à prendre de l'expansion au Canada et ainsi assurer sa pérennité.

6.4 Le besoin de rationalisation du modèle d'affaire du mouvement coopératif en habitation

Que ce soit la CQCH avec ses huit fédérations et 562 coopératives ou la FHCQ avec ses 480 coopératives, le besoin demeure le même, faire en sorte qu'aucune coopérative ne soit forcée de fermer parce qu'elle n'est pas rentable.

Évidemment, il faut commencer par enlever les duplications comme la multitude de fédérations au sein d'une même confédération. C'est d'une lourdeur excessive qui n'empêche pas que des coopératives d'habitation soient en difficultés. Cette situation mine la crédibilité du mouvement coopératif en habitation.

Le mouvement des Caisses Desjardins après avoir fusionné ses fédérations et la confédération en une seule entité fédérative a donné l'exemple aux caisses Desjardins. Le résultat, un assainissement des finances et une augmentation de la rentabilité des coopératives financières de Caisses Desjardins.

Dans le cas du mouvement coopératif en habitation, une meilleure rentabilité servira aux communautés qui ont un grand besoin de plus logements coopératifs. Il y a lieu de réaliser des regroupements pour augmenter la rentabilité du mouvement. Il faut pouvoir compétitionner avec les grands opérateurs privé du secteur du logement.

⁶⁹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Caisses_Desjardins

Il y a lieu aussi de fusionner certaines coopératives d'habitation dans des ensembles plus importants en conservant la mission et l'âme coopérative de ces dernières.

6.5 L'évolution des opérateurs du logements dans le marché de l'habitation

Il est intéressant de comprendre pourquoi le gouvernement du Québec à mis en place le PHAQ. Selon la ministre, c'est la réponse à la crise du logement de **livrer plus rapidement des logements**.

Il faut prendre conscience de la transformation du marché locatif qui sera accentuée dans le futur, par la mise en place en 2022 du nouveau PHAQ. Les Caisses Desjardins, la FTQ, la CSN et l'OSBL Solides ont réalisés des achats ou des constructions par centaines de logements.

« L'achat de ce parc immobilier a été rendu possible grâce à la collaboration de partenaires financiers engagés. SOLIDES s'est allié avec la Caisse d'économie solidaire Desjardins, la Fondation Lucie et André Chagnon, New Market Funds et une garantie de prêt de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) pour le financement de cette acquisition. Le New Market Funds, le Groupe de ressources techniques de la Rive-Sud et le Centre de transformation du logement communautaire ont joué des rôles majeurs pour l'atteinte de ce résultat. ⁷⁰»

Pour une coopérative d'habitation qui n'est pas une organisation expérimentée dans la mise en place de partenariat, cette dernière ne pourra que très difficilement entrevoir l'expansion de son développement par l'ajout d'unité de logement. Ce n'est pas vraiment sa mission.

Il reste la fédération qui peut mettre en place ce genre de partenariat. **Il faudra alors transformer son modèle d'affaires actuel** si l'on veut contribuer au développement du logement de nature coopératif.

6.6 Une proposition de transformation du mouvement coopératif d'habitation du Québec

⁷⁰ <https://vingt55.ca/crise-du-logement-solides-fait-une-acquisition-majeure-pour-offrir-404-logements-et-locaux-abordables-a-drummondville/>

La première initiative proposée en plénière par le **CTLC**, en juin 2022, est la création d'un consortium, cette initiative doit pouvoir, à terme permettre la réalisation des 6 autres initiatives. (priorisation des initiatives). La même idée peut-être utilisée par la fédération d'habitation.

Le consortium, c'est un contrat qui peut servir à mettre en œuvre, la transformation de l'organisation du travail des coopératives d'habitation.

Il permettra le passage du mode de fonctionnement actuel 3ème génération (Gen3) vers le modèle de transformation de quatrième génération (Gen4). Ce nouveau modèle comprend une offre de services obligatoires et d'autres services à la carte.

Dans ce contexte, le **redressement d'une coopérative en difficulté** financière doit obligatoirement passer par cette transition [Gen3—> Gen4] pour être sauvé de la faillite et faire partie d'une nouvelle coopérative [si la gestion du risque le permet].

Comme dans le cas du modèle Desjardins, un nombre plus petit de caisse Desjardins ne signifie pas moins de démocratie participative, mais sûrement **une façon de faire qui vise une amélioration de la rentabilité et la pérennité du mouvement coopératif en habitation.**

En conclusion : Il est possible d'envisager que les coopératives d'habitations qui sont au nombre de 562 (CQCH) et de 480 (FHCQ) aujourd'hui à un nombre plus bas. Il est possible d'imaginer une transformation sur une période de +/-10 ans avec **une réduction du nombre de coopératives** [par un facteur de 20 à 25%] et puis dans un deuxième temps de [une réduction par 20 à 25%] sans perdre les valeurs démocratiques ou de réduire la mission sociale des coopératives d'habitation.

Nous expliquerons comment cela est possible dans les prochains chapitres. L'intégration des coopératives des autres régions qui ne sont pas membres de la FHCQ pourrait et devrait se faire uniquement dans le nouveau modèle organisationnel.



7 LA GESTION DU RISQUE DANS LE MOUVEMENT COOPÉRATIF EN HABITATION

Selon l'Office de la banque française du Québec⁷¹, pour réaliser la gestion du risque, il s'agit d'un :

« Ensemble des activités qui consistent à recenser les risques auxquels l'entité est exposée, puis à définir et à mettre en place les mesures préventives appropriées en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences d'un risque couru. »

Une entreprise est confrontée à plusieurs types de risque. Par exemple, le risque financier, le risque organisationnel (RH), le risque informationnel et aussi si l'on détient un ou des actifs immobiliers, le risque associé à la gestion d'un portefeuille d'actifs immobiliers.

7.1 La gestion du risque financier

La gestion du risque financier peut être utilisée pour atténuer les risques associés aux crédits hypothécaires et aux risques de marché immobilier. Les emprunts hypothécaires et le marché immobilier avec les hausses de taux constituent des risques bien réels. Une bonne gouvernance au sujet de la capitalisation peut aider à diminuer ces risques⁷² et à constituer une réserve financière.

7.2 La gestion du risque du portefeuille immobilier de la Fédération

Dans son rapport annuel (2021), la FHCQ mentionne qu'il a fallu deux années de travail pour obtenir un financement d'une valeur d'un million de dollars pour trois coopératives qui avaient besoin de fonds pour effectuer des rénovations.

⁷¹ https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_risque/gestion_risque.html

⁷² <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/bref/info-coop/>

Trop retarder des projets de rénovations augmente le risque dans le portefeuille immobilier de la fédération.

Bien entendu, le concept de portefeuille immobilier est virtuel, puisque chaque coopérative est autonome et propriétaire de son, de ses immeubles. Cependant la chaîne est aussi solide que le plus faible de ses maillons. Parmi les risques, il y a le déficit d'entretien et aussi la hausse des taux d'intérêts.

7.3 La réalisation des audits de coopérative

Un des rôles de la fédération n'est-il pas justement de venir en aide à ses coopératives les plus faibles en effectuant une gestion du risque immobilier de certaines de ses coopératives membres. Donc de détecter les premiers signes avant-coureurs des problèmes à venir.

Pour l'ensemble des coopératives, la gestion du risque financier peut être comparée à une fonction d'audit externe qui est réalisée par la fédération. La pratique de l'industrie pour les PME est qu'un audit externe peut être réalisé aux trois ans. Les grandes entreprises le font chaque année.

Pour les coopératives d'habitation avec un nombre de membres réduit, un audit externe (par la fédération) devrait être réalisé aux deux ans même si la loi permet un délai de cinq ans. Cette fonction en est une de conseil et d'aide et doit être perçue comme telle par les CA des coopératives.

Pour remplir cette fonction, la fédération a un groupe d'employés spécialisés⁷³ qui réalise des audits pour le compte des coopératives d'habitation. Il s'agit d'un ou d'une CPA qui produit un rapport qui sera remis à la coopérative et à la fédération.

⁷³ Voir le modèle conceptuel du chapitre 12

7.4 Le Centre National de Recherche du Canada, un exemple de gestion d'un ensemble de biens immobiliers⁷⁴

Nous avons retenu l'exemple de l'organisme fédéral du CNRC qui a récemment fait l'objet d'un audit qui a été préparé par le Bureau de la vérification et de l'évaluation du Conseil national de recherches du Canada (CNRC).

Le CNRC possède un parc immobilier avec une valeur de remplacement évaluée à 1,5G, il a 275 immeubles et il possède un déficit accumulé d'entretien de 175 millions \$.

L'âge moyen des bâtiments est de 49 ans. La valeur des investissements en entretien, en 2020 était inférieure à 1% de la valeur de remplacement. **L'indice d'états des installations (IEI)**⁷⁵ pour le parc immobilier était de moins de 15% soit un peu en bas du milieu de la plage « mauvais » (11 à 30%) selon les données de la note en bas de page précédente. (Cet indice possède les mêmes valeurs que la SHQ)

En utilisant ces données il est possible d'évaluer les besoins financiers non comblés des coopératives et de communiquer les besoins financiers aux principaux intéressés.

Tableau 6 : Portefeuille immobilier des coopératives = 1 G\$

Année de référence	Actifs valeur de remplacement coopératives	Investissement recommandé annuellement 4%	Investissement réalisé au niveau de la FHCQ
2021	1,5 G\$(*)	60 M\$	? M\$

(*) Valeur de l'actif + déficit d'entretien = valeur totale
hypothèse : 1G\$ + 500 M\$ = 1,5G \$.

⁷⁴ <https://nrc.canada.ca/fr/organisation/planification-rapports/audit-gestion-biens-immobiliers>

⁷⁵ IEI : taux investissement immobilier pour entretien des immeubles = 4% Voir l'explication détaillée au lexique pour IEI

7.5 Pratiques de gestion de l'entretien des immeubles de l'industrie immobilière

La principale pratique de l'industrie concerne le taux d'investissement pour l'entretien des immeubles (IEI).

« Les directives du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers et les pratiques exemplaires de l'industrie recommandent un taux d'investissement qui équivaut à 4 % de la valeur de remplacement (soit 2 % pour les réparations et l'entretien et 2 % pour les rénovations) pour un bien immobilier typique. Cela n'englobe pas les coûts de fonctionnement (c.-à-d., le coût des services publics [eau et énergie] et des impôts fonciers). »

Dans son rapport d'audit interne, le CNRC a émis les recommandations ou des avis pour les points suivants:

1. Cadre de gestion des biens immobiliers;
2. Risque associés à l'âge des biens;
3. Risque associés au financement des projets;
4. Évaluation de l'état de l'ensemble immobilier;
5. Établissement des besoins futurs;
6. Modèle standardisé de gestion des biens immobiliers; Il doit comprendre des mesures.
7. Modèle de mesure du rendement;
8. La gestion du cycle de vie de l'immeuble;
9. La gestion des fonds et des réserves;
10. La présence d'un répertoire de service et normes sur les niveaux de services
11. La gestion uniforme des données pour l'ensemble des intervenants;
12. Méthode de planification uniforme

Problème no 13 : En ce qui concerne la gestion du risque, le contexte interne de la fédération doit impérativement veiller à ce que le processus de gestion des risques cadre avec les mandats généraux.

Recommandation no 13 : Inclure dans la gouvernance de la fédération, la gestion du risque financier, informationnel ainsi que celui de la gestion du portefeuille immobilier. Fournir dans son rapport annuel une information sommaire sur l'évolution de l'indice d'état d'entretien de l'ensemble de ses immeubles.

7.6 Le contrat d'adhésion à une coopérative d'habitation⁷⁶

Le contrat d'adhésion du membre a été préparé en 2019 par la FHCQ. Bien qu'il soit bien rédigé, il contient dans la section 2.1 engagement du membre, une affirmation qui n'est pas exacte, soit : a-L'adhésion volontaire et ouverte à tous et à toutes.

La deuxième partie de cette affirmation ne reflète pas la réalité, puisqu'il existe un processus de sélection et d'acceptation du futur membre. Une personne qui désire devenir membre doit faire une demande à un grand nombre de coopératives pour avoir une chance d'être choisie. De plus, elle doit avoir des compétences précises comme nous l'avons mentionné précédemment.

Un deuxième commentaire concerne cette fois le point B de la section engagement du membre : Affirmer dans la même phrase : fournir des biens et services au prix coutant et un prix compatible avec une saine gestion financière ne marche pas vraiment. Il devrait seulement contenir la saine gestion financière et une notion du meilleur prix possible plutôt que le prix coûtant. Il y a d'autres erreurs dans le texte du contrat.

Quant à l'exclusion d'un membre d'une coopérative, Il est intéressant d'étudier le fonctionnement des coopératives qui est en vigueur en Ontario, où un membre exclu ou suspendu peut contester à l'assemblée générale des membres plutôt que devant un tribunal⁷⁷. C'est un changement qui est souhaitable et qui pourrait faire partie du contrat du membre.

Problème no 14 : Nous avons mentionné précédemment un problème au sujet de l'absence de la notion de membre auxiliaire le contrat préparé par la FHCQ qui est utilisé par les coopératives d'habitation.

Le désir de la FHCQ d'avoir plus de membres est bien exprimé dans une de ses orientations stratégiques : *Reconnaissance et valorisation de la coopération comme puissant moteur de développement.*

⁷⁶ https://cdn.fechimm.coop/uploads/files/901/Contrat_de_membre_2019.pdf

⁷⁷ <https://www.ledevoir.com/societe/637494/abus-de-pouvoir-dans-des-cooperatives-d-habitation-des-changements-reclames>

Quoi de plus simple en effet que d'avoir un plus grand nombre de personnes puissent joindre une coopérative d'habitation. Ça prend des capacités d'accueil ce que le nouveau modèle permet de faire.

Recommandation no 14 : La loi sur les coopératives⁷⁸ permet d'avoir plusieurs catégories de membres. Le contrat type de la FHCQ pour le membre pourrait très bien contenir une section pour le type de membre auxiliaire. Il s'agit d'un outil simple à implanter pour permettre d'évaluer la demande en matières d'unités de logement à construire et aussi un moyen de communication efficace pour les différents partenaires.

7.7 La gestion du risque informationnel et la gestion de la relation client (CRM)

La FHCQ vise à se moderniser son organisation afin de mieux servir ses membres. Pour ce faire, elle désire réaliser un développement numérique qui sera prioritaire.⁷⁹

« La FHCQ dans son désir de réaliser un projet de numérisation des données entre dans une phase de renouvellement de son organisation. »

Avoir un réseau de 480 coopératives autonomes et toutes différentes les unes des autres, implique pour la fédération une livraison des services complexe dû au fait que seulement une partie des coopératives utilise son offre de service (environ une centaine).

Un exemple, la tenue de livre pour des centaines de coopératives implique en premier lieu une standardisation des façons de faire qui doit se refléter dans une architecture informationnelle de la fédération. Lorsqu'il y en a seulement +- 100⁸⁰ coopératives qui sont standardisées, comment fait-on pour les autres qui ne le sont pas?

Chose sûre et certaine, l'implantation d'un CRM implique donc une très grande standardisation des processus d'affaires et de l'information sous-jacente. Des processus qui sont généralement utilisés ou partagés entre

⁷⁸ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/lois/lois-sectorielles/cooperatives/>

⁷⁹ Rapport annuel 2021, page 5.

⁸⁰ Rapport annuel 2021 de la FHCQ, page 13, https://cdn.fechimm.coop/uploads/documents/document/478/Rapport_annuel_2021_FHCQ_FINAL_LR.pdf

la fédération et les coopératives dans leur ensemble. **L'abandon récent du projet d'implantation d'un CRM à la FHCQ est révélateur.**

Des façons de faire différenciées d'un grand nombre de coopératives impliquent donc un plus grand risque informationnel. C'est ce risque qui peut mettre en péril un projet d'implantation d'un « Customer Relationship Management (CRM) » qui est principalement axé sur les clients et aussi sur la livraison des services aux différents clients, les coopératives d'habitation.

Les membres des CA des 480 coopératives font partie des 13 000 membres des coopératives d'habitation de la région de Montréal. Ce sera une partie de ses personnes qui seront les futurs utilisateurs de ces systèmes. Du point de vue opérationnel pour la fédération, ça fait beaucoup de personnes à former et après à supporter si chacun des CA à trois utilisateurs sur un nouveau système informatique pour près de 500 coopératives (+1500) vs 100 coopératives (300 personnes). La rationalisation des ressources est avantageuse pour les coopératives en les rendant plus rentables, mais elle l'est encore plus pour la fédération.

7.8 La besoin d'un CRM ou qui est le client à la FHCQ ?

Selon un fournisseur de solution de CRM⁸¹;

La fonction principale d'un CRM doit être envisagée comme une stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.

C'est un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits/services auprès du client.

Qui est sont les clients de la FHCQ

Cette simple question permet de comprendre et ensuite de d'évaluer le besoin d'avoir un système de gestion de la relation client (CRM).

⁸¹ https://lozere.cci.fr/sites/default/files/upload/bms-gestion_de_la_relation_client.pdf

Au niveau de la fédération, le client, c'est l'ensemble des coopératives. Pour une coopérative, ce sont ses membres. Les besoins des membres sont pris en charge par la coopérative qui selon les besoins, passera des contrats avec des fournisseurs. Les membres en retour paieront leur loyer et participeront à la vie associative de leur coopérative.

La fédération offre des services aux responsables des coopératives qui livrent des services aux membres. Pour la fédération, le client c'est les 480 coopératives, pas les 13 000 membres des coopératives. À titre de comparaison, le mouvement Desjardins avec ses millions de membres n'a pas de système de gestion de la relation client, mais plutôt un système d'information sur ses clients ultra performant. C'est à la Caisse avec ses employés de gérer les relations avec les clients.

C'est tout un défi de gérer la relation client lorsque la coopérative d'habitation n'a pas d'employés rémunérés.

7.9 Comment choisir entre la gestion documentaire ou la gestion de la relation client ?

C'est la nature du service à rendre au client qui déterminera le choix.

Il y a lieu de se questionner sur le besoin d'avoir un système de gestion de la relation client (CRM). Si la rentabilité est un enjeu, il faut d'abord déterminer de quel enjeu il s'agit. Avoir une plus grande rentabilité des opérations est différent que d'avoir une plus grande marge de profit sur les produits vendus à des clients.

La question de savoir si une entreprise a besoin d'un système de gestion de la relation client (CRM) ou bien d'avoir un système de gestion documentaire se pose. Il est possible d'imaginer des opérations d'une coopérative qui signe des contrats avec différents fournisseurs, puis qu'elle désire, par la suite, retrouver ce contrat dans le but de renouveler ses contrats.

Est-ce que le taux de roulement des locataires d'une coopérative mérite que l'on veuille gérer la relation avec ce client ? Ou bien, est-ce que l'on désire retrouver de l'information rapidement à l'aide d'un bon système de gestion documentaire ? Des plans par exemple, un contrat notarié, un bail, etc.

