

# OUTILLER LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES QUÉBÉCOIS POUR L'ACCÈS À L'IMMOBILIER

CRÉER DES OUTILS DE FINANCE SOCIALE EN PARTANT  
DES BESOINS DU MILIEU

Avec la collaboration de



**TNCDC**  
TABLE NATIONALE  
DES CORPORATIONS DE  
DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

**=fiducie**  
du Chantier  
de l'économie sociale

Financé en partie par le gouvernement du Canada par le biais du Programme de préparation à l'investissement.

Canada 

 **CHANTIER**  
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

 Programme de  
préparation à  
l'investissement

Québec 



# TABLE DES MATIÈRES

**4**

INTRODUCTION

---

**5**

LE PROJET

---

**6**

LES PARTIES PRENANTES

---

**8**

ÉTAPE 1 : ÉVALUER LE CONTEXTE

---

**19**

ÉTAPE 2 : EXPLORER LES SOLUTIONS  
POSSIBLES À L'EXPANSION DE L'INITIATIVE  
OU À LA RÉPLICATION AILLEURS AU QUÉBEC

---

**21**

ÉTAPE 3 : PROPOSER UNE STRUCTURATION  
DU FONDS QUI RÉPOND À LA SOLUTION  
CHOISIE ET AUX BESOINS IDENTIFIÉS

---

**23**

ÉTAPE 4 : MOBILISER LES INVESTISSEURS

---

**26**

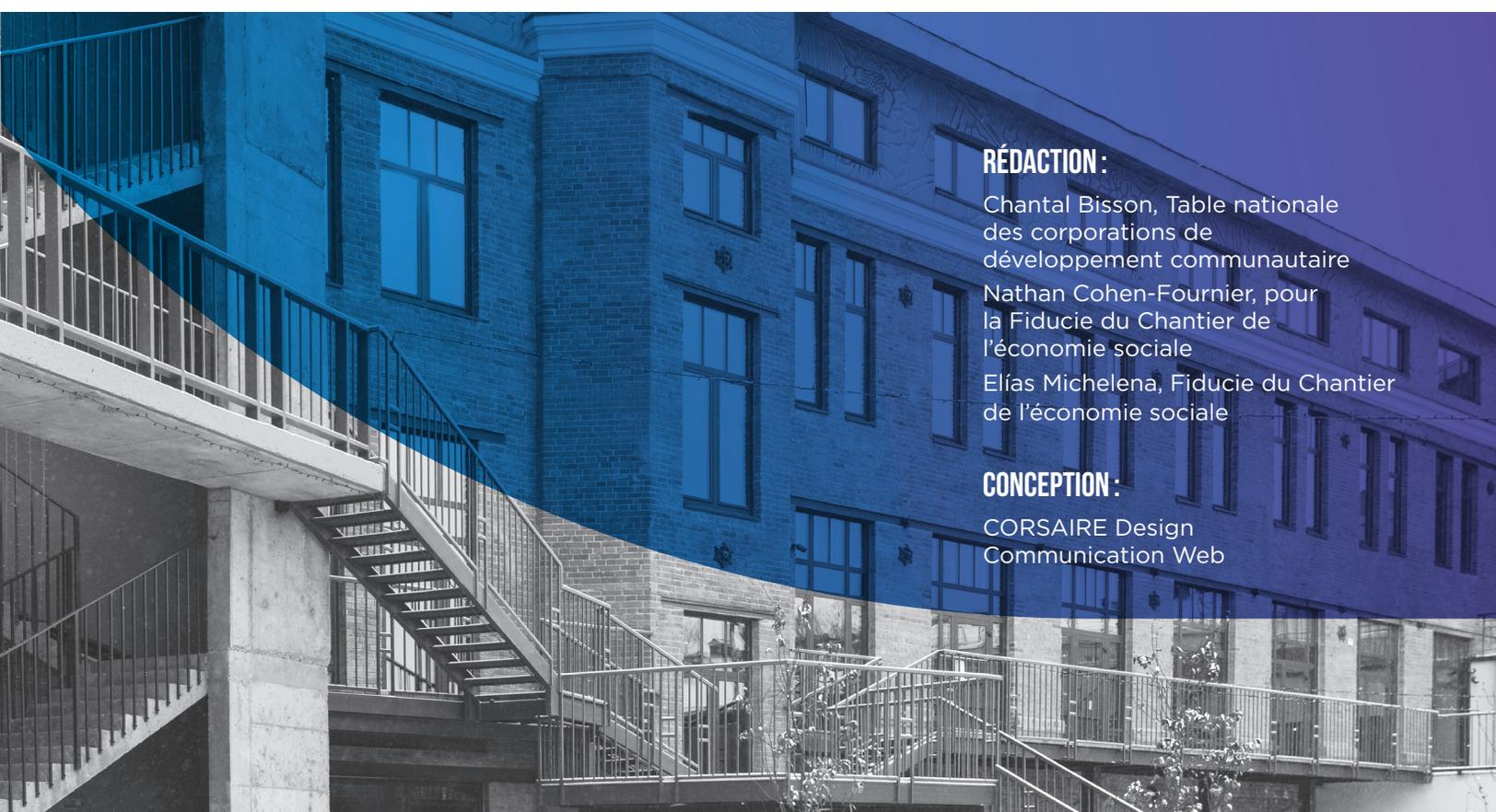
CONCLUSION

---

**26**

REMERCIEMENTS

---



## RÉDACTION :

Chantal Bisson, Table nationale  
des corporations de  
développement communautaire  
Nathan Cohen-Fournier, pour  
la Fiducie du Chantier de  
l'économie sociale