À 480 coopératives, ce ne fait pas beaucoup de clients à gérer pour la fédération, mais des centaines de documents par coopératives qui peuvent justifier un système de gestion documentaire et la numérisation de ces derniers. Avec un tel système, il sera possible de retrouver dans une région ou dans un arrondissement, un entrepreneur ou une entrepreneuse pour un corps de métier donné.

En conclusion : Si l'on désire assurer la pérennité du mouvement coopératif en habitation, il y a lieu de réfléchir aux éléments précédents et à une mise en place standardisée des processus d'affaires à l'ensemble des coopératives d'habitation (i.e., 100%).

La fédération peut jouer un rôle plus actif au sein du mouvement tout en respectant l'autonomie des coopératives.

Est-ce plus facile de mettre en place ces mesures dans un nombre réduit de coopératives [80 ~ 120] ? Oui sans aucun doute, il y aura aussi moins de personnes à former, de gestion du support à donner aux utilisateurs.

La gestion du risque, c'est aussi de s'assurer que le modèle d'affaires que l'on désire étendre à l'ensemble des coopératives d'habitation du Québec, soit robuste et qu'il prenne en compte, que certaines coopératives sont actuellement en difficultés financières.

Finalement, deux modèles d'affaires peuvent cohabiter dans la même organisation, le modèle actuel des petites coopératives Gen3 et le modèle Gen4 qui permettra à l'organisation de progresser plus rapidement dans son développement. Cette approche évolutive vaut la peine d'être considérée dans la **mise en place d'un projet de transformation sectorielle tel que préconisé par le programme « impact sectoriel » de la CTLC.**

8-LE PROJET PLANCHER DU CTLC ET LE CHOIX D'UN PROJET D'ACTION POUR LES COOPÉRATIVES D'HABITATION

Le mois de juin 2022 aura permis de regrouper 150 organisations du secteur de l'habitation communautaire provenant du Québec et aussi la participation de la fédération de l'habitation coopérative du Québec (FHCQ) ainsi que la co-participation d'un organisme pancanadien, le Centre de Transformation du Logement Communautaire (CTLC). Ensemble, ils ont créé un **projet d'impact nommé Plancher**⁸².

Le travail réalisé par ce regroupement a permis de créer un important projet dans le domaine du logement communautaire. En plénière, les participants ont réfléchi à divers problèmes autour desquels ils ont développé les 7 initiatives suivantes :

1. Un **consortium** pour mutualiser les actifs, les réserves et l'expertise du secteur⁸³.
2. Un ou plusieurs organismes régionaux capables de générer des obligations communautaires.
3. Un fonds mutualisé des réserves financières.
4. Une coopérative de solidarité capable de soutenir les organismes d'habitation en difficulté
5. Un collectif d'organisations accompagnatrices pour la création et la mise en place de fiducies d'utilité sociale
6. Un outil d'évaluation des besoins pour le logement adapté et universellement accessible
7. Une société acheteuse capable de développer des « projets signature »

*« Cette initiative s'articule autour d'un concept de mutualisation des aspects financiers pour l'acquisition, la construction ou la rénovation d'immeubles de logements et la mutualisation du volet de la gestion opérationnelle et des ressources humaines. ».*⁸⁴

⁸² <https://chtcstaging1.wordpress.com/fr/category/plancher-actualites-fr/>

⁸³ <https://chtcstaging1.wordpress.com/fr/plancher3/>

⁸⁴ Courriel du 28 juin de la FHCQ, Projet Plancher, 7 propositions concrètes et certains extraits au sujet des réponses au sondage de la CTLC.

8.1 Réponses au Sondage (CTLC) et des commentaires sur les 7 initiatives du projet Plancher

Le centre de transformation du Logement communautaire effectue présentement un sondage sur 7 initiatives de transformation auprès des coopératives qui ont été mentionnées précédemment. Les initiatives sont complémentaires et se situent à différents niveaux organisationnels.

Les 7 initiatives décrites au paragraphe précédent sont vraiment de nature démocratique. On le comprend bien dans la description de l'initiative no 2 au sujet de la création d'un ou de plusieurs organismes régionaux capables de gérer des obligations communautaires.

L'initiative 1 sera documentée largement dans les prochains chapitres. Nous comprenons que cette initiative du CTLC pour le secteur communautaire dans son sens le plus large (régional), peut aussi s'appliquer aussi au secteur du logement coopératif (local). C'est ce que l'on a retenu dans le présent document pour permettre l'évolution du mouvement coopératif au Québec. Dans ce contexte, le consortium permet à la fédération de transformer graduellement des coopératives d'habitation en difficultés financières vers des organisations pérennes et plus aptes au développement de logement communautaire.

L'initiative 2 au sujet d'**avoir un ou plusieurs organismes régionaux** doit tenir compte des besoins démographiques en fonction des zones territoriales comprenant un nombre suffisant d'organismes (coopératives) gérant des logements. L'étude de la SCHL que nous avons citée à de nombreuses occasions dans cet essai nous porte à croire que dans cette initiative, la mise en place d'une première organisation dans la grande région de Montréal serait une approche prudente à retenir. Plus loin dans ce document, au chapitre 11, nous aborderons cette question des groupes techniques en détail.

C'est dans la région de Montréal que les besoins en construction de logement social/abordable sont les plus grands. Selon les données de la SCHL, ce sont 280 000 unités dont 200 000 sont situées dans l'agglomération de Montréal.

En prenant pour hypothèse que 15 % de ces besoins pourraient être pris en charge par le communautaire, il est question de 30 000 unités qui peuvent être construites sur une période de 10 ans, donc 3 000 par an.

La ville de Montréal via les partis politiques municipaux a promis, en septembre 2021, la construction de 60 000 logements en 10 ans. La moitié de cette promesse représente 30 000 logements sociaux sur une période de 10 ans.

Par la suite, l'**initiative no 2** sur la création de plusieurs organismes régionaux capable de gérer des obligations communautaires pourrait commencer par la mise en place d'un premier organisme dans la région de Montréal. Il est possible de penser, si le besoin le justifie, qu'il y ait des groupes d'employés localement sur la rive nord et la rive sud et de même que dans l'est et l'ouest de la ville. Ces différents groupes appartiendraient tous au même organisme « soit 1 fonction technique, un métier ». Cette initiative doit faire parti de l'un des objets du consortium du niveau régional.

L'**initiative no 3** au sujet de la **création d'un fonds mutualisé** des réserves financières fait du sens en soi étant donné l'ampleur des fonds requis pour la construction d'un nombre important d'unités de logement.

« La Fédération constate que, malgré les efforts de sensibilisation consentis depuis une dizaine d'années, certaines coopératives n'ont pas effectué ou actualisé avec assiduité la planification des travaux et de l'entretien de leurs immeubles. »⁸⁵

L'AMF possède sur son site Internet, une section concernant ce type de placements. Il est question du type de Fonds socialement responsable. En tout, l'Autorité applique 13 lois au sujet des marchés financiers. Cette initiative doit faire partie de l'un des objets du consortium (régional).

L'**initiative no 4** au sujet de la **création d'une coopérative de solidarité** capable de soutenir les organismes d'habitation en difficulté doit faire partie de l'un des objets du consortium (Local). Il s'agit d'un groupe technique qui est documenté au chapitre 11. Cette initiative pourrait être financé avec l'aide d'un fonds de développement du logement coopératif ou d'une autre source.

L'**initiative no 5** au sujet d'**avoir un collectif d'organisations accompagnatrices pour la création et le développement de fiducies d'utilité sociale** revient à dire que l'on désire que le consortium (régional ou local) possède l'objet de création et de la conception de fiducie d'utilité sociale.

⁸⁵ <https://fhcq.coop/fr/nouvelles-dispositions-loi-coop> , loi mise en place en 2003, article publié en automne 2015 dans le magazine CITÉCOOP.

Il y aura donc lieu de créer un comité dans le consortium pour répondre à ce besoin. Cette initiative tombe aussi sous l'autorité de L'AMF dans la section Institution de dépôts et société de Fiducie. **Ici aussi, le modèle d'affaire Gen4** peut s'appliquer. Il implique qu'il y ait une masse critique de membres afin d'avoir environ 400 unités de logement dans une fiducie d'utilité sociale. Évidemment, il peut s'écouler plusieurs années avant d'atteindre ce nombre. Mais au moins, il y aura de la place pour ajouter des personnes intéressées par ce modèle économique.

L'initiative no 7 au sujet de la création d'une société acheteuse capable de développer des « projets signature »⁸⁶

Cette dernière initiative est intéressante en soi, une société qui achète des services ou des immeubles (signature ou pas) pour les livrer à des coopératives de quatrième génération. Cette approche mérite donc un projet pilote en recherche et développement pour bien roder ce concept. L'expérience suédoise à deux niveaux va dans ce sens.

En plus du programme **plancher**, le CLTC offre deux programmes de subventions pour des projets dans le secteur du logement communautaire. Les **projets de transformation locaux** et les **projets de transformation qui ont des impacts sectoriels**⁸⁷.

*La subvention pour les projets d'impact sectoriel sert à améliorer l'offre de services aux promoteurs de logements communautaires à l'échelle régionale, provinciale ou nationale. Les subventions associées à ce volet favorisent les projets **transformateurs** qui cherchent à offrir de nouveaux services à diverses communautés de plusieurs régions, ou encore, à améliorer les services existants. Le projet doit proposer une solution viable et doit participer au renforcement du secteur du logement dans son ensemble, dans une région précise ou pour un type de logement donné.*

En conclusion : L'initiative no1 au sujet de la mise en place d'un consortium permet de définir l'organisation de taille régionale ou locale pour des coopératives d'habitation ou des fiducies d'utilité sociale en habitation de la prochaine génération. La mise en place d'un consortium

⁸⁶ <https://www.guidehabitation.ca/fr/>

⁸⁷ <https://centre.support/fr/subventions/projets-dimpact-sectoriel/>

avec un mandat et de contrats qui régissent un regroupement d'organisations autonomes.

C'est le point de départ pour une ou plusieurs autres initiatives du projet plancher. C'est l'équivalent d'avoir un devis d'architecture avant le début de la construction de l'édifice (le consortium).

L'utilisation du programme de subventions offert par le CTLC répond précisément à cet objectif de transformation que nous proposons dans le présent document.

Problème 15 : Le manque de moyen financier et technique pour moderniser le mouvement coopératif dans le secteur du logement communautaire de la région de Montréal.

Recommandation 15 : Réaliser un dossier d'opportunité et par la suite une étude de faisabilité afin de permettre la mise sur pied d'un consortium du logement sociaux au Québec. Préparer une demande de subvention au programme **Impacts sectoriels** du CTLC pour le dossier d'opportunité et une demande de subvention pour l'étude de faisabilité au MEI.



9-LE FINANCEMENT DE LA R & D EN INNOVATION SOCIALE⁸⁸

Le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) offre du financement en RD & innovation aux entreprises du Québec. Plusieurs programmes sont offerts par le MEI ainsi que des appels à projets. Le secteur de l'économie sociale fait partie des secteurs privilégiés du MEI.

Le projet de transformation dont il est question dans ce document mérite très certainement qu'il soit financé, en partie, à l'aide des programmes en recherche et développement prévus par le MEI et aussi du CTLC.

Avant de pouvoir commercialiser le prochain modèle de coopérative d'habitation, il y a lieu d'en définir les paramètres à l'étape de précommercialisation, c.-à-d. jusqu'à ce que la coopérative soit opérationnelle. Le projet pilote a son utilité dans les organisations pour définir de nouveaux processus de travail qui découleront d'une nouvelle organisation du travail.

L'approche du modèle de consortium permet de définir le mandat et les contrats sous-jacent. Cet exercice de précommercialisation d'une nouvelle formule coopérative demande d'effectuer de la recherche et du développement.

Il est possible d'y concevoir un modèle d'affaire avec une structure à 2 niveaux : N1-fédération et N2-Coopérative productrice (Gen4) et coopérative d'habitation (Gen4). Une deuxième version est envisagée soit ; N1-fédération et N2-Coopérative de solidarité et coopérative d'habitation (Gen4). Dans cette deuxième version, il n'y a pas l'emploi d'un GRT.

9.1 La définition de la structure à deux niveaux.

Actuellement le modèle à deux niveaux existe, au N1-fédération et N2-coopérative dans sa forme actuelle (Gen3).

⁸⁸ <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/financement/r-d-et-innovation/>

Un nouveau modèle peut être imaginé. **Au niveau 1, la fédération** offre les services communs à l'ensemble des coopératives. **Au niveau 2, la coopérative de type producteur (Gen4)** est un spécialiste de la construction/rénovation/achat de logement dans le domaine coopératif.

C'est la fonction de la coopérative productrice de développer un projet de construction qui réponde aux besoins du marché ou des membres.

Cette approche à deux niveaux [mère-fille] permet d'économiser une partie du temps de mise en place de la **coopérative d'habitation (Gen4)**. C'est seulement à partir de cette mise en place d'un projet de construction/d'achat/ou de rénovation peut-être amorcée. Le type de coopérative **gen4** est standardisé selon des règles d'affaires uniformes.

Tableau 7 : Cycle de développement de logements communautaires, cycle de transformation de la coopérative				
Rôle	Planification	gestion de l'offre	gestion projet	gestion de la demande
Développement	1-Identification des zones potentielles pour un projet communautaire (TOD)	2-crédation d'une coop productrice	3-démarrage du projet (GRT) et réalisation	4-Utilisation des services offerts coop/ obnl
Financement	1-identification des besoins en fonds	2-crédation d'un fonds RIC	3-utilisation des fonds	4-reddition des comptes
gestion de l'offre et de la demande	1-Liste d'attente liste des besoins en logements	2-adhésion coopérative de production	3-opérationnalisation coopérative productrice	4-transfert des membres coopérative habitation (*)

(*)Le transfert lieu à la fin de la fonction de production.

L'unité productrice dans un deuxième temps, peut aussi acheter des projets « signatures » (Initiative No. 7) ou rénover des logements.

La coopérative d'habitation « utilisatrice » peut réunir plusieurs groupes d'ensemble de logements (+— 400 logements) sous une même entité coopérative avec un ou des employés payés.

La coopérative d'habitation (Gen4) fait appel à des employés qui relèvent de la fédération pour l'ensemble des services administratifs qu'elle doit utiliser pour son bon fonctionnement (détail au chapitre 10).

Il sera plus facile de créer le couple [concept mère-fille ou coopérative productrice et une coopérative d'habitation] qui peut-être une nouvelle coopérative ou une fiducie d'utilité sociale [seule la forme juridique est différente].

La précommercialisation s'arrêtera donc au moment où la coopérative productrice sera prête à livrer la coopérative d'habitation avec des logements aux ménages membres de cette nouvelle coopérative.

Vu sous l'angle de la fonction de production, lorsque la coopérative de producteurs cesse de produire des logements communautaire et deviendra une coopérative d'habitation.

9.2 Les programmes de soutien à la transformation/ innovation dans le secteur communautaire.

Voici quelques uns des programmes qui semblent offrir des possibilités pour soutenir ce projet de transformation.

Programme du CTLC [Subventions pour les projets d'impacts sectoriels](#)

La subvention pour les projets d'impact sectoriel sert à améliorer l'offre de services aux promoteurs de logements communautaires à l'échelle régionale, provinciale ou nationale. Les subventions associées à ce volet favorisent les projets **transformateurs** qui cherchent à offrir de nouveaux services à diverses communautés de plusieurs régions, ou encore, à améliorer les services existants. (ouvert 2024 > 50 000 \$ à 100 000\$)

[Programme de soutien à l'économie sociale](#)

Ce programme vise à appuyer des projets d'économie sociale qui contribuent à l'atteinte des objectifs suivants : le développement des connaissances sur l'économie sociale et l'innovation ou l'expérimentation dans le domaine de l'économie sociale. (Avant le 31 mars 2024)

[Programme d'aide à l'entrepreneuriat \(PAEN\)](#)

Ce programme s'adresse principalement aux organismes qui interviennent dans la chaîne de valeur du processus entrepreneurial. (fin avril 2023, nouvelle orientation à venir)

Programme innovation

Ce programme vise à appuyer les entreprises, en priorité les PME, dans la réalisation de leurs projets d'innovation ainsi que dans la commercialisation de leurs innovations.

Reconnaissance des consortiums de recherche admissibles

Cette mesure fiscale vise à inciter les entreprises d'un même secteur à faire partie d'un consortium afin de réaliser des activités de recherche précompétitive.

Appels de projets d'innovation sociale

Ces appels de projets touchant l'innovation sociale visent à favoriser la synergie des différents acteurs du système d'innovation. Il est également possible de recevoir de la SCHL une subvention jusqu'à un maximum de 250 000\$ pour un projet qui sera choisi.⁸⁹

Le MEI sur son site Internet mentionne :

« *Inventer, développer et commercialiser : une nouvelle approche pour plus d'impacts* »

Cette nouvelle approche est basée sur cinq piliers qui soutiendront les axes d'intervention et les actions clés :

- Connecter tous les acteurs du cycle de l'innovation, de l'idée à la commercialisation.
- Rendre les services de soutien à l'innovation plus simples, accessibles et mieux connus des entreprises et des organisations pour accélérer les projets d'innovation.
- Mettre l'État à contribution en adoptant des innovations dans les institutions publiques et en améliorant la cohérence gouvernementale.
- Renforcer la reddition de comptes et évaluer en continu les interventions et les intervenants pour maximiser leur efficacité.
- Miser sur le développement durable et l'innovation sociale. »

En conclusion : De l'aide financière existe pour l'innovation sociale, il suffit d'aller la chercher avec un projet qui permettra la transformation des organisations coopérative ou OSBL d'habitation.



⁸⁹ <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionals/project-funding-and-mortgage-financing/funding-programs/all-funding-programs/nhs-demonstrations-initiative>

10-LA FIDUCIE D'UTILITÉ SOCIALE (FUS) AU QUÉBEC⁹⁰

La SCHL possède sur son site Web une section dédiée aux fiducies d'utilité sociale (FUS). Il est question de la fiducie d'utilité sociale, de déploiement et de consolidation de modèles.

10.1 Introduction au concept FUS

D'entrée de jeu, la FUS est peu connue et peu utilisée au Québec. Il s'agit avant tout d'une exploration d'un nouveau modèle de propriété. La mise en place d'un FUS présuppose une étude des différents types de fiducies (6). Une base de connaissance, un guide sur les FUS et sur la prise de décision ont été rendus disponibles aux canadiens et aux québécois.

La FUS⁹¹ a été intégrée au code civil en 1994. Elle présente deux particularités:

1. La FUS est consacré à une vocation dont le bénéfice est collectif,
2. La pérennité de sa vocation, seul un tribunal peut modifier sa vocation ou ses règles de gouvernance une fois constituée.

Un concept est apparu ces dernières années, les **communs** qui se caractérisent avec les facteurs suivants: une ressource naturelle, matérielle (bâtiment) ou immatérielle, une communauté qui utilise et gère la ressource, des normes collectives pour l'accès et l'usage dans une perspective de durabilité.

⁹⁰ <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionals/project-funding-and-mortgage-financing/funding-programs/all-funding-programs/nhs-demonstrations-initiative>

⁹¹ Voir la webographie no 5, pages 1 à 17

10.2 Constitution d'une FUS

Les FUS sont constitués de 5 éléments:

1. le patrimoine fiduciaire,
2. le constituant,
3. l'acte de constitution,
4. les fiduciaires,
5. les bénéficiaires.

Le patrimoine peut être cédé, donné ou acquis. Il est possible d'accroître la FUS, en y ajoutant de nouveaux biens.

Le constituant comprend trois rôles: l'instigateur, le propriétaire cédant et le concepteur.

La FUS est constituée par l'acte de constitution. Il détermine, le patrimoine, l'affectation, la durée, le mode de désignation du conseil des fiduciaires et les règles de gouvernance. Il est courant de prévoir la créations de fonds versés dans la FUS (exemple Fiducie des Augustines)

Les bénéficiaires, la FUS désigne un groupe très large. S'ils ne sont pas désignés, il s'agit implicitement de représenter l'ensemble de la société. Ce statut ne donne pas de droits réel au bénéficiaire.

Il n'y a pas de modèle d'affaires dans la FUS. Il faut donc penser au modèle d'affaires qui va générer des revenus. La FUS peut aussi confier la gestion de ses activités à une personne morale (entreprise, OBNL, coopérative). Elle peut louer des espaces et en confier l'administration à un tiers.

10.3 Le modèle d'affaires d'un FUS en habitation sociale (HS), la FUS-HS

Le modèle d'affaires ne fait pas partie des éléments qui composent une FUS. Cependant, il faut une dotation du modèle d'affaires au FUS. Le choix de la FUS comme véhicule juridique n'est pas garant d'aucun financement particulier. Il faut penser à un modèle qui va générer des revenus.

Le modèle d'affaires sous-jacent comprend les étapes suivantes: le montage financier, opérationnalisation. Comme vous le verrez plus loin, le consortium peut être utile et pourrait constituer un apport intéressant à ce modèle d'affaires.

Un défi demeure avec la mise en place d'une FUSHS, c'est la méconnaissance des institutions financières ou organismes subventionnaires face à ce nouveau concept. Ce sera un défi pour les projets à venir.

Nous retrouvons à la page 30 du guide, une section sur l'habitation sociale⁹².

Il est mentionné que **deux modèles sont possibles** :

1. Un OBNL propriétaires et qui administre un immeuble ou parc locatif dont la vocation serait d'offrir des loyers bas à des personnes à faibles revenus.
2. Une gardienne de la vocation qui pourrait céder l'usage et la propriété superficielles à un OBNL, une coopératives ou un cohabitant.

N.B. Un projet pionnier ne peut pas se permettre d'échecs. Le choix d'une clientèle mixte : faible revenu, modeste etc, permet d'avoir une capacité financière raisonnable et aussi le fait que les auteurs du guide favorisent le deuxième modèle, nous incite à le choisir.

Dans une FUS, le patrimoine sous gestion peut passer de 1 à plusieurs immeubles dans le temps. Plus loin dans ce texte, il sera question de la masse critique d'unités de logement par unité de gestion (FUS ou coopérative de type Gen4).

La vocation doit s'articuler autour des notions de logement social et abordable qui sera accompagné d'objectifs comme: accessibilité universelle, logement familial, efficacité énergétique, construction écologique et verdissement.

⁹²Référence: <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionals/project-funding-and-mortgage-financing/funding-programs/all-funding-programs/nhs-demonstrations-initiative>, page 30, <https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewi6hOT6vIX5AhVojokEHefTB1AQFn0ECAYQAw&url=https%3A%2F%2Ftiess.ca%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F06%2FGuide-fiducies-utilites-sociales-web.pdf&usg=AOvVaw1Yv2lvjiUYPf0setSyibX3>

10.4 Les parties prenantes d'une FUS-HS

1. des citoyens engagés
2. des groupes communautaires
3. un GRT
4. fonctionnaires responsable de l'habitation
5. le donateur ou le vendeur
6. des élus.

10.4.1 Mobilisation et gouvernance

Au niveau de la mobilisation, une implication de la communauté dès le départ est le meilleur garant de réussite du projet. Au sujet de la gouvernance d'une FUS, le conseil des fiduciaires ne doit pas être seulement composé de bénéficiaires comme dans une coopérative, les membres sont choisis pour leurs compétences diversifiées. Il est nécessaire d'avoir des modalités d'élection dans un règlement de régie interne qui sera annexé à l'acte de constitution.

10.5 Appel à projet

Il existe une initiative de démonstration de la SNL. L'appel à projets 2021 est terminé. Un autre appel à projets est attendu pour 2022.

Cet appel à projets correspond bien au concept de recherche et développement parce qu'il mentionne qu'il est question d'un projet pilote qui permettra de :

1. Mettre à l'essai ou tester par projet pilote un prototype de solution dans un contexte réel, en documentant son rendement et ses avantages en fonction de données probantes, y compris les résultats attendus pour les utilisateurs et les promoteurs ciblés ainsi que pour la stratégie nationale sur le logement.
2. Souligner les innovations prometteuses et accroître la sensibilisation à leur égard ainsi que l'appétit pour les adopter et les mettre à l'échelle.
3. Montrer comment mettre en œuvre la solution innovante auprès des promoteurs et des duplicateurs potentiels, au moyen de processus de transfert de connaissances, de développement des capacités, d'adaptation et de reproduction, le cas échéant.
4. Élaborer une approche de mise à l'échelle et la mettre en œuvre.



11-LA TRANSFORMATION DU MODÈLE ORGANISATIONNEL DE LA FHCQ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES DE 4ÈME GÉNÉRATION

Après cette belle annonce publiée par la FHCQ en juin 2022⁹³, nous nous sommes questionnés à savoir quel est le projet sous-jacent aux sept initiatives.

Est-ce qu'il faut construire 5 000 ou 10 000 logements ou plus d'ici 10 ans ? Faut-il contenir l'explosion des prix ? Ou bien est-ce qu'il est nécessaire de créer une organisation du travail qui va permettre aux partenaires coopératifs de bien travailler ensemble ? d'être pérenne ?

Parmi ces initiatives, il est principalement question de financement de logement sociaux pour un grand nombre de logements (l'initiative no 1 = Initiative 1 (I1) — mutualisation du financement).

Il est aussi question d'aider des organismes qui sont en difficulté financière (I2 — redressement financier). La gestion des opérations (I3-gestion des opérations).

Avoir des réserves en cas de difficultés ou du maintien d'un % du capital (I4 — la création d'une réserve financière). Il faut créer un nouveau modèle de propriété afin de contenir la spéculation foncière (I5 — la création de fiducies d'utilité sociale), de l'évaluation des besoins en logement (initiative No. 6) et finalement, réaliser la création d'une société acheteuse de logement (I7 — la création d'une société acheteuse).

Évidemment, ces 7 initiatives sont de nature différente parce qu'elles répondent à des problématiques ou des besoins différents.

⁹³ <https://fhcq.coop/fr/nouvelles/plancher-7propositions>

Tableau 8 : Problématiques, besoins, initiatives, mise en oeuvre

Problématiques	Besoins	Initiatives ou solutions	mise en oeuvre
Organisation d'un grand projet avec plusieurs partenaires	organisation du travail	1-Création d'un Consortium	feuille de route (*), mandat et contrat
Projet retardés faute de financement	organisation du financement	2-Mutualisation du financement	AMF + mutuelle
	représentation politique auprès gouvernements	recherche de partenaires financiers	gouvernements, etc
Coopérative en difficulté financière	prévention et organisation du redressement	3-experts en redressements	expertise en redres-sement centralisée
Coût élevés des opérations, absence d'expertise	Organisation des opérations et optimisation	4-experts en gestion des opérations	équipe experte en opération centralisée
Absence de capacité financière	Soutien des coopératives en difficultés	5-constitution des réserves	contribution et financement
Spéculation et prix élevés des logements	collectiviser la propriété	6-création de Fiducies d'utilité sociale	communication éducation
Besoin de logement signature ou autre type	achat, vente des d'immeubles	7-création d'un société acheteuse	écosystème industriel du logement
Coûts élevés de construction et rareté de la main d'oeuvre	Absence d'un écosystème industriel dans le secteur du logement	8-Création d'un écosystème industriel en 2 phases.. La phase 1: comprend le catalogue actuel. (données de l'annexe 4)	Phase 2: Association avec une firme d'ingénierie et une société acheteuse

(*)⁹⁴ détail de la feuille de route pour la mise en place d'un consortium.

À cause de la crise du logement actuelle, le nombre de mises en chantier de logement sociaux ou abordables sera très important au cours des dix prochaines années. Les coûts élevés et la rareté de la main-d'œuvre nous incitent à **ajouter une initiative (8)**. Cette initiative est inspirée de l'exemple de la ville de Londres.

Il s'agit de **l'utilisation d'un écosystème industriel du logement dans le secteur du logement social**⁹⁵. Cet écosystème existe présentement au Québec.

Cette initiative pourra être réalisé en deux phases. **La phase 1** concerne les projets qui ont été réalisés depuis les dix dernières années [réutilisation des plans], **la phase 2**, la société productrice utilise des modèles conçus par une firme d'ingénierie pour être pré-assemblés en usines et assemblés sur les chantiers.

Ce sont des ensembles de logements comprenant jusqu'à 25 unités locatives qui peuvent être commandés par les coopératives avec un **système d'achat dynamique (SAD) offert par un GRT ou par la fédération**. Ce système est présenté en détail à l'annexe 2 (Le système DPS en anglais).

11.1 La FHCQ⁹⁶ et le mouvement coopératif au Québec

Dans son rapport annuel (voir le lien à la webographie), la FHCQ mentionne qu'elle désire étendre son modèle opérationnel et organisationnel à l'ensemble de la province. La FHCQ est membre de la fédération d'habitation des coopératives du Canada (FHCC).

« Elle regroupe quelque 481 coopératives d'habitation membres où résident près de 13 000 ménages. Ces coopératives sont réparties sur les territoires de l'île de Montréal, de Laval et des Basses-Laurentides. Ensemble, elles constituent l'un des plus importants acteurs immobiliers du grand Montréal. »

⁹⁴ https://www.eifl.info/sites/default/files/feuille-route_eifl_traduction.pdf

⁹⁵ Mémoire présenté à la CMM dans le cadre de la consultation publique sur le projet de politique métropolitaine d'habitation. **Le développement industriel du logement social et abordable au Québec, 50% plus rapide et 50% moins cher, c'est possible. Août 2022**

⁹⁶ <https://fhcq.coop/fr/membres>

Pour la FHCQ, c'est donc une moyenne de 27 unités de logement par coopérative. Depuis la fin de 2014, ce sont 32 nouvelles coopératives qui ont été créées pour une moyenne de 4 par année. Les données du prochain tableau, nous permettent de définir une proposition de réingénierie, d'avoir un minimum d'une OSBL ou une coopérative par territoire à Montréal pour chaque tranche de population de 30 000 personnes (voir le tableau no 1).

Également pour tenir compte du regroupement (fusion) potentiel des coopératives actuelles, un maximum de 4 coopératives par territoire de l'île de Montréal nous permet d'avoir de 39 à 51 coopératives. À terme [20 ans] pour le Québec c'est une possibilité d'avoir +- 100 coopératives. Évidemment, c'est une hypothèse de travail qui doit être acceptée par l'ensemble des coopératives.

D'autres regroupements sont aussi possibles ailleurs dans la province. Évidemment, des exceptions sont toujours possibles, mais l'idée générale est de pouvoir regrouper plusieurs logements sous une même organisation, soit +- 400 unités de logements dans une même coopérative. Ça aussi c'est une hypothèse de travail.

Tableau 9 : évolution du modèle d'affaires des coop					
	Coop modèle Gen3	Coop produc- teurs Gen4	Coop habitation Gen4 (**)	Centre de services en habitation (**)	Total (*)
2015 (****)	457				450
2022	480				480
2024-25	460	1 ou 2	1 ou 2	16-18	480
2024-26	Ext. Mtl	1	1	?	2

(*) sans tenir comptes des ajouts/retraits.

(**) (une adhésion parmi les 26 coopératives en difficulté)

(***) Dépendant de la localisation et du nombre d'unités de logement une ou deux coopératives peuvent devoir être créées. Un scénario du projet pilote permettrait de créer une coopérative de solidarité pour les coopératives en difficultés et une coopérative productrice de logements (société-mère). Voir modèle conceptuel du chapitre 12.

(****) <https://cdn.fechimm.coop/uploads/documents/document/237/rapport-annuel-2015.pdf> , page 22,23

L'année 2015 marque le début de l'autonomie de la FHCQ. Depuis cette période, il s'est crée 33 coopératives, soit une moyenne de 4 nouvelles coopératives par année. $(480-457 = 33)$

Pour atteindre une masse critique sous gestion de 400 unités de logement par coopérative, certaines coopératives seront appelées à être fusionnées, absorbées ou encore elles pourraient s'inspirer de la notion du Mouvement Desjardins, c'est-à-dire adopter un mode de gestion simplifiée (nommé centre de service) ce qui n'enlève aucun droit démocratique, de valeur d'entraide sociale ou de participation à ses membres.

Pour les entreprises constituées au Québec, les coopératives peuvent fusionner de façon ordinaire ou par absorption⁹⁷.

Le vote aux assemblées générales étant regroupé dans une coopérative d'habitation, un plus grand nombre de membres permet un meilleur recrutement des membres en vue de leur participation aux différents comités. Toutefois, cette approche implique donc une certaine standardisation des opérations à cet ensemble de logements relevant d'une coopérative pour ensuite s'étendre à l'ensemble des coopératives.

Il existe au Québec une confédération qui comprend 8 fédérations de coopératives d'habitation (CQCH) avec 562 coopératives. La FHCQ qui est la plus importante fédération d'habitation du Québec et n'est plus membre de la CQCH depuis 2015.

Il existe également une entité qui s'occupe de la mutualisation des ressources pour les coopératives.

Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). C'est l'instance du mouvement coopératif et mutualisme québécois. Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) est une coopérative à statut particulier de niveau national. Il est reconnu officiellement par le gouvernement du Québec comme étant l'un des interlocuteurs privilégiés en matière d'économie sociale⁹⁸.

⁹⁷ <https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/transformer?lang=fr&g=transformer&sg=&t=o&e=90132068:423229051>

⁹⁸ <https://www.cqcm.coop/quisommesnous/mission>

En examinant, sur son site Web, les dossiers de la CQCM, le modèle d'affaire de la CQCM est davantage axé sur les régions et la production du secteur de l'agriculture, les coopératives d'employeurs et le maintien des services de proximité dans les petits milieux et moins sur le développement de logement sociaux. Est-ce un modèle qui peut évoluer facilement ?

11.2 Le modèle de gestion des coopératives d'habitation

Être membre d'une coopérative d'habitation présente aussi des défis. Dans le dossier **Participation**⁹⁹, la FHCQ aborde ces problèmes aux causes multiples. Il est question d'une réforme du concept de participation.

Par exemple, comment faire participer une jeune mère de famille monoparentale avec deux enfants d'âge scolaire aux tâches de la coopérative ? Où trouvera-t-elle le temps nécessaire pour faire de l'entretien de la coopérative ? A-t-elle toute la compétence requise pour faire une demande de subvention pour un projet de rénovation ?

Pour qu'une coopérative soit pérenne, il ne suffit pas de faire le ménage, mais bien de gérer une PME. Des qualités de leadership, une expertise en rénovation et en entretien sont requises, en plus de devoir signer divers contrats avec des entrepreneurs variés.

Dans un autre dossier ; **la fin de la participation**¹⁰⁰, il s'agit d'un dossier qui a été rédigé en 2008 par la FHCQ, les auteurs font état des problèmes de participation des membres aux différents comités des coopératives. Ici, il est mentionné qu'il est question d'un système de gestion non rémunéré.

« Dans la plupart des cas, les coopératives appellent leurs membres qui participent des «bénévoles». Mais ces tâches sont exigées par la coopérative, elles n'ont rien de volontaire. En réalité, c'est un système de gestion non rémunéré. »

⁹⁹ <https://fhcq.coop/fr/participation-causes>

¹⁰⁰ https://cdn.fechimm.coop/uploads/files/145/dossier_participation_FHCC_01-02.pdf , pages 8 et 9

Il est assez facile de comprendre que face à une telle situation, que des coopératives d'habitation éprouvent des difficultés financières.

« Voici ce qu'ils devraient demander: «Votre modèle de participation a-t-il mené à des coopératives d'habitation efficaces, bien gérées et bien gouvernées qui sont également de bons endroits où vivre?»

« Parce que c'est vraiment tout ce qui compte. Si notre approche à la participation n'a pas permis d'atteindre ce résultat, alors quelque chose ne fonctionne pas et • doit être changé. »

L'entretien préventif et régulier qui est quelques fois retardé et les fonds de réserve qui sont insuffisants dans bien des cas, pour effectuer des rénovations importantes. À titre d'exemple, une amie qui est membre du CA d'une coopérative d'habitation à Montréal est pleine de bonne volonté. Les membres cherchent désespérément des fonds pour un projet de rénovation de 2 millions de dollars. Est-ce facile cette participation pour elle ? Non, je ne le crois pas, il n'y a personne d'autre, qui souhaite faire fonctionner la coopérative, elle prend cette lourde charge sur ses épaules bénévolement.

Parmi les mythes sur la participation, le premier qui dit que le membre doit participer, la citation suivante exprime bien le malaise ressenti par des membres de la coopérative de mon amie

« C'est une coopérative parce qu'elle appartient aux membres et que ce sont eux qui prennent les décisions ensemble au sujet de la façon dont elle devrait être gouvernée et gérée, non pas parce qu'ils font tout eux-mêmes. Une coopérative est également une coopérative parce que les membres s'entraident et qu'ils souhaitent que leur communauté fonctionne bien. ¹⁰¹ »

11.3 Les différents modèles d'affaires de consortium présent au Canada.

Le consortium, par nature, permet de réunir des entreprises juridiquement indépendantes. En France, il n'a pas de statut légal et il s'apparente à la société en nom collectif¹⁰². Nous allons voir ensemble

¹⁰¹ Référence Ibid.

¹⁰² <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/consortium.php>

quelques-uns des modèles d'affaires de consortium qui sont présents au Canada ou dans la province de Québec. Comme il s'agit d'un projet novateur dans le domaine du logement sociaux, il faudra aussi innover avec la création d'un modèle d'affaires de consortium adapté aux besoins et au contexte d'ici.

Un bel exemple d'un modèle d'affaire d'un consortium est le **consortium de ligne** (flotte marchande). Il est documenté sommairement¹⁰³ dans Wikipédia:

Le consortium de ligne est un accord de coopération entre plusieurs armateurs destiné à rationaliser les services proposés aux chargeurs. D'après le code maritime, c'est plus exactement « l'exploitation en commun de services de transports maritimes entre compagnies maritimes de ligne, dans le but de rationaliser leurs opérations au moyen d'arrangements techniques, opérationnels et/ou commerciaux, à l'exception des prix ».

Un deuxième exemple de consortium : **Le réseau canadien de l'eau**¹⁰⁴

« Canadian Water Network » est un organisme à but non lucratif dont l'objectif est de permettre aux collectivités de se rapprocher de l'avenir qu'elles souhaitent en faisant progresser, en améliorant et en accélérant la prise de décisions en matière de gestion de l'eau. Ce réseau fait la gestion des connaissances (mutualisation) dans le domaine de l'eau. Ce sont les municipalités via les services de gestion de l'eau qui peuvent être membres de ce consortium.

Un troisième exemple d'un modèle d'affaire utilisé par un consortium, est celui du **Consortium Canadien de la Recherche** (CCR). Le Consortium canadien pour la recherche (CCR) a été institué en 1976.

« Il est composé de 20 organisations qui représentent des chercheuses et chercheurs dans toutes les disciplines au Canada. »

Le CCR est la plus grande coalition de plaidoyer au Canada, en mettant l'accent sur le financement de la recherche dans toutes les disciplines et de soutien pour l'éducation post-secondaire.

¹⁰³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Consortium>

¹⁰⁴ <https://cwn-rce.ca/fr/> et <https://cwn-rce.ca/fr/a-notre-sujet/>

Un quatrième exemple : **Consortium Canada**¹⁰⁵, oeuvre dans le domaine de la santé.

« Reconnaissant ces défis ainsi que l'importance d'établir une collaboration internationale entre des organismes de réglementation en santé aux orientations similaires, le Consortium des dirigeants d'agence a été créé en 2007 pour promouvoir la convergence réglementaire et favoriser la synergie dans la résolution des enjeux scientifiques et réglementaires »

Il existe un mandat¹⁰⁶ assez complexe qui régit cette organisation. il comprend 13 points.

1. Contexte,
2. Objet,
3. Définition du travail partagé,
4. Objectifs,
5. Principes et facteurs de réussite clés,
6. Composition,
7. Gouvernance,
8. Portée des activités,
9. Mécanismes de collaborations,
10. Communications,
11. Soutien des activités,
12. Clause de retrait,
13. Examen du mandat.

Cet exemple est de nature internationale (4 pays). Bien que le consortium envisagé soit de nature provinciale et régional, il y a lieu de réfléchir au volet des partenaires nationaux à cause des programmes en place et aussi à des exemples internationaux qui existent ailleurs en Europe. Des collaborations avec ces entités sont toujours possibles.

Un cinquième exemple, **le consortium de ressources et d'expertises coopératives**.

¹⁰⁵ <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/medicaments-produits-sante/activites-internationales/consortium-australie-canada-singapour-suisse.html>

¹⁰⁶ <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/medicaments-produits-sante/activites-internationales/consortium-dirigeants-agence-collaboration-australie-canada-singapour-suisse-mandat.html>

Ce consortium propose des projets de transformation numérique pour des entreprises collectives¹⁰⁷. Il s'agit d'une offre plus spécialisée assortie de conditions d'admission pour avoir droit à des subventions.

11.4 Le choix d'un modèle d'affaire pour le Consortium du logement social et abordable

Nous avons vu ensemble dans les exemples précédents, un grand nombre d'éléments qui vous ont été présentés peuvent être utilisés dans la création d'un modèle d'affaires de ce nouveau **Consortium du logement social et abordable**.

1. Un accord de coopération entre plusieurs organisations coopératives d'habitation destiné à rationaliser les services proposés et utilisés.
2. L'exploitation en commun de services entre organismes de logement sociaux, dans le but de rationaliser leurs opérations au moyen d'arrangements techniques, opérationnels et/ou commerciaux,
3. La banalisation du matériel mis en commun par les organisations régionales, ainsi que la mise en commun des dépenses, des politiques commerciales pour n'en ressortir qu'une seule (selon que l'organisation est à marketing intégré ou séparé) et bien sûr, une organisation (gestion) et un bureau commun. Somme toute, le but du consortium de logement est la constitution d'un service régulier et commun pour les organismes de développement de logements sociaux. (l'amorce d'un écosystème industriel dans le secteurs du logement abordable ou social).
4. Le consortium du logement social et abordable fait ou favorise la gestion des connaissances (mutualisation) dans le domaine du logement social.
5. Le consortium du logement social et abordable est une coalition de plaidoyer au Canada, dans la province et dans les régions ou villes, en mettant l'accent sur le financement des projets de logements dans toutes les disciplines associées ainsi que du soutien pour l'éducation dans le domaine du logement social et abordable.
6. Le **Consortium du logement social et abordable** reconnaissant ces défis ainsi que l'importance d'établir une collaboration internationale entre des organismes aux orientations similaires, le Consortium des dirigeants d'organismes communautaire a été créé en 20xx pour promouvoir la convergence des différents paliers

¹⁰⁷ <https://leconsortium.coop/transformation-numerique>

gouvernementaux au Canada ou au Québec et de favoriser la synergie dans la résolution des enjeux techniques et réglementaires au sujets des différents programmes de financements du logement au Canada, dans les provinces et dans les régions ou villes»

7. L'adoption d'un mandat du consortium doit prendre en compte les 6 des thématiques précédentes.

Il y a sûrement plus à ajouter dans cette proposition.

En conclusion: Avant que la FHCQ utilise la formule de consortium pour créer une alliance avec d'autres groupes de promoteurs communautaires en logement social, la FHCQ aurait avantage à explorer cette formule à l'interne de sa fédération. Cette approche pourrait être utile pour l'aider à faire évoluer son modèle d'affaires.

Voici une proposition d'un projet de transformation pour des coopératives qui sont dans le besoin de changements. Ce projet vous est présenté avec une feuille de route en quatre étapes:

1. Le 1er contrat relève de l'initiative de la fédération. Il permet d'élaborer le modèle de transformation qui sera inclus dans le consortium. Ce modèle permettra la mise en place d'un nouveau modèle opérationnel des coopératives d'habitation. Un accord est aussi prévu pour y incorporer ou créer les partenaires du concept de la société mère, la fédération.
2. Un projet pilote permet sa mise en place jusqu'à l'étape de pré-commercialisation.
3. Le mandat qui suit permet la mise en place du consortium et la transformation du modèle de la coopérative d'habitation Gen3 au modèle Gen4.
4. Le deuxième contrat permet aux différents coopératives de donner leur accord à ce changement majeur dans l'intégration du modèle Gen4.

Les coopératives, les partenaires et le modèle opérationnel à deux niveaux (coopérative productrice ou la coopérative de solidarité et la coopérative d'habitation) ainsi que l'ensemble du processus opérationnels est décrit au prochain chapitre.



12-UNE PROPOSITION DE RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS ET D’AFFAIRES POUR LA FHCQ.

Les initiatives proposées par le groupe le Centre de Transformation du Logement Communautaire (CTLC) au mois de juin 2022 sont toutes intéressantes et porteuses d’avenir. Il y a lieu de se poser la question à savoir s’il n’est pas temps de penser à une prochaine génération de coopérative d’habitation et aussi au développement du logement coopératif (la fonction de production)

Selon les données du ministère de l’Économie et de l’Environnement (MEI)¹⁰⁸, en 2017 il y avait au Québec 1249 coopératives d’habitation, 30 291 logements, 29 578 membres et une valeur totale des immeubles à 3,2 milliards de dollars.

Si l’on examine les données de la Fédération d’habitation coopérative du Canada (FHCC)¹⁰⁹, c’est 1130 coopératives et 22 501 logements au Québec.

Selon les données de la FHCC, par comparaison, la Colombie Britannique possède 275 coopératives pour un total de 15 784 unités de logements. C’est un ratio d’unité de logements trois fois supérieur par coopérative en Colombie 57 vs 19 en moyenne au Québec et de 26 pour la FHCQ.

En 2021, il y avait 480 coopératives dans la région de Montréal et plus de 13 000 unités de logement soit une moyenne de 27 logements par coopérative. En 2022, il y a encore 480 coopératives.

À titre de comparaison, le mouvement coopératif Desjardins a maintenant 227 succursales et près de 1000 centres de services pour un actif sous gestion de plus de 200 milliards de dollars. Pour les coopératives d’habitation de la région de Montréal, il y a

¹⁰⁸ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-du-secteur-cooperatif/le-patrimoine-cooperatif-quebecois-en-habitation/>

¹⁰⁹ Accès aux information du site du FHCC, mai 2023, <https://fhcc.coop/a-propos-de-lhabitation-cooperative/faits-et-chiffres/>

480 coopératives pour un actif sous gestion d'environ d'un milliard de dollars. **Comment peut-on faire évoluer le mouvement coopératif dans le secteur de l'habitation au Québec?**

Nous vous proposons six pistes d'améliorations, soit :

1. **Il y a lieu de réfléchir, sur le fait qu'il serait souhaitable d'avoir un nombre réduit de coopératives d'habitation.** Cette situation ferait-elle en sorte qu'il y ait une perte potentielle de la valeur démocratique avec une coopérative qui aurait un plus grand nombre de membres et de plusieurs bâtiments sous sa responsabilité ? Non, je ne pense pas.
2. Également, il y a lieu de revoir les rôles des différents intervenants des coopératives afin de permettre une **réduction de certaines tâches de gestion** par des bénévoles. Par exemple, un projet de rénovation de plusieurs centaines de milliers ou de millions de \$.
3. Le regroupement de plusieurs coopératives permet des **économies d'échelle**, elle génère plus de travail aux fournisseurs qui vont considérer une grosse coopérative comme un **client important** comme c'est présentement le cas pour l'**OBNL d'habitation Solides**.
4. Une architecture d'affaires de l'entreprise avec des systèmes et des processus permettant la **coexistence de deux modèles d'affaires complémentaires**. 1-La fédération et la coopérative (gen3) et 2-La fédération et le duo coopérative de production ou solidarité et des coopérative d'habitation utilisatrices des services offerts par la fédération.
5. **Une architecture organisationnelle et informationnelle couplée à un modèle de données à trois niveaux (Fédération, métiers et services).**
6. **Permettre la gestion de la demande et de l'offre de logement coopératif** en regroupant les listes d'attente des membres des coopératives dans une seule liste afin reconnaître la demande et en ayant des fonds disponibles pour permettre le développement de nouveaux logements ou la demande est forte.

Ce sont des propositions de pistes d'améliorations qui peuvent mener à une réingénierie du modèle d'affaires et organisationnel des coopératives d'habitation qui ont été intégrées au modèle d'architecture qui vous sera présenté plus loin dans ce chapitre.

Avant d'intégrer des coopératives d'habitation provenant d'autres régions du Québec, il y a lieu d'examiner et d'améliorer ce qui peut l'être afin de bien préparer l'avenir.

12.1 Le besoin d'une réingénierie des coopératives d'habitation.

Lorsque l'on réfléchit bien aux 7 initiatives qui ont été proposées par le CTLC en juin 2022, il est tout à fait plausible d'imaginer pour les coopératives d'habitation, un regroupement (fusion ou par absorption) de quelques coopératives en une coopérative plus importante, des processus participatifs simplifiés et des processus opérationnels ou techniques et de la gestion administrative avec des employés payés (métiers).

Bien sûr, il peut y avoir des impacts financiers au niveau de l'augmentation de certains coûts « salaires » qui pourraient toutefois être compensés par le nombre réduit de coopératives en difficulté qui doivent être subventionnées la fédération pour éviter la faillite, ou simplement de liquider les activités avant la faillite, ce qui n'est pas souhaitable.

Évidemment, au Québec les prix des loyers coopératifs seront plus bas, si l'on ne prévoit rien en entretien, mais les coûts à long terme seront plus élevés si l'on n'entretient pas suffisamment les unités de logement. Il y a tout de même actuellement un **déficit d'entretien de quatre à cinq cent de millions de \$ à la FHCQ.**

12.2 Utilisation du modèle coopératif de l'habitation suédois¹¹⁰ à la FHCQ

Le modèle coopératif développé en Suède est intéressant, pourquoi ? Il nous permet d'utiliser l'approche à deux niveaux (mère-fille). Par analogie, une seule mère peut avoir plus d'un enfant. Une coopérative de producteurs d'habitation pourra créer plusieurs coopératives. Une coopérative de solidarité pourrait servir à transformer des coopératives en difficultés vers un modèle plus rentable. La **société mère est une coopérative de producteurs d'habitation (CP)** qui construit, rénove, vend ou fournit (achète pour la revendre) à une coopérative d'habitation (CH) un projet domiciliaire selon les besoins de cette dernière. Cette approche permet de mettre en place une coopérative opérationnelle avec un modèle d'affaires et financier adéquat.

¹¹⁰

https://cdn.fechimm.coop/uploads/files/1117/Magazine_CITECOOP_printemps_2022_vF.pdf, page 35 du magazine

Il y a lieu de comprendre comment s'articulera la coopérative de solidarité dans ce modèle **Coop solidarité (CS) / Coop d'habitation (CH)**. Il fonctionnera à l'image du modèle précédent, c'est à dire une relation [mère-fille], la différence étant situé dans la fonction de redressement/rentabilisation financière plutôt que la la réalisation de logements.

Un problème se pose avec une coopérative en difficulté financière et opérationnelle. Comment faire évoluer une situation de déficit vers une situation non déficitaire avec les mêmes membres ? Si l'on utilise le principe d'entraide coopérative, il est possible d'ajouter de nouveaux membres.

L'annexe 5 présente les caractéristiques de la coopérative de solidarité : elle se distingue par ses différentes catégories des membres soit au moins deux catégories de membres parmi les suivantes ;

1. Membres-utilisateurs (personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative),
2. Membres travailleurs (personnes physiques salariées) ou
3. Membres de soutien (toute personne ou société ayant un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objectif de la coopérative).

Les trois catégories de membres sont collectivement propriétaires.

Dans ces deux versions du modèle suédois, il y lieu de réfléchir sur les aspects financiers de la société mère. Il s'agit d'une coopérative de producteur qui pourrait être financée via le **régime d'investissement coopératif (RIC) du Québec ou par un fonds de la fédération**.¹¹¹

Il s'adresse particulièrement bien (le régime) aux besoins des fédérations. Il accorde un avantage fiscal aux investisseurs qui acquièrent des titres émis par une coopérative admissible.

¹¹¹ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/programmes/mesures-fiscales/regime-dinvestissement-cooperatif>

12.3 Le régime d'investissement coopératif (RIC) du Québec

Ce régime a été créé en 1985 dans le but de favoriser la capitalisation des coopératives en accordant, sous certaines conditions, un avantage fiscal aux investisseurs qui achètent des titres émis par une coopératives.

Le RIC a été mis en place par le gouvernement du Québec dans le but d'augmenter la capitalisation permanente de certaines coopératives ou fédérations de coopératives ayant besoin de capitaux propres pour leur développement¹¹²

Seul les membres de la coopératives sont admissibles au RIC. Si on prend comme hypothèse que coopérative qui comprend +/- 400 unités de logement locatives à raison d'un à deux membres (notre hypothèse est de 1,5 en moyenne) par unité nous pourrions avoir un bassin d'investisseurs potentiel d'environ 600 personnes. Évidemment ce n'est pas 100% des personnes qui ont le moyen d'investir dans un RIC.

Tableau 10 : Hypothèse de revenu provenant du RIC

nombre de personne	part privilégiées 100\$	investissement annuel RIC \$	capital investi dans 1 coopérative \$	capital investi dans 100 coopératives \$
100	12	1200	1 200 000	1,2 G\$
200	12	2400	2 400 000	2,4 G\$
300	12	3600	3 600 000	3,6 G\$

Le RIC procure aux membres d'une coopérative, un avantage fiscal de 125 % pour l'impôt au provincial et il est déductible dans un REER à 225% au provincial. ¹¹³ Lorsque nous avons une coopérative avec un nombre limité d'unité de logement +/- 27, il est question de quarante membres.

¹¹² https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/cooperatives/nouveau_regime_cooperatif/guide_regime_investissement_cooperatif.html

¹¹³ <https://www.novago.coop/ric/>

À quarante membres, ça ne vaut pas la peine de chercher à capitaliser avec ce régime d'investissement, à quelques centaines de membre par coopérative, ça vaut la peine que la fédération mette sur pied un service d'investissement basé sur cette formule. **À deux cents membres dans 100 nouvelles coopératives, c'est 2,4 milliards en plus dans le mouvement coopératif en habitation.**

12.4 L'Admissibilité d'une coopérative au RIC¹¹⁴

Le gouvernement du Québec prévoit une série de critère d'admissibilité pour être admis au régime du RIC.

1. Se conforme à la loi,
2. Appartient à une des catégories identifiées à l'annexe 5,
3. **A terminé un exercice financier (requis pour un projet pilote),**
4. Taux de capitalisation à -60% dispense possible, 5. Etc.

12.5 L'approche de l'écosystème industriel appliquée au mouvement coopératif en habitation réalisé en deux phases

Il est tout à fait possible que la **coopérative de producteurs d'habitations** de la FHCQ via ses coopératives, possède des devis d'architecte pour des projets assez récents [-10 ans voir [annexe 4](#)]. Ces plans pourraient constituer un **catalogue de base** de la société-mère (**la phase 1**).

De même, des GRT ont été utilisés pour réaliser ces projets. À partir de ces informations, il est possible de constituer une mise à jour au catalogue de base avec une indication des projets qui pourrait faire l'objet d'une deuxième réalisation. Des économies sont alors possible en \$ et en temps de mise en place.

Dans un deuxième temps, (**la phase 2**), la coopérative de producteurs d'habitation pourrait **élargir son catalogue** en demandant à une firme d'ingénierie de préparer des devis pour réaliser des groupes de

¹¹⁴ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/programmes/mesures-fiscales/regime-dinvestissement-cooperatif/demande-dadmissibilite-au-regime-dinvestissement-cooperatif>

logements. Une fois un projet approuvé, ils pourraient être réalisés en usine et ensuite assemblés sur les terrains appartenant à des coopératives à l'intérieur d'une année.

12.6 Création d'un processus accéléré de construction/ de rénovation ou d'achat

Pour accélérer le temps de développement, il est possible de développer **un service d'achat dynamique** « Dynamic Purchasing System » (DPS)¹¹⁵ Ce service permet l'accélération du processus d'achat auprès d'entrepreneurs/fournisseurs qui sont préapprouvés [donc au catalogue]. Ce service peut être conçu pour des projets de 25/50 unités de logement ou jusqu'à un maximum de 10 000 000 \$ de valeur.

Cette façon de faire, permettra à la **coopérative de producteurs** de confier à un groupe d'experts (GRT), [souvent ce sera le même de projet en projet], la construction d'unité de logement en usine ou sur le terrain. De même, cette coopérative de producteurs connaîtra très bien les divers programmes de subvention et partenaires potentiels, autant de temps de gagné pour les coopératives d'habitation (Gen4).

Des coopératives seront donc associés via le consortium de la FHCQ à la coopérative de producteurs jusqu'à son exploitation commerciale. À ce moment, la coopérative d'habitation sera bien équipée et autonome. La partie technique de la gestion de projet est prise en charge par une équipe experte rodée à faire affaires avec les GRT. Autant de temps d'apprentissage des techniques de construction et de gestion de projet d'importance de sauvé, pour les futures coopératives d'habitation qui ont déjà suffisamment à apprendre à gérer la future coopérative.

12.7 Explications sur l'utilisation du modèle suédois adapté au contexte de la FHCQ.

Il y a deux versions de l'approche [mère-fille] dans ce modèle.

1. La coopérative de producteurs qui construit un projet immobilier. Dans ce contexte, il y a une nouvelle coopérative de production avec le GRT qui réalise le projet de construction.

¹¹⁵ Voir le détail à l'annexe 2

2. La coopérative de solidarité aide à la transformation organisationnelle dans une coopérative d'habitation « en difficulté » sans qu'il y ait de projet de construction.

Une coopérative de solidarité pourra être créée. À l'occasion, il y aura une fusion, ou une absorption avec une approche Gen4. Le modèle actuel (Gen3) continuera d'exister tant qu'il sera requis. Seules les coopératives (Gen4) peuvent déléguer un ou une de ses membres pour la représenter dans la coopérative de producteur. Idéalement, ils ou elles proviennent des conseils d'administration des coopératives comprenant un nombre significatif de membres > 25 (Loi sur les coopératives).

Cette double approche [mère-fille] permet de réduire le temps d'apprentissage des membres d'une nouvelle coopérative d'habitation afin de comprendre les rouages d'un GRT puisque l'usage d'un GRT est limité à la coopérative de producteurs. Elle permet une assistance à une coopérative en difficulté.

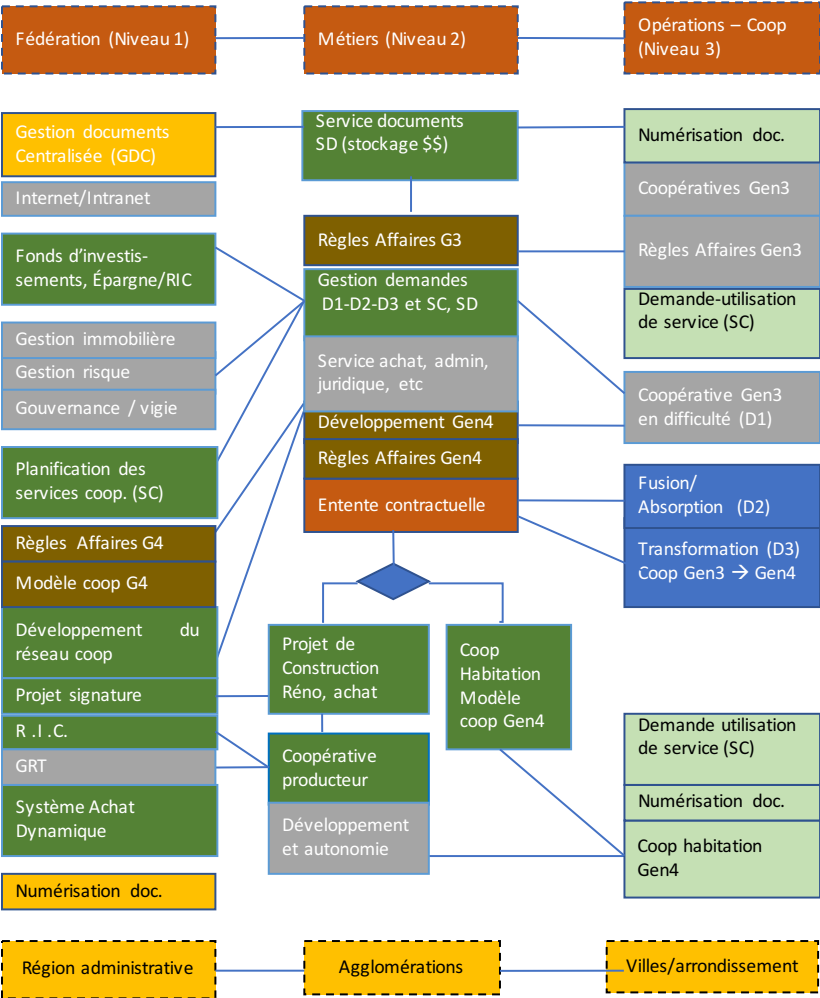
Il s'agit donc d'une spécialisation pour les projets d'une organisation qui fait une chose très bien, de mener à terme un ou des projets de construction/achats ou rénovations importantes.

Cette coopérative de producteur va aussi préparer les assises informationnelles et financières y compris la création des réserves financières pour l'entretien et la rénovation du bâtiment dans le futur.

Cette légende sera utilisée dans le prochain diagramme.

Légende des couleurs utilisées dans le modèle cible			
Actuel	documenté	Gestion documentaire	Organisation travail
preuve de concept	pré-commercialisation	Structure informationnelle	Opération-lisation

12.8 Proposition d'un modèle d'architecture inspiré par le projet du CTLC – Plancher¹¹⁶ et le besoin de développer plus de logement communautaire



¹¹⁶ Présentation du 15 mars 2023 de la CTLC sur l'initiative du fonds d'investissement.

12.9 Explications sur la transition de l'architecture actuelle vers une architecture cible pour la FHCQ

Il faut dire que nous avons une connaissance limitée du modèle actuel d'architecture de la FHCQ, puisque nous ne travaillons pas dans l'organisation. Par contre, il est possible d'imaginer un modèle d'architecture cible à partir des informations recueillies dans les différents rapports annuels, des communications ou des services qui sont documentés sur le site Internet de l'organisation ou des GRT.

La proposition d'une transition vers une cible d'architecture est articulée au moyen d'un concept de précommercialisation au niveau des opérations, d'une preuve de concept et de projets pilotes suivis d'un déploiement commercial/opérationnel. Deux modèles de coopératives d'habitation peuvent cohabiter en complémentarité dans cette architecture (le modèle le Gen3 et le Gen4).

Dans le modèle, un point de décision existe quant à savoir s'il y a un changement de vocation d'une coopérative d'habitation en difficulté financière vers un modèle de coopérative de solidarité. Ce point de décision permet aussi d'avoir une fusion ou une absorption de coopératives, entre-elles.

La transition du modèle de la coopérative de type (Gen3) vers le modèle de génération 4 (Gen4) répond à un besoin d'avoir une plus grande rentabilité. Il n'est pas obligatoire de l'utiliser. Il vient aussi appuyer le désir de croissance du modèle coopératif de la FHCQ. Il permet une réingénierie à un rythme supportable et progressif pour l'organisation dans son ensemble.

Le modèle d'architecture d'entreprise présenté au point 12.7 comprend une structure de l'information à 3 niveaux (N1, N2, N3) avec 5 dimensions d'analyse verticale et une dimension d'analyse horizontale (temps).

Il supporte les deux modèles d'affaires (Gen3 et Gen4). La gestion documentaire (projet de numérisation) de la FHCQ pourrait, par exemple, être accompagnée d'une facturation du stockage des données qui serait semblable au modèle de facturation utilisé par la compagnie Apple pour l'ensemble du stockage de nos appareils électroniques dans l'infonuagique « le nuage ».

12.10 Développement du modèle d'affaires de la quatrième génération de coopérative d'habitation.

Parmi les initiatives proposées par le CTLC au chapitre 7, peu importe celle qui sera choisie entre 2, 3, 4, 5 ou 7, elle doivent toutes permettre d'expérimenter (avec une ou deux subventions en recherche et développement (CTLC ou du MEI) la définition de ce nouveau modèle avant sa mise en place opérationnelle.

L'hypothèse économique sous-jacente au modèle est qu'une coopérative devrait posséder au moins 400 unités de logement d'une valeur d'environ [200 K\$ à 400 k\$] pour un actif sous gestion de [80 ~ 160 M\$]. Sur un plus long terme, cette valeur pourrait doubler suite à l'inflation ou la spéculation immobilière.

Il pourrait y avoir de 15 à 20 bâtiments comprenant de 20 à 30 logements ou tout autre nombre pour un total semblable [400 ~ 600]. Avec une telle masse critique, il serait possible de payer un ou des employés (ratio par 100 unités de logements) pour mieux gérer ou de verser des dividendes.

Dans ce nouveau modèle, le bénévolat est surtout réservé pour les tâches non critiques, mais qui tout de même, peuvent avoir un impact significatif sur le prix des loyers.

Il est entendu dans ce modèle de **coopératives d'habitation Gen4** que les membres utilisent les biens de façon à les préserver, votent pour le choix des administrateurs et assistent aux assemblées générales comme c'est fait présentement.

Les projets signatures exigeront davantage de services de la part de la fédération. L'approche du consortium pourrait être utilisée afin de favoriser la mutualisation des nouveaux services administratifs requis la coopérative de quatrième génération. Ces services administratif pourraient mis en place par la coopérative de producteurs qui joue le rôle de société mère (i.e. l'utilisation des GRT) et par la suite, au moment où la coopérative devient opérationnelle, offerts par la fédération.

Différents groupes administratifs, pourraient être mis sur pied, par exemple : 1-un groupe technique dédié au capital coopératif (la constitution d'une réserve et d'un fonds de développement du logement coopératif [un incitatif fiscal à l'exemple du **fonds des travailleurs ou du**

RIC] serait aussi prévu dans cette approche, 2-un groupe administratif dédié au secteur des assurances, 3-un autre groupe dédié aux services d'entretien des unités de logements coopératifs, 4-un groupe administratif dédié aux services financiers, 5-un groupe administratif dédié à la gestion d'actifs.

Par la suite, en fonction de la demande, l'utilisation de ces groupes administratifs pourrait être étendu à d'autres coopératives de troisième génération. Cette transformation serait nécessairement précédée d'une entrée dans le consortium.

Dans cette approche, il y a lieu, de bien identifier la situation cible que l'on désire atteindre : soit la mise sur pied d'un nouveau modèle de coopérative d'habitation qui reprendra l'approche à deux niveaux de la Suède.

Problème 16 : Le problème de financement du mouvement coopératif d'habitation pour développer de nouvelles coopératives.

Recommandation 16 : Créer un fonds de développement du logement coopératif à l'image des fonds de travailleurs avec les mêmes avantages fiscaux au fédéral et au provincial. Un partenariat avec un des fonds des travailleurs actuel est envisageable. Les obligations communautaires ou les fonds d'un RIC peuvent servir à alimenter ce fonds. **Dans ce cas, c'est la coopérative productrice (GRT) qui le mettra en place.**

En conclusion : Il est possible de financer l'évolution et le développement du modèle coopératif en habitation. Les outils et les moyens de faire sont présents. Les GRT peuvent contribuer en innovant dans le financement et la production d'unités de logements.

Ils peuvent être définis pendant la réalisation du projet pilote qui sert de preuve de concept pour être mis en place à l'étape de commercialisation.

La preuve de concept doit permettre d'avoir l'organisation qui puisse livrer au marché du logement, une première coopérative ou FUS de quatrième génération qui soit opérationnel.



13. LE PROJET PILOTE SERA LA PREUVE DE CONCEPT DU MODÈLE DE LA COOPÉRATIVE D'HABITATION DE QUATRIÈME GÉNÉRATION

Il est important de mettre en contexte que le modèle du **consortium du logement social et abordable** ne peut être appliqué directement aux coopératives actuelles sauf pour celles (26) qui sont en difficultés financières et qui désirent être aidées dans le cadre d'un projet pilote.

Dans ce cas, il serait judicieux de créer une coopérative de solidarité [mère] qui pourrait être jumelée à un projet de transformation d'une coopérative vers une coopérative d'habitation de type Gen4 [fille].

Ça peut-être une excellente façon de démontrer au reste des coopératives d'habitation du Québec que le modèle coopératif de la FHCQ peut leur venir en aide et par surcroît qu'il peut-être rentable.

13.1 La preuve de concept avec le projet pilote

Le changement proposé dans ce document est trop important et ne peut fonctionner sans qu'il soit tout d'abord vérifié et ajusté dans un projet pilote. Il n'est pas question de fragiliser les coopératives d'habitation. Mais il est possible de créer un environnement qui permettrait aux coopératives en difficultés d'être aidées dans le cadre d'un projet pilote.

Une fois en place, le nouveau modèle organisationnel, il peut être déployé graduellement selon une **feuille de route** à établir.

Si l'on désire venir en aide à ces coopératives, il faut prioriser la création d'une coopérative de solidarité et mettre en place les moyens financiers et les ressources humaines pour permettre de solutionner le problème de rentabilité et paver le chemin à suivre pour les autres coopératives d'habitation en difficulté. Sans être déficitaire, une coopérative peut être dans une situation inconfortable qui peut, par exemple, retarder un projet de rénovation.

13.2 La complémentarité des modèles d'affaires d'une fédération et d'un consortium

Nous pensons qu'il est important de comprendre les avantages et les limites de ces deux modèles d'affaires complémentaires.

13.2.1 La Fédération¹¹⁷

« La FHCQ est comme les coopératives d'habitation qu'elle regroupe, la FHCQ est régie par la Loi sur les coopératives et son règlement de régie interne. Sa structure juridique établit les différentes instances auxquelles peuvent participer les membres pour y exercer leurs droits de membre ou de représentant élu des membres. »

13.2.2 Le consortium

Lorsqu'il est question de travailler avec des partenaires différents, il doit y avoir en tout premier lieu une organisation du travail, peu importe l'initiative qui sera choisie par la suite.

Bien qu'il n'ait pas été question des besoins, la proposition sur la création d'un consortium (initiative 1) représente une cible intéressante que l'on désire atteindre et une solution de transition quant au besoin de réunir les forces coopératives en présence.

Un contrat de consortium est librement rédigé par les membres. Cependant, il est recommandé d'insérer certaines clauses comme :

- *sa durée, son objet,*
- *les modalités de prises de décision,*
- *les règles en cas de défaillance d'un des membres du consortium,*
- *les apports de chaque entité selon la nature des ressources (matérielles, immatérielles, humaines et financières),*
- *la répartition des gains, etc.*

« Le contrat de consortium doit bien faire apparaître l'indépendance juridique des entreprises qui le composent. »¹¹⁸.

¹¹⁷ <https://fhcq.coop/fr/fonctionnement-democratique>

¹¹⁸ <https://www.capital.fr/economie-politique/consortium-1395712>

Nous reviendrons un peu plus loin dans ce chapitre, sur la présence d'un mandat qui est sous jacent au contrat. Mentionnons que l'association des architectes en pratique privée du Québec a préparé un guide d'accompagnement à ce sujet¹¹⁹.

Nous avons présenté, dans les chapitres précédents, les raisons qui nous ont amenés à recommander une réingénierie du mouvement coopératif dans le domaine du logement social et abordable.

Nous avons vu ensemble qu'il est possible de réaliser un projet avec le MEI et aussi de répondre à des appels à projet avec d'autres organisations en 2022 avec la SCHL et avec la SNL, en 2023 avec le CTLC ou le MEI. Ces organisations ont des programmes de subventions et des appels à projet. Cependant pour passer de la théorie à la pratique et afin de ne pas déstabiliser l'organisation coopérative, il y a moyen de préparer cette transformation sans chaos.

Problème no 17 : Expertise limitée dans le domaine de la transformation organisationnelle de coopératives d'habitation.

Recommandation no 17 : Réaliser un projet pilote jusqu'à l'étape de précommercialisation. Le projet vise à mettre en place la structure coopérative de production—coopérative d'habitation de 4^{ème} génération avec la FCHQ. Il sera possible de l'étendre le modèle par la suite, aux autres coopératives d'habitations du Québec qui désirent évoluer dans ce nouveau modèle.

13.3 Le financement du développement du logement social et abordable

Afin d'amener de l'eau au moulin, l'utilisation de la formule RIC peut être un autre modèle intéressant de financement coopératif. Il a l'avantage d'être déjà en place¹²⁰.

¹¹⁹ https://www.aappq.qc.ca/content/filemanager/Consortium/Guide_Entente_consortium_2018.pdf

¹²⁰ https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/cooperatives/nouveau_regime_cooperatif/guide_regime_investissement_cooperatif.html

Dans un deuxième temps, il y a lieu de faire des représentations aux différents niveaux de gouvernements pour créer l'équivalent d'un fonds de travailleurs, soit **un fonds du logement coopératif** qui donnerait aux participants les mêmes avantages fiscaux que ceux accordés aux fonds des travailleurs. Le partenariat avec un fonds de travailleur est une solution à envisager.

Problème no 18 : Manque de fonds pour le développement de nouvelles coopératives d'habitations et la création de la coopérative de production.

Recommandation no 18 : Réaliser un projet pilote jusqu'à l'étape de précommercialisation. Le projet vise à mettre en place la structure coopérative de production—coopérative d'habitation de 4^{ème} génération avec la FCHQ. Il sera possible de l'étendre le modèle par la suite, aux autres coopératives d'habitations du Québec qui désirent évoluer dans ce nouveau modèle.

13.4 Mise en place du modèle de coopérative de 4^e génération

Nous avons vu au chapitre précédent, le modèle d'architecture cible de la FHCQ. Nous avons inclus dans ce modèle, un composant : le **système d'achat dynamique (SAD)** qui relève autant de la fédération que d'un GRT. Cette infrastructure de marché existe déjà en bonne partie au Québec et elle est employée par certains des OBNL d'habitation.

Il s'agit du système SEAO du gouvernement du Québec qui permet de faire des appels à projets de développement d'un ensemble résidentiel de façon industrielle. Il existe une version optimisée pour l'industrie de la construction¹²¹. Il manque à la proposition du SAD le volet catalogue et le mécanisme d'approbation de la construction de logements. L'objectif de cette approche innovante est de réduire les coûts et les délais dans la construction d'unités de logement communautaires et d'assurer un meilleur financement.

¹²¹ https://www.seao.ca/constructo.aspx?gclid=CjwKCAjw0ZiiBhBKEiwA4PT9zzBD7ntnNPYATanO0ZgxkNJp2XNYBNQZGm-XiosM5SvgrRuYekkhPBoCN4EQAvD_BwE

13.5 Le concept de construction de logement industriel

Il s'agit d'un concept qui connaît une croissance importante dans le monde. Cette expansion est liée aux facteurs de la durée et des coûts. C'est une méthode qui détient de nombreux avantages, face à la construction habituelle :

1. Construction hors site : réalisation en atelier avec une main-d'œuvre plus facile à trouver, livraison sur le site pour un assemblage final.
2. Réduction des déchets
3. Réduction des nuisances et du temps divisé en 2
4. Réduction de l'impact du transport réduit d'au moins 50 %
5. Réutilisation des modules pour d'autres usages/lieux
6. Avantage de la construction hors site pour des logements tirés à la collectivité, les délais de livraison sont réduits de 50 %, 3 mois pour une maison, 6 mois pour un bâtiment locatif
7. Moins de nuisances,
8. Meilleure qualité.

Un deuxième groupe offre cette fois de la construction préfabriquée dans le secteur du béton préfabriqué. Il est utilisé entre autres dans le secteur des immeubles résidentiels en Europe¹²². Il s'agit là aussi d'une solution à valeur ajoutée pour le secteur résidentiel ou de l'hébergement.

13.5.1 La construction industrielle existe au Québec.

Le groupe Québec Habitation a préparé une étude sur la caractérisation de l'industrie de la construction industrialisée du Québec (ICI) en 2022. Ce secteur est divisé en trois grands segments : les composants structuraux, les bâtiments usinés et les composants en bois massif. **L'industrie des bâtiments usinés regroupe 25 entreprises avec 1800 employés.** La moitié des fabricants sont membres de la Société québécoise des manufacturiers d'habitation du Québec (SQMH). **Parmi les tendances observées, l'industrialisation s'impose comme une solution à la pénurie de main-d'œuvre actuelle.** C'est la croissance des multifamiliales qui pousse le secteur de la préfabrication. Ce secteur représente le plus grand potentiel pour la préfabrication.

¹²² <https://www.allplan-precast.com/fr/solutions/construction-prefabriquee>

13.5.2 Préfabriqué et modulaire, croissance de la demande en 2020.

Le groupe Écohabitation¹²³ dans une étude récente mentionne que la demande s'accélère dans le secteur multi-familial de la construction

Des concepts écologiques sont incorporés dans ce type de construction. La tendance actuelle est dans l'utilisation d'assemblages préfabriqués multi-sectoriel et la construction modulaire en utilisant une approche volumétrique complète.

Selon ce groupe, c'est une solution intelligente pour la construction de logement abordable.

Les entreprises du secteur du logement social (7) se sont regroupées récemment pour l'achat de terrains¹²⁴. Elles ont créé l'Alliance des corporations d'habitations abordables du territoire du Grand Montréal (ACHAT), qui vise à augmenter la disponibilité de logements sociaux de la région.

13.6 Le besoin d'un renouveau à la FHCQ

Le rapport d'activités 2020-2021¹²⁵ de la FHCQ parle d'un besoin de renouveau à la fédération. Le plan de transition de l'organisation concerne la pérennisation et le développement des actifs immobiliers de la préservation de la vie associative et du mieux vivre ensemble.

Dans le rapport annuel, la présidente parle du défi de la pérennisation du mouvement de l'habitation coopérative.

C'est bien cela que nous avons discuté tout au long de cet essai, comment transformer la coopérative sans perdre son âme. La présidente mentionne :

¹²³ <https://www.ecohabitation.com/guides/3505/prefabrique-et-modulaire-croissance-importante-prevue-en-2020/>

¹²⁴ <https://www.lapresse.ca/affaires/marche-immobilier/2022-12-01/lutte-contre-la-crise-du-logement/sept-entreprises-immobilieres-d-economie-sociale-s-unissent.php>

¹²⁵ <https://fhcq.coop/fr/nouvelles/rapport-FHCQ-2021>

« L'autonomie du mouvement et des coopératives passe aussi par notre capacité collective à assumer notre développement. Ces enjeux nous obligent à des réflexions sur nos ambitions et sur notre capacité à mutualiser nos efforts et nos ressources. »

Le directeur général mentionne :

« Parmi mes premiers constats, il y a celui concernant la gouvernance dans les coopératives. En effet, si une vie associative riche et dynamique est tributaire d'une gouvernance saine, le contraire entraîne des conséquences importantes dans la gestion de l'entreprise coopérative, tant financières qu'immobilières. De ce fait, de nombreuses coopératives sont à risque de dissolution. »

Voici une proposition d'une feuille de route pour ce projet.

Tableau 11 : projet de transformation du modèle coopératif			
Partenaires	Acteurs		
étapes de transformation	FHCQ	GRT Société Mère	Coopératives ou centres services
1	1er contrat initiative FHCQ	développement du nouveau modèle opérationnel	recherche et sélection d'un champion ou création d'une nouvelle coopérative ou FUS
2	Projet pilote pré-commercialisation		
3	Mandat transformation du modèle de la coopérative d'habitation Gen3 au modèle Gen4 en vue de la signature par les partenaires. Modèle de transformation en vue de leurs signatures par les coopératives en difficultés (gestion du risque)		
4	2ème contrat la signature donne l'accord à ce changement et son calendrier de réalisation.		



14- LA FONCTION DE VIGIE SUITE AUX MENACES D'ÉVICTION DU CPE ALEXIS LE TROTTEUR

Ce dernier chapitre porte sur un aspect qui est moins développé dans notre société, la fonction de vigie immobilière.

Nous avons appris par le Comité des citoyens du Mile End en mars 2023 que le CPE Alexis le Trotteur a reçu un avis de cessation de ses activités pour la fin juin 2023. Le dernier bail, pour la location du 1er étage d'une ancienne école qui appartient à la CSSDM, n'a pas été renouvelé depuis 2018.



L'ensemble immobilier de la CSSDM où est situé l'école sur la rue Clark est constitué de quatre lots. Son propriétaire veut vendre l'ensemble des quatre lots avec l'école située sur un des lots. Il y a un besoin de mettre un droit de préemption sur cet ensemble de terrain pour préserver ce CPE dans le quartier et si c'est possible, sur le même site.

14.1 Une opportunité de projet immobilier avec un CPE.

Le CPE Alexis le Trotteur est un OSBL.¹²⁶ Il a été créée en 1985. Il est composée d'un CA et a 11 employé.e.s. Le CPE offre des services de garde éducatifs aux enfants de 6 mois jusqu'à la fréquentation de la maternelle. Cet ensemble possède un terrain assez grand pour un développement immobilier qui pourrait offrir du logement social ou coopératif et une garderie.

14.2 Droit de préemption et vigie de la ville de Montréal

Dans cette aventure, deux ministères du Québec et la Ville de Montréal dorment au gaz. D'un côté la ville de Montréal ne fait pas de vigie quant à son droit de préemption dans le cas d'évictions des CPE. Un article paru en juin 2017 mentionne que le député de Mercier Amir Khadir que le ministre Proulx doit sauver 18 CPE qui sont menacés de fermeture.¹²⁷ Déjà à cette époque, le journaliste mentionne l'exemple du CPE Alexis le trotteur qui voit son loyer passer de 84 883\$ à 122 310 \$.

Pourtant la ville de Montréal, sur son site Internet mentionne que :

*la ville souhaite améliorer la qualité de vie des citoyens en aménageant des bibliothèques, des centres sportifs ou des parcs, en développant des logements sociaux et abordables ou en protégeant notre patrimoine.*¹²⁸

De l'autre côté la CSSDM qui relève du ministère de l'éducation du Québec MEQ veut vendre cet ensemble. Aucune coordination entre le gouvernement provincial (MEQ) ou le ministère de la famille (MFA) ou le municipal qui possède bien des règlements au sujet du droit de préemption (territoire, terrain, secteur de planification urbaine et secteur des parcs) mais pas grand chose pour ce genre de situation (droit de préemption comme une fonction essentielle à la qualité de vie des familles, i.e. le CPE). Le temps finira par manquer dans ce dossier pour trouver une solution qui soit satisfaisante pour les différents partenaires.

¹²⁶ <https://www.monsitew.com/Site/cpealexisletrotteur/ZonePublic/Section/Menu/149-423>

¹²⁷ <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/cpe-locataires-de-la-cssdm---le-ministre-proulx-doit-sauver-les-18-cpe-montrealais-menaces-de-fermeture----amir-khadir-626512411.html>

¹²⁸ <https://montreal.ca/sujets/droit-de-preemption>

14.3 Qu'est-ce que le Temps de mise en marché (TMM)

Selon une firme spécialisée dans cette approche, le temps de mise en marché, se définit comme le temps requis entre la conception d'un produit et sa mise en marché (la commercialisation).

Dans le cas du logement communautaire, on dira alors que c'est le temps que ça prend pour démarrer un projet de construction jusqu'à ce qu'il soit habitable.

Le temps de mise en marché (TMM) dans le monde coopératif, d'un projet à partir de l'idée du fondateur, peut être représenté de la façon suivante.

Tableau 12 : chemin critique dans un projet de développement d'unité de logements coopératifs		
no	Description	Échéancier
1	Initiation du projet de coopérative par citoyen.n.es ou autre besoin	1 année et +
2	Fondation de la coopérative (chartes, règlements, \$)	1 année et +
3	Acquisition terrain ou bâtiment existant	1 année et +
4	Projet de construction de logement coopératif (plans)	1 année et +
5	Financement du projet	1 année et +
6	Construction des unités de logement	2 année et +
7	Livraison pour habitation.	7 années +

Examinons ensemble maintenant, le cas de CPE Alexis le trotteur qui utilise une ancienne école avec du terrain constructible permettant la construction d'unités de logements et d'un CPE au premier étage. La durée énumérée dans le tableau précédent, c'est à peu près le temps de mise en place pour la Coop d'habitation Mile-end (idée 2006 - 2011 incorporation pour les étapes 1 et 2).

« un projet en construction dans le Mile-End qui a prit 12 ans à se mettre en place ! » ¹²⁹

14.4 Début de l'histoire du CPE Alexis le Trotteur.

¹²⁹ référence au point 7 de la page, <https://www.ecohabitation.com/guides/3321/les-cooperatives-dhabitations-2/>

Lors d'un souper chez nos amis Charles et Claudine à la fin mars 2023, Claudine qui est membre fondatrice du comité des citoyens du Mile End nous parle du problème du CPE Alexis Le Trotteur.

Un article du journal La Presse+ publié le 8 juin 2022 fait état de la relocalisation de deux CPE dans la région de Montréal. Le CPE **Idée Fixe** qui est situé dans le centre sud et le CPE **Alexis le Trotteur** qui est situé sur la plateau Mont royal dans le secteur Mile End.

Les arrérages pour le CPE Alexis Le Trotteur sont de l'ordre de 140 620\$ selon les dires de la journaliste Érika Bisailon. Les baux de location n'ont toujours pas été signé en 2023.

C'est la CSDM qui a changé de nom en 2020 pour devenir la CSSDM. La CSSDM a été mise en tutelle en 2022 par le gouvernement du Québec par manque de rentabilité.

Un espace de terrain est disponible, il donnera la possibilité à l'éventuel acquéreur, de développer un projet de logement/CPE. Un défi important demeure toutefois : l'acquisition de l'ensemble des terrains et du bâtiment qui n'aura pas été réservé (préemption) par la ville de Montréal.

Étant donné l'état d'urgence dans lequel le CPE Alexis le Trotteur se retrouve, il y a lieu d'envisager une association avec une organisation existante comme la **Société de Développement Angus** (SDA) ou encore a société d'investissement et de développement social **Solides** qui œuvre dans le secteur communautaire et le propriétaire actuel des terrains et du bâtiment le MEQ.

Recommandation no 19 : Que la ville de Montréal mette en place une fonction de vigie qui lui permettra de réserver des terrain pour des services essentiels comme dans le cas des annonces d'éviction de CPE.

En conclusion: Cette coopérative d'architecte [pivot.com](https://pivot.coop) est un excellent exemple d'une coopérative de type producteurs comme on l'à imaginé dans ce document. En espace de quelques années, elle a réalisée 22 projets de développement¹³⁰.



¹³⁰ 22 projets au mois d'avril 2023, <https://pivot.coop/projets/>

15-LA GESTION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DES LOGEMENTS COMMUNAUTAIRES

L'abandon par le gouvernement du Québec du programme AccèsLogis et son remplacement par le PHAQ à changer la donne au sujet du financement du logement communautaire. Ce changement en a créé un autre ; la grosseur des entrepreneurs qui développent des ensembles immobiliers importants dans des zones à densité réfléchie, on est en quelque sorte entré dans les ligues majeures de l'immobilier. Le terrain de jeu s'est aussi agrandi à la CMM.

Avec le chapitre précédent, nous avons vu ensemble qu'il est nécessaire de faire une vigie sociale au sujet des évictions des CPE. Il peut-être souhaitable, d'élargir cette vigie aux RPA. La CMM, l'agglomération et la ville de Montréal ont d'un seul élan répondu à la crise du logement en ajoutant des cibles de développement de logements sociaux.

Les écoquartiers en planification sont des projets regroupant des projets de développements immobiliers où des centaines voir un millier ou plus de logements seront développés. Les appels à projets seront gagnés par des groupes représentants, des syndicats (travailleur.es), ou des Caisses Desjardins (coopératives financières), ou c'est des entreprises du secteur privé, mais oui c'est plus près du domaine social que des groupes immobiliers comme Ivanhoé Cambridge une filiale de la CDPQ.

Il sera requis dans le futur d'élargir la réglementation sur le droit de préemption à ces deux secteurs d'activités économiques et sociale dans le but de préserver l'abordabilité et l'accès à ces lieux.

Des représentations du milieu social devront avoir lieu autant à la ville, l'agglomération et la CMM par les différentes organisations du monde communautaire.

15.1 La gestion de la demande de logements

Il devrait être possible de savoir combien de personnes sont en attente d'un logement sur les listes d'attentes des coopératives et dans quel secteur de l'agglomération ou de la CMM ces personnes sont situées. Il est aussi de savoir la composition des ménages. Ces informations vont permettre de mieux planifier l'offre de logements. Il est également

possible de connaître une autre partie de la demande, en effectuant de la vie sociale comme nous l'avons mentionné précédemment.

15.2 La gestion de l'offre de logement

Nous avons aussi mentionné dans les chapitres précédents que l'offre de nouveaux logements passera par des appels à projets et sera localisée près de nombreux TOD. Les GRT peuvent donc contribuer à l'augmentation de l'offre en créant une structure de production coopérative qui permettra d'aller chercher du financement du RIC.

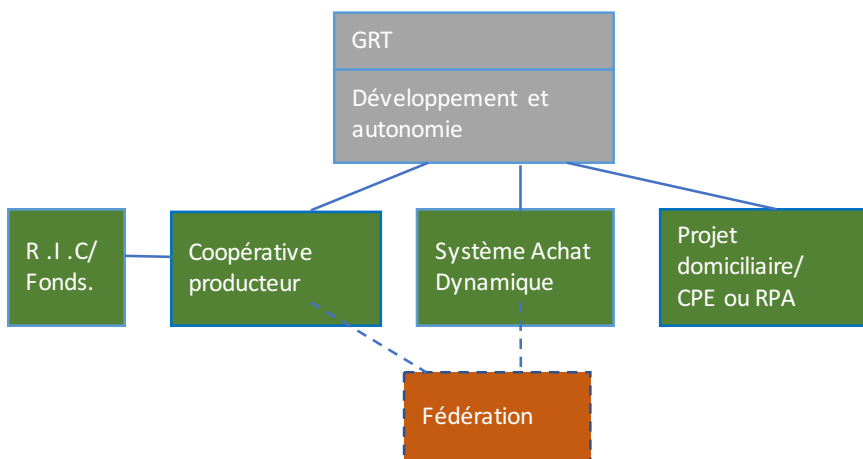
Le régime d'investissement coopératif (RIC) a été créé le 23 avril 1985 dans le but de favoriser la capitalisation des coopératives en accordant, sous certaines conditions, un avantage fiscal aux investisseurs qui acquièrent des titres émis par une coopérative admissible.

Le GRT en plus de développer un immeuble résidentiel pourrait développer en collaboration avec les fédérations de coopératives d'habitation une coopérative de producteur d'habitation et ainsi profiter du RIC¹³¹.

¹³¹ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/programmes/mesures-fiscales/regime-dinvestissement-cooperatif>

15.2 Un modèle de développement industriel du logement communautaire

Cette proposition permettra de développer une offre de 400 à 600 unités de logements communautaires dans l'éco-quartier Louvain-Est ou ailleurs dans l'agglomération de Montréal.



Ce dernier modèle permet d'imager les interactions entre la fédération et un GRT qui contribuera au développement à l'autonomie d'une coopérative de 4^e génération avec un modèle économique adapté à la vocation sociale de la même manière qu'un OSBL d'habitation.

Nous avons cité précédemment, un exemple dans cet essai, l'OSBL **SOLIDES** qui gère plus de 1000 unités de logements communautaire, qui est rentable tout en conservant la mission sociale qui est à l'origine de sa fondation.

En conclusion : rien dans la loi des coopératives n'empêche une coopérative d'habitation d'avoir des employé.e.s et d'être rentable tout en conservant ce qui caractérise la vocation démocratique d'une coopérative. Tout est question de maturité dans une organisation.



SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS¹³²

Des nouvelles recommandations ont été ajoutées à cette édition révisée.

No	Description des recommandations
1	Dans la région de Montréal, permettre une meilleure mixité sociale dans la construction d'immeuble résidentiel en ayant dans un même lieu, tous les types de clientèles prévus au règlement 20-20-20.
2	Que la fédération de coopérative d'habitation ou les réseaux d'OBNL d'habitation constituent un fonds pour aider leurs organisations à financer les projets de développement immobiliers qui n'auront pas été retenus dans les appels à projets du PHAQ ou d'autres programmes.
3	Concevoir un modèle standardisé de coopérative dans le but d'accélérer la mise en place d'une nouvelle coopérative. Par exemple, créer une coopérative dans un délai d'une année
4	Permettre la mise en place d'un modèle d'affaires qui assure la pérennité et le développement du mouvement coopératif en habitation sociale en ayant des coopératives plus importantes en matière d'unités de logement et de membres.
5	Permettre à l'ensemble de la population de pouvoir être membre d'une coopérative sans égard aux qualifications des personnes comme c'est le cas actuellement dans le mouvement Desjardins. L'adhésion à une coopérative doit être différencié de l'utilisation des services. L'ajout de la notion de membre auxiliaire permet cette différenciation.
6	Que la CMM avec l'aide des autres partenaires, renégocie le pacte fiscal municipal pour accroître les transferts gouvernementaux afin de répondre adéquatement aux besoins des citoyens de la région de Montréal.
7	Mettre en place une politique de développement du territoire de l'Est de Montréal pour l'ensemble des infrastructures urbaines. Mettre en place un fonds de financement pour le développement des infrastructures du logement abordable et du transport de l'Est de Montréal.

¹³² Les recommandations 4 à 10 ont été présentées à la Commission des Finances et de l'Administration de la ville de Montréal, la CMM et deux ministères.

8	Pour la stratégie de construction des 6000 logements, augmenter les sources de revenus en utilisant un ou des outils fiscaux afin de pouvoir financer la réduction (33,6M\$) des coûts du financement pour avoir des logements à 70% du prix moyen d'un logement.
9	Favoriser et aussi prioriser le développement un écosystème industriel (ingénierie et fournisseur) pour la fourniture de logement social ou abordable en ayant un programme de logement standardisé avec un catalogue de modules préusinés. Cette offre devra prendre en compte les besoins de densification (TOD) des villes. Les coûts et les temps d'assemblage des logements étant réduits de 50 % avec l'utilisation de cette approche novatrice de construction qui est déjà en place à Londres.
10	Ajouter à la CMM et à la ville de la gouvernance au sujet du logement social ou abordable. Mettre en place et réaliser une gouvernance en accord avec des objectifs régionaux et locaux des villes et ajuster le PAMLSA en conséquence. (le 2 juin 2022, un conseil d'experts en logement a été mis en place par la ville)
11	Réaliser rapidement la création du programme métropolitain ou régional avec un volet local pour le financement du logement social. Ce fonds sera alimenté selon les propositions citées à la recommandation 6. Il servira à payer une partie des frais de financement du logement social ou abordable.
12	Suite aux changement du PMAD, faire la mise à jour du cadre de révision des hauteurs de la ville de Montréal pour l'ensemble des villes de la région et des arrondissements de Montréal et aussi faire la mise à jour des cibles à atteindre dans le PMAD. Orienter 60% de l'urbanisation projetée dans un rayon de 1,5 km autour des points d'accès des modes lourds de transports.
13	Inclure dans la gouvernance de la fédération, la gestion du risque financier, informationnel ainsi que celui de la gestion du portefeuille immobilier. Fournir dans son rapport annuel une information sommaire sur l'évolution de l' indice d'état d'entretien de l'ensemble de ses immeubles.

14	La loi sur les coopératives permet d'avoir plusieurs catégories de membres. Le contrat type de la FHCQ pour le membre pourrait très bien contenir une section pour le type de membre auxiliaire. Il s'agit d'un outil simple à implanter pour permettre d'évaluer la demande en matières d'unités de logement à construire et aussi un moyen de communication efficace pour les différents partenaires.
15	Réaliser un dossier d'opportunité et par la suite une étude de faisabilité afin de permettre la mise sur pied d'un consortium du logement sociaux au Québec. Préparer une demande de subvention au programme Impacts sectoriels du CTLC pour le dossier d'opportunité et une demande de subvention pour l'étude de faisabilité au MEI.
16	Créer un fonds de développement du logement coopératif à l'image des fonds de travailleurs avec les mêmes avantages fiscaux au fédéral et au provincial. Un partenariat avec un des fonds des travailleurs actuel est envisageable. Les obligations communautaires ou les fonds d'un RIC peuvent servir à alimenter ce fonds. Dans ce cas, c'est la coopérative productrice (GRT) qui le mettra en place.
17	Réaliser un projet pilote jusqu'à l'étape de précommercialisation. Le projet vise à mettre en place la structure coopérative de production—coopérative d'habitation de 4ème génération avec la FCHQ. Il sera possible de l'étendre le modèle par la suite, aux autres coopératives d'habitations du Québec qui désirent évoluer dans ce nouveau modèle.
18	Réaliser un projet pilote jusqu'à l'étape de précommercialisation. Le projet vise à mettre en place la structure coopérative de production—coopérative d'habitation de 4ème génération avec la FCHQ. Il sera possible de l'étendre le modèle par la suite, aux autres coopératives d'habitations du Québec qui désirent évoluer dans ce nouveau modèle.
19	Que la ville de Montréal mette en place une fonction de vigie qui lui permettra de réserver des terrain pour des services essentiels comme dans le cas des annonces d'éviction de CPE.



CONCLUSION

Tout au long de cet essai, nous avons cherché à comprendre comment il est possible d'améliorer le développement du logement communautaire au Québec et aussi dans la région de Montréal.

Après avoir fait une brève description de l'historique des coopératives d'habitation, nous avons constaté qu'il y a eu une réduction du nombre de coopératives d'habitation au Québec. C'est dire qu'il existe des problèmes de rentabilité pour certaines coopératives.

Nous avons utilisé l'exemple d'autres acteurs importants de notre société ou d'ailleurs pour offrir des pistes de solutions aux problèmes vécus par les coopératives d'habitations et leurs fédérations.

Les solutions qui vous ont été proposées visent l'augmentation de la performance dans la construction de logements communautaires sans pour autant dénaturer le mouvement coopératif en habitation.

La proposition de rédiger un dossier d'opportunité et une étude de faisabilité qui permettront par la suite, de réaliser un projet pilote, constitue une occasion unique pour le mouvement coopératif en habitation. Une occasion de se démarquer des autres promoteurs en construction domiciliaire au Québec et par la même occasion de mettre en marche sa transformation organisationnelle.

Nous avons vu ensemble que la fédération de l'habitation coopérative du Québec (FHCQ) peut continuer à jouer son rôle dans le développement du logement communautaire et dans l'économie du Québec.

La pénurie actuelle de logements communautaires n'est pas à la veille de se résoudre. Il est donc possible de tenir compte de cette situation pour améliorer l'offre sans pour autant attendre que la coopérative soit créée pour commencer un projet. Un certain degré de parallélisme est possible.

C'est l'idée de mettre en place un consortium, de mutualiser des fonds, de permettre la création d'une coopérative de production ou de solidarité qui vous a été présentée dans le modèle conceptuel (12,7).

Ce modèle est inspiré de l'approche suédoise, il permet donc aux promoteurs du logement communautaire d'augmenter l'offre en contrôlant la gestion du risque financier.

Dans ce modèle, il y a deux sources d'aide financière pour permettre de réduire le risque financier au sujet de la transformation dans le secteur du logement communautaire. Le fonds mutualiste du programme **Plancher** et le régime d'investissement coopératif du Québec (**RIC**). Chacun à une fonction précise.

En plus du modèle, ce sont des partenariats qu'il faudra créer pour arriver à mener à bon port cette transformation.

En raison de son dynamisme actuel et de l'équipe en place, elle a l'ouverture d'esprit pour innover et stimuler le développement du logement social dans cette période de crise aiguë du logement. Toutes ces solutions doivent servir à avoir une coopérative d'habitation qui soit viable économiquement et acceptable socialement. La transformation du mouvement coopératif en habitation est essentielle si l'on désire qu'elle soit pérenne et continue son développement.

Il ne tient qu'à nous en tant que société et citoyens d'innover et d'être des leaders.

Voilà, c'est déjà fini, merci à tous, d'avoir pris le temps de lire cet essai.

Gilles Thériault : _____



WEBOGRAPHIE

1. **Le logement coopératif au Québec : Entre continuité et innovation**, Marie Bouchard professeure, R01-2001, Université du Québec à Montréal, ISBN : 2-89276202-2.
2. Rapport annuel de la Fecchim 2019, https://cdn.fechimm.coop/uploads/documents/document/458/3483_Rapport_annuel_2019_FECHIMM_vF_24_sept_petit.pdf
3. Mémoire de la FHCQ présenté à la commission de l'aménagement du territoire, octobre 2020, https://cdn.fechimm.coop/uploads/documents/document/460/PL67_MÉMOIRE.pdf
4. Rapport annuel de la Fecchim 2021, https://cdn.fechimm.coop/uploads/documents/document/478/Rapport_annuel_2021_FHCQ_FINAL_LR.pdf
5. Fiducies d'utilité sociale. À l'usage des idéalistes, TIESS, ISBN 978-2-924879-35-1, paru en 2021, 70 pages, lien de téléchargement: <https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewi6hOT6vIX5AhVojokEHefTB1AQFnoECAYQAw&url=https%3A%2F%2Ftiess.ca%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F06%2FGuide-fiducies-utilites-sociales-web.pdf&usq=AOvVaw1Yv2lvjiUYPf0setSyibX3>
6. Bilan d'activités 2020-2021, OBNL d'habitation SOLIDES, <https://www.solides.info/publications> , télécharger le rapport d'activités 2020-2021
7. Bilan d'activités 2016-2017, OBNL d'habitation SOLIDES; https://static1.squarespace.com/static/5d6d13c065a29d0001c0e53a/t/5daabc7af3f6e9725bbdbdbcb63/1571538869316/solides_bilan_16-17_small.pdf
8. Rapport annuel de la FHCQ 2020-2021, <https://fhcq.coop/fr/nouvelles/rapport-FHCQ-2021>
9. Gentriville, comment des quartiers deviennent inabordable, Marie Sterlin, Antoine Trussart, avril 2022, ISBN : 9782896498475,
10. Le développement industriel du logement communautaire, Gilles Thériault mai 2023, ISBN : 978-2-9251146-12-4 (ePub), lien : <https://books.apple.com/us/book/le-de-veloppement-industriel-du-logement/id6448856556?ls=1>

LEXIQUE

Audit¹³³ : L'audit joue également un rôle important au sein d'une entreprise car il permet d'avoir un avis professionnel quant à sa santé financière et, en ce sens, est considéré comme un outil d'amélioration. Un audit qui offre de bons résultats constitue un gage de confiance et de sécurité pour ses fournisseurs ou investisseurs. Mais l'audit permet aussi de déceler les points forts et les points faibles, permettant ainsi à l'entreprise d'identifier ses marges d'amélioration.

Consortium¹³⁴ : Groupement d'entreprises juridiquement indépendantes, réunissant sous une direction unique des moyens financiers ou matériels, en vue d'exécuter en commun des opérations déterminées.

Consortium « juridique »¹³⁵ : Un consortium est une entente entre plusieurs personnes, associations ou entreprises en vue d'une coopération pour l'exécution d'une ou plusieurs opérations économiques, financières, scientifiques ou culturelles. Sa durée est celle de l'activité pour laquelle ses fondateurs l'ont prévu. Il constitue un groupement dépourvu de personnalité morale. Généralement en application de la convention qui régleme les rapports des consorts, les membres peuvent se constituer solidaires et se représenter mutuellement comme le feraient les associés d'une société en nom collectif.

Coopérative d'habitation¹³⁶ : Les premières coopératives d'habitations sont apparues dans les années 60. La première coopérative de ce genre, soit celle de Willow Park à Winnipeg (200 unités).

¹³³ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198817-audit-definition-traduction/>

¹³⁴ <https://www.cnrtl.fr/definition/consortium>

¹³⁵ <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/consortium.php>

¹³⁶ https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/cooperative-dhabitation?gclid=Cj0KCQjwuO6WBhDLARIsAldeyDKRvMQOMbxXt9RIlmwOM1eJboXUWQh5eGylkgv3lNnsV_Bsgm8kVVtMaAtbsEALw_wcB

Coopérative d'habitation de propriétaire¹³⁷ : Modèle de coopérative mis en place par la fédération des coopératives d'habitations de l'Estrie.

Coopérative non financière¹³⁸ : Régie par la loi des coopératives. Elle possède deux structures : 1-association de personnes avec une assemblée générale et un ça et aussi des conseils, 2-une structure d'entreprise, des directions administratives, un secrétariat, des employés. Elle possède une structure financière composé de parts. Elle possède aussi des principe coopératifs.

CTLC : Centre de transformation du logement communautaire

FUS¹³⁹: Une fiducie d'utilité sociale (FUS) est une propriété sans propriétaire, un bien affecté à une vocation plutôt qu'au bénéfice d'une personne ou d'une organisation. Intégrée au Code civil du Québec en 1994,

FUS-HS : Fiducie d'utilité sociale dans le domaine de l'habitation sociale

GRT : Groupe de ressources techniques.¹⁴⁰

IEI : L'indice de l'état des installations (IÉI) est une mesure, exprimée en pourcentage, de la valeur de l'arriéré de réparations et de rénovations nécessaires par rapport à la valeur de remplacement actuelle. Cet indice est un moyen objectif de comparer l'état de différents immeubles, et d'évaluer les besoins de financement et les lacunes. L'IÉI comprend quatre cotes : 0 à 5 % — bon état // 6 à 10 % — correct // 11 à 30 % — mauvais // 31 % et + critique

Logement abordable¹⁴¹ : Au Canada, un logement est considéré comme abordable s'il coûte moins de 30 % du revenu avant impôt du ménage.

¹³⁷ <https://mc2m.coop/les-coops-de-proprietaires-voient-le-jour/>

¹³⁸ <https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/infosite?lang=fr&x=2371115552>

¹³⁹ <https://tiess.ca/fiducie-dutilite-sociale-transfert-et-valorisation/>

¹⁴⁰ <https://agrtq.qc.ca>

¹⁴¹ <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionals/industry-innovation-and-leadership/industry-expertise/affordable-housing/about-affordable-housing/affordable-housing-in-canada>

Logement social¹⁴² : Le logement social et communautaire correspond à une **formule de propriété collective qui a une mission sociale et ne poursuit aucune finalité de profit**. Ses gestionnaires sont les offices d'habitation, les organismes à but non lucratif (OBNL) et les coopératives d'habitation (COOP).

MEI : Ministère de l'Économie et de l'Innovation¹⁴³

Membre auxiliaire¹⁴⁴ : Loi sur les coopératives, Art. 52 : La coopérative peut, par règlement, prévoir une ou plusieurs catégories de membres auxiliaires et déterminer les conditions d'admission de ces membres, ainsi que leurs droits et obligations. Le règlement indique les motifs pour lesquels la catégorie de membres auxiliaires est créée. Toutefois, une personne ou une société ne peut être admise comme membre auxiliaire si elle n'a pas la capacité effective d'être un usager des services de la coopérative.

Ces membres n'ont pas droit de vote et ne sont éligibles à aucune fonction.

OBNL : Organisme à but non lucratif

OH ¹⁴⁵: L'office d'habitation qu'il soit municipal ou régional, est un organisme à but non lucratif qui s'occupe de logements sociaux.

OSBL : Organisme sans but lucratif

PHAQ¹⁴⁶ : programme d'habitation abordable du Québec.

¹⁴² <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/centredoc/NS19808.pdf>

¹⁴³ <https://www.economie.gouv.qc.ca/accueil/>

¹⁴⁴ <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-67.2>

¹⁴⁵ <https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/intervention/habitation-et-renovation-residentielle/office-dhabitation/>

¹⁴⁶ http://habitation.gouv.qc.ca/en_vedette/programme_dhabitation_abordable_quebec.html

PSL¹⁴⁷ : Programme supplément de loyer (PSL) permet aux ménages démunis admissibles de ne pas consacrer plus de 25 % de leurs revenus à leur loyer, comme pour les HLM. Les PSL ont remplacé les HLM, en quelque sorte.

REM¹⁴⁸ : Réseau express métropolitain

RMR : Région métropolitaine de recensement¹⁴⁹ utilisé par Statistique Canada.

SCHL : Société canadienne d'hypothèques et de logements

SNL : Stratégie nationale de logement (2017)¹⁵⁰

TOD : (Transit Oriented Development)

¹⁴⁷ https://plus.lapresse.ca/screens/c5e8281b-5fdf-46a0-aea4-f3e6911614ab_7C_0.html?utm_content=email&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share

¹⁴⁸ <https://rem.info/fr/actualites/essais-du-rem-en-2022-5-jalons-determinants-franchir-jusqua-la-mise-en-service>

¹⁴⁹ <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/ref/dict/az/Definition-fra.cfm?ID=geo009>

¹⁵⁰ <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/nhs>

ANNEXE 1 : SIMULATION DU COÛT ANNUEL POUR FINANCER DES LOGEMENTS

Nous avons utilisé la calculatrice hypothécaire du gouvernement du Canada dans cet exercice de simulation.

S'il faut construire 6 000 logements annuellement, la valeur d'un tel investissement est de :

- $6000 * 133\,333\$ = 800$ millions ou
- $6000 * 150\,000\$ = 900$ millions ou
- $6000 * 200\,000\$ = 1\,200\,000\,000\ \$$.
- $6000 * 266\,666\$ = 1\,600\,000\,000\ \$$. (Plus près de la réalité)

Voici un aperçu des calculs des frais d'hypothèques pour un total de 800 millions à 3% sur une période de 30 ans avec 12 versements par an pendant 5 ans.

Catégorie	Terme (5 ans)	Période d'amortissement
Nombre de versements	60 mois	360
Versement hypothécaire	3 364 821,07 \$	3 364 821,07 \$
Remboursement anticipé	0,00 \$	0,00 \$
Paiement de capital	88 990 368,74 \$	800 000 000,00 \$
Paiement de frais d'intérêt	112 898 895,71 \$	411 335 586,67 \$
Coût total	201 889 264,45 \$	1 211 335 586,67 \$

Au cours de la période d'amortissement de 30 ans, vous aurez :

- Fait 360 versements mensuels (12x par année) de 3 364 821,07 \$.
- Paye 800 000 000,00 \$ en capital, 411 335 586,67 \$ en intérêts, pour un total de 1 211 335 586,67 \$.

Au cours du terme de 5 ans, vous aurez :

- Fait 60 versements mensuels (12x par année) de 3 364 821,07 \$.
- Paye 88 990 368,74 \$ en capital, 112 898 895,71 \$ en intérêts, pour un total de 201 889 264,45 \$.

À la fin du terme de 5 ans, vous aurez :

- Un solde de 711 009 631,26 \$.

La subvention de la ville équivaut à 12 millions (le financement annoncé), soit : 10% du 112 898 895\$ d'intérêts. Le logement abordable selon la SCHL, c'est 30% du prix moyen du marché. Il est alors question d'un besoin de 33,6 M\$ à financer, d'où le besoin de la création d'un fonds métropolitain ou régional de financement du logement afin d'éviter d'augmenter le déficit structurel de la ville de Montréal.

Nous vous avons présenté à la section 1.6, deux exemples de projets de construction, le 1^{er} comprend 193 logements et le 2^{ème} avec 1135 logements. Leurs coûts de construction varient de 200 K\$ à 400K\$.

Si nous utilisons une hypothèse d'un coût de construction de 266 K\$ pour les 6000 logements proposés. Les coûts de 6000 logements seront au moins du double à 1,6 G\$ avec des aides financières du double soit 24 M\$ au lieu de 12 MS si on utilise un rabais de 10%.

Voici un aperçu des calculs pour la construction de 60 000 unités de logements (hypothèse à 18 G\$ présentée au chapitre 1) 50% des unités à 266 000\$ et 50% à 330 000 \$ l'unité. (sans tenir compte de l'inflation).

Catégorie	Terme (5 ans)	Période d'amortissement
Nombre de versements	60 mois	300
Versement hypothécaire	85 184 189,74 \$	85 184 189,74 \$
Remboursement anticipé	0,00 \$	0,00 \$
Paieement de capital	2 614 571 062,94 \$	18 000 000 000 \$
Paieement de frais d'intérêt	2 496 480 321,26 \$	7 555 256 920,96 \$
Coût total	5 111 051 384,2 \$	25 555 256 920,96 \$

Annexe 1 (suite)

Aperçu du prêt hypothécaire

Au cours de la période d'amortissement de 25 ans, vous aurez :

- fait **300** versements mensuels (12x par année) de **85 184 189,74 \$**.
- payé **18 000 000 000,00 \$** en capital, **7 555 256 920,96 \$** en intérêts, pour un total de **25 555 256 920,96 \$**.

Au cours du terme de 5 ans, vous aurez :

- fait **60** versements mensuels (12x par année) de **85 184 189,74 \$**.
- payé **2 614 571 062,94 \$** en capital, **2 496 480 321,26 \$** en intérêts, pour un total de **5 111 051 384,20 \$**.

À la fin du terme de 5 ans, vous aurez :

- un solde de **15 385 428 937,06 \$**.

ANNEXE 2 : L'INFRASTRUCTURE INDUSTRIELLE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PROJETS DE LOGEMENTS SOCIAUX OU ABORDABLES À LONDRES AU R.U.

La réalisation d'un projet de construction de logement social ou abordable est un processus long et complexe, comme il est possible de le constater dans le développement immobilier du bassin Peel. La ville devra trancher entre deux visions de développement au niveau de la densification de la construction. La vision des promoteurs privés, une construction plus en hauteur (20 étages) et celle de la ville (4 à 8 étages).

Au niveau du logement social et abordable, les villes travaillent toutes en silo. Chacune d'elles peut faire des représentations au niveau des gouvernements supérieurs comme le démontre bien l'exemple de la ville de Laval. L'Angleterre comme beaucoup d'autres pays européens a une crise du logement semblable à celle que nous vivons dans la région de Montréal et ailleurs au Québec.

Ce pays et plus précisément la ville de Londres ont développé en 2020 un programme de construction de logement de 300 000 unités pour une valeur de 47 milliards £. Ce programme est accompagné d'une infrastructure publique de développement de logement nommée Pagabo (pour l'approvisionnement). Examinons quelques-unes des solutions qui ont été mises en place à Londres.

a. Affordable housing projects London, UK

Voici un premier exemple de solution offerte par le maire de Londres : « Homes for londoners ». Il s'agit d'un programme de 4,8 G£ pour la construction de 116 000 logements à partir de 2022. Il s'agit de maisons offertes à l'achat ou à la location pour les personnes à faible ou moyen revenu. La ville a préparé la politique de logement et son financement. Elle s'est également dotée d'un conseil : Homes for Londoners board. Ce conseil s'occupe de la livraison des logements à travers Londres, de la coordination des infrastructures, des programmes d'investissements et l'acquisition de terrains par la ville.

a. Land trust home: <https://www.communityledhousing.london/about/>

Ce deuxième exemple concerne les projets de développement de logement par la communauté « Community led housing in London » à Londres. Ce groupe est parrainé par le maire de Londres dans ses efforts de développement de logement social ou abordable. Ce groupe permet de supporter les initiatives locales de développement de logement. Ce programme a été proposé par le maire de Londres dans plusieurs arrondissements pour le financement et l'aide technique. Ce groupe est parrainé par les Coopératives d'habitation, les Trusts d'habitations communautaires (Community Land Trust network), la confédération des coopératives d'habitation et le UK-Cohousing au niveau régional.

a. Programme du maire de Londres : <https://www.london.gov.uk/what-we-do/housing-and-land/buying-affordable-home>

Ce programme offert par le maire de Londres permet aux personnes avec des bas ou de modestes revenus d'acquérir un logement en bas du prix de location du prix courant ou d'acheter selon les valeurs marchandes. Plusieurs propriétés ou logements peuvent être découverts grâce à un outil de recherche fourni par la ville. Ce programme proposé par le maire offre trois options : 1 — un logement en copropriété, 2 — l'aide à l'achat 3 — offre prioritaire de 3 mois aux résidents de la ville de Londres. Ventes au rabais sur le marché,

a. Documentation sur Housing association : https://en.wikipedia.org/wiki/Public_housing_in_the_United_Kingdom

a. Liste des projets de logement du maire de Londres :

Homes for Londoners: <https://www.london.gov.uk/what-we-do/housing-and-land/homes-londoners>

Parmi les approches modernes dans le développement du logement social, il est intéressant d'examiner ce qui se fait actuellement dans la banlieue de Londres. Le gouvernement local avec un partenaire en ingénierie offre une solution clé en main de développement de logement social.

Il s'agit du projet « EDAROTH, Hillside » Gardens qui vise à régler la crise du logement à Londres, dans la banlieue de Lambeth. Il s'agit

d'une approche de construction de modules préassemblés sur le chantier de construction. Ce sont des modules d'habitation standardisés et à haute efficacité énergétique possédant différentes dimensions.

Cette approche de construction permet une construction dans des délais très courts. La valeur de ce projet d'une durée de 4 ans est d'un milliard £ pour ce seul projet.

Le partenaire avec cette approche moderne de construction (SNC Lavalin/Artkinson) promet une réduction des coûts et des temps de construction de 50 % avec zéro émission de carbone.

Le fournisseur Pagabo demeure propriétaire des terrains où sont construites les unités modulaires de logement social et abordable. Les revenus sont conservés par Pagabo pour financer les projets à long terme. Parmi les services offerts, il y a le « Dynamic Purchasing System » (DPS) qui accélère le processus d'achat auprès d'entrepreneurs/fournisseurs préapprouvés pour des projets jusqu'à 1 000 000 £.

Au Québec, dans la région montréalaise, nous avons un bel exemple d'un organisme qui planifie, organise et finance les services de transport en commun : l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM).

Leur mission : « Dans une perspective de développement durable et de cohésion régionale, l'Autorité planifie, organise, finance et fait la promotion du transport collectif dans la grande région métropolitaine de Montréal afin d'offrir une expérience de mobilité simple, intégrée, fluide et efficace. »

Pourquoi n'aurions-nous pas une Autorité régionale du logement métropolitain (ARLM) ? Cette autorité serait responsable de planifier, organiser et de financer le développement du logement social et abordable dans la région métropolitaine. Les projets et les budgets qui les accompagnent pourraient être priorisés par des élu. e. s a la CMM, comme éventuellement ceux de l'ARTM pourraient l'être.

En suivant l'exemple de Londres qui a été cité précédemment, cette autorité permettrait aux villes d'avoir un cadre structuré de travail qui pourrait être accompagné d'une firme d'ingénierie pour la réalisation de projet de logements sociaux/abordables.

ANNEXE 3 : SCHÉMATISATION DES FACTEURS MENAÇANT L'EXISTENCE D'UNE COOPÉRATIVE

Simplification de l'annexe I du mémoire de la FHCQ-Fechim de 2020.¹⁵¹

Existence de la coopérative menacée (facteurs internes/externes)	
Facteurs	Opérations
gouvernance coopérative dysfonctionnelle	dégradation majeure des bâtiments
Encadrement des coopératives insuffisants	existence financière menacée
	Planification inadéquate.

Nous avons parlé plus tôt dans ce texte d'un projet pilote. Il s'agit de mettre en place une preuve de concept du modèle de quatrième génération de la coopérative sans dénaturer cette dernière mais de simplement mieux l'encadrer. Le sauvetage d'une coopérative, lorsqu'il est possible doit passer par un accroissement de l'expertise de gestion dans les projets majeurs de la coopérative.

Dans une OSBL ou une coopérative d'habitation, engager un comptable agréé ne dénature en rien la mission sociale et les valeurs d'entraide de la coopérative, mais le la comptable contribue au bon fonctionnement de la l'organisation.

Existence d'une coopérative encadrée	
Création d'une société mère (1 fois)	Création d'une coopérative [fille] Gen4
groupes techniques acheteurs ou fournisseurs (sur demande)	Demande d'expertise pour un projet
Gestion des projets de rénovation majeure avec planification (obligatoire)	Encadrement build-in dans la gouvernance de la coopérative

¹⁵¹ https://cdn.fechimm.coop/uploads/documents/document/460/PL67_MÉMOIRE.pdf

Subventionnes et autres aides(sur demande)	Accumulation des réserves « build in » à même le prix du loyer.
--	---

ANNEXE 4 : LISTE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DOMICILIAIRE DU TYPE SOCIAL AU QUÉBEC

Liste partielle des projets de logements sociaux.

année	nom du projet	# unité	valeur r M\$ +-	valeur unité +- K\$	Type	statut
2015 - 2025	La Montagne verte	169	68 M\$	248 K\$	Coop	À venir (**)
2017 - 2022	projet des Habitations Josette - Lachance	72	35 M\$	500 k\$	OBNL	À venir (*)
2022	De la Chaumière St Amable	40	27 M\$	675 K\$	OBNL	À venir (*)
2021	Studio Mercier	19			OBNL	en cours
2020	Maison Saint Dominique	41			OBNL	À venir
2019	Hapotex HB2	72			OBNL	À venir
2019	Coop solidarité Suroit	86			Coop	à Venir
2019	Hapotex	96	23,7 M\$	200 K\$	?	?
2018	La joie de Rosemont	55	24 M\$	400 K\$	coop	terminé

2018	Kehilla	68			OBNL	Terminé
2018	Le relais jeunes familles	41			OBNL	terminé
2017	Coop solidarité Suroit	48	17 M\$	200 K\$	Coop	en cours
2017	Coop Gonthier	36			Coop	terminé
2017	Pas de la rue	40			OBNL	terminé
2007- 2017	Montagne verte	136			Coop	en cours
2016	Hapotex Dudemaine	39			OBNL	terminé
2015	Village Cloverdale	68			Coop	Terminé
2013	HC NDG	46			OBNL	Terminé
2013	Village Cloverdale	100			Coop	Terminé
2012	Les ambassade urs	27			Coop	Terminé
2011	Village Cloverdale phase V	27			Coop	Terminé

(*) <https://www.ledevoir.com/societe/730737/speculation-et-manque-de-fonds-menacent-des-logements-sociaux-sur-la-rive-sud>

Les autres données proviennent du groupe CDH :

<https://www.groupecdh.com/nos-realizations.html>

(**) Le Devoir 31 mai 2022, Zacharie Goudreault

ANNEXE 5 : LES TYPES DE COOPÉRATIVES¹⁵²

Catégorisation des coopératives : financières, non financières et autres catégories

Au Québec, les coopératives non financières sont régies par la [Loi sur les coopératives](#). Quant aux coopératives financières (caisse ou fédération de caisses), elles exercent leurs activités en vertu de la Loi sur les coopératives de services financiers. Le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie propose une foire aux questions à propos de la Loi.¹⁵³

Liste des coopératives non-financières

1. **COOPÉRATIVE DE CONSOMMATEURS** Elle fournit des biens et services à ses membres pour leur usage personnel. L'objectif est d'offrir aux membres de la coopérative des produits de qualité au meilleur prix. Il en existe dans différents secteurs, notamment l'alimentation, l'habitation, les biens et services en milieu scolaire, les services funéraires, etc. **(pas admissible au RIC)**
2. **COOPÉRATIVE DE PRODUCTEURS** Elle permet aux membres de se procurer des biens et des services nécessaires à la réalisation de leur travail. Il peut s'agir de partager des locaux, de la promotion, de l'approvisionnement, d'un regroupement d'achats ou de la transformation de produit.
3. **COOPÉRATIVE DE TRAVAIL** Elle fournit du travail à ses membres ou à ses membres auxiliaires. Elle constitue la forme la plus horizontale et la plus démocratique puisque tous les travailleurs et les travailleuses sont également collectivement responsables de la gestion de l'entreprise. Les membres sont donc les travailleurs, mais aussi les propriétaires.

¹⁵² https://iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2021/03/Brochure_Coop_WEB.pdf

¹⁵³ <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/infosite?lang=fr&x=2371115552>

4. **COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ** Plus récente, elle se distingue par ses différentes catégories des membres soit au moins deux catégories de membres parmi les suivantes : membres utilisateurs (personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative), membres travailleurs (personnes physiques salariées) ou membres de soutien (toute personne ou société ayant un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objectif de la coopérative). Les trois catégories de membres sont collectivement propriétaires.

5. **COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRES (CTA)**

Elle regroupe des membres de personnel d'une entreprise à capital-actions existante. La coopérative est créée à l'intérieur d'une société par actions afin d'acquérir une partie de actions et d'exercer une influence sur sa prise de décision.

En outre, au Québec, la *Loi sur les coopératives* reconnaît et encadre aussi l'existence de trois autres catégories de coopératives :

la coopérative d'habitation, une forme de coopérative de consommation qui offre à ses membres des logements ;

la coopérative agricole, une forme de coopérative de production qui regroupe des agriculteurs et agricultrices qui mettent en commun leur approvisionnement agricole, transforment les produits qu'ils exploitent et les commercialisent de manière collective ; et

la coopérative en milieu scolaire, une forme de coopérative de consommation qui offre à ses membres des fournitures scolaires, des produits informatiques, des services alimentaires, etc.

Finalement, il existe aussi près d'une vingtaine de *fédérations de coopératives* (ou « *coopérative de coopératives* ») regroupées par secteur d'activité. **(Trois secteurs admissibles au RIC)**

Enfin il y a aussi d'autres déclinaisons, comme **coopérative de solidarité de producteurs et coopératives de solidarité sectorielles**.

La Loi des coopératives

Cette loi n'est pas une partie de la Loi des compagnies mais bien une loi spécifique qui détermine un tronc commun à toutes les coopératives et précise les particularités des différents statuts : coopérative agricole, scolaire, d'habitation, de consommateurs, de producteurs, de travailleurs actionnaires, de travail et de solidarité. Une autre loi spécifique existe pour les services financiers.

La coopérative de producteurs

Article 193.1 *Une coopérative de producteurs est celle dont l'objet principal est de fournir à ses membres, qui sont des producteurs au sens de l'article 193.2 des biens et de services nécessaires à l'exercice de leur profession ou l'exploitation de leur entreprise.*

Article 193.2. *Un producteur au sens de la loi est : "Une personne ou société qui assure la prestation de services ou de la production de biens dans le but d'en tirer ses moyens d'existence ou ses principaux revenus d'entreprise ou de profession."*

Dans le domaine agricole, nous retrouvons plusieurs coopératives de producteurs comme la Coop.-Fédérée, la Coopérative des producteurs de sirop d'érable, de chaux, etc. Maintenant, il en existe dans d'autres domaines : coopérative des librairies indépendantes, coopérative d'humoristes, coopératives de chauffeurs de taxis, ...

La coopérative de solidarité

Cette forme de coopérative existe depuis peu au Québec et a comme particularité de regrouper comme membres, différents groupes de personnes au sein de l'entité juridique : les travailleurs et travailleuses de la coopérative, les clients et des partenaires. L'encadrement juridique est beaucoup plus précis que dans le cas des organismes à but non lucratif. Les prérogatives de l'assemblée générale aussi. Le statut entrepreneurial y est bien défini puisque sous certaines conditions, ces coopératives peuvent donner des ristournes à leurs membres, à l'exception des membres de soutien (partenaires du milieu).

¹⁵⁴ <https://www.reseaumentorat.com/blogue-obnl-vs-coop>

À PROPOS DE L'AUTEUR

Présentation de l'auteur Gilles Thériault

Gilles Thériault est un essayiste. Il possède un diplôme de d'études supérieures spécialisées en commerce électronique (DESS-CE) du HEC de Montréal. Il est aussi un ex-conseiller municipal. Avant cette expérience, il a œuvré pendant une trentaine d'années en architecture d'entreprise, en architecture d'affaires et en développement de systèmes d'information, en assurance qualité, en audit et en conformité réglementaire.

Il a travaillé comme employé permanent ou consultant pour plusieurs grandes entreprises du Québec, Hydro-Québec, la CDPQ, un ministère québécois (Immigration), et aussi trois grandes banques canadiennes; La banque Laurentienne, la Banque Nationale et treize années au Mouvement Desjardins. Par la suite, il est devenu conseiller municipal, administrateur et président d'une OSBL dans le domaine communautaire, auteur et essayiste. De 2002 à 2004 il a créé une entreprise Atelier Waverly et était un entrepreneur général et en 2021 il a fondé une maison d'édition.

Parmi les essais qu'il a écrits, il y a : les défis du financement du transport en commun dans la grande région de Montréal ; Étude sur la viabilité des finances publiques d'une grande métropole canadienne suite à la pandémie de COVID-19 ; Projet de création d'un programme de report des impôts fonciers du Québec pour la région de Montréal, Pourquoi recourir à l'écofiscalité dans la gestion des matières résiduelles et la prévention des déchets ? La tarification du transport collectif de la région de Montréal et aussi Assurer la planification du financement du transport collectif au Québec duquel un mémoire a été présenté à la consultation publique de l'ARTM au sujet de la planification stratégique dans les transports collectifs. Le développement industriel du logement communautaire au Québec. Plusieurs sont disponibles dans l'Apple Book Store en format ePUB sous le nom de l'auteur ou en demandant un fichier PDF à l'auteur.

Gilles Thériault, Montréal, Québec, Gilles.theriault51@gmail.com

Cette nouvelle crise du logement ne nous épargnera pas, il faudra prioriser cet enjeu, se concerter et innover dans notre approche et dans nos façons de faire tant au niveau local, régional ou provincial. Le mouvement coopératif en habitation constitue certainement une solution de choix.

L'évolution du modèle coopératif dans le logement social doit permettre sa pérennité et son développement. Actuellement la taille moyenne d'une coopérative d'habitation se situe à près de 30 unités locatives en Colombie Britannique c'est le double.

Récemment, il a été décidé de miser sur la création de petites et moyennes coopératives. Il est question de coopératives de 100 unités de logement ou moins. Bien que très valable, cette proposition va générer moins d'économie d'échelle et qu'elle dégagera moins de marge financière qu'un nombre plus élevé d'unités d'habitation dans une même coopérative.

Rien n'empêche le mouvement coopératif en habitation de vouloir innover et d'offrir un modèle d'affaires plus efficace et efficient. Le modèle suédois propose une approche mieux structurée dans la production et la livraison d'unités de logement sociaux.

Parmi les recommandations de cet essai, une étude de faisabilité qui pourrait mener à la mise en place d'un projet pilote d'un modèle de 4e génération des coopératives d'habitations. Ce projet permettra de valider l'idée de créer une coopérative productrice de logement et de l'ajout d'une coopérative de solidarité pour venir en aide aux coopératives en difficultés.

Bonne lecture, Gilles Thériault

Édition Terres et Eaux, mai 2023

ISBN : 978-2-925146-07-0 (ePub)



prix suggéré 25\$