Elías Michelena, Fiducie du Chantier  
de l'économie sociale

## CONCEPTION :

CORSAIRE Design  
Communication Web

# INTRODUCTION

## L'ENJEU



## L'ACCÈS À DES LOCAUX POUR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Partout au Québec, les organismes communautaires sont confrontés à de nombreux défis pour avoir accès à des locaux adéquats et abordables. Les milieux montréalais ont été particulièrement touchés par ces multiples crises, et ce, depuis aussi loin que 2014. Dès lors, un chantier de réflexion a été lancé par Centraide du Grand Montréal en collaboration avec la Coalition montréalaise des Tables de quartier, le Chantier de l'économie sociale et une dizaine de partenaires financiers afin de trouver des solutions.

Si l'on souhaite que les organismes puissent compter sur des solutions locatives accessibles, abordables, bien situées et dont les installations répondent aux besoins grandissants de la population, force est de constater que les organismes communautaires sont trop souvent contraints de s'ajuster aux conditions du marché immobilier, parfois au détriment de la réalisation même de leur mission. En revanche, les différentes parties prenantes peuvent trouver dans ces défis la motivation de s'allier et de voir comment chacune peut contribuer à une vision innovante de l'immobilier communautaire sans encourager

le désengagement des institutions, particulièrement des gouvernements, à jouer un rôle structurant pour loger les organismes communautaires et assurer leur pérennité à long-terme. Parallèlement, il est possible d'observer un intérêt grandissant de la part de fondations, d'investisseurs institutionnels et privés pour la finance sociale et solidaire dans leur volonté de participer à des investissements ayant des retombées positives sur le plan social, environnemental et/ou culturel.



## UNE SOLUTION PAR ET POUR: L'INITIATIVE IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE DU GRAND MONTRÉAL (IICGM)

La mise sur pied de l' IICGM a permis de mettre en œuvre trois outils de finance sociale adaptés aux besoins des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale. L'initiative a été créée de manière complémentaire aux sources de financement existantes en agissant comme catalyseur d'investissements visant à soutenir l'accès à la propriété pour les organismes communautaires qui portent ce type de projet.

# LE PROJET

En partant du modèle de l'initiative immobilière communautaire du Grand Montréal, la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCCDC), accompagnée par la Fiducie du Chantier de l'économie sociale et appuyée d'une multitude de partenaires, a mené le projet qui vise à évaluer la faisabilité d'un changement d'échelle de l'initiative montréalaise. En d'autres mots, le projet a tenté de répondre en 2023-2024 aux deux questions suivantes :

1

Dans quels contextes et de quelles manières l'initiative immobilière communautaire peut être envisagée comme une opportunité pour l'action communautaire à l'échelle panquébécoise ?

2

Est-ce que des prêts adaptés et accessibles aux organismes communautaires au Québec pour mener à bien leurs projets immobiliers sont pertinents pour renforcer le filet social et favoriser la transformation sociale ?

## LES ÉTAPES

- ✦ Évaluer le contexte actuel et les besoins en immobilier communautaire à l'extérieur de Montréal
- ✦ Identifier les solutions possibles à l'expansion de l'initiative ou à la réplique ailleurs au Québec
- ✦ Proposer une structuration du fonds qui réponde à la solution choisie et aux besoins identifiés
- ✦ Modéliser le fonds rattaché aux leviers financiers qui seraient à la disposition des organismes
- ✦ Mobiliser les partenaires financiers
- ✦ Proposer une capitalisation potentielle du fonds

# LES PARTIES PRENANTES

## L'ÉQUIPE DE PROJET



La TNCDC est un réseau national ayant pour mission de regrouper les 69 corporations de développement communautaire (CDC) du Québec et de les soutenir dans leurs objectifs. Elle promeut la place incontournable qu'occupe le mouvement communautaire autonome dans le développement local, et ce, dans une perspective de justice sociale ainsi que de développement global et durable de notre société.

### Rôle

- + Leadership dans le processus de préparation à l'investissement
- + Transmission de l'information, mobilisation de son réseau autour du projet
- + Liens entre les différentes parties prenantes

### Expertise

- + Vision terrain
- + Action communautaire
- + Gestion de projet

## =fiducie

du Chantier  
de l'économie sociale

La Fiducie a pour principale mission de favoriser l'expansion et le développement des entreprises d'économie sociale en améliorant leur accès au financement et en leur assurant une meilleure capitalisation. Depuis quelques années, la Fiducie a mis en place des solutions financières innovantes afin de permettre la réalisation des projets pour les organisations collectives au Québec, dont l'Initiative immobilière communautaire du Grand Montréal.

### Rôle

- + Liens avec les investisseurs
- + Animation de réflexions collectives
- + Modélisation financière

### Expertise

- + Financement dédié à l'économie sociale et au communautaire
- + Projets immobiliers collectifs
- + Initiative immobilière communautaire du Grand Montréal



Le Chantier de l'économie sociale a pour mission de promouvoir l'économie sociale comme partie intégrante de l'économie plurielle du Québec et, ce faisant, de participer à la démocratisation de l'économie ainsi qu'à l'émergence de ce modèle de développement basé sur des valeurs de solidarité, d'équité et de transparence.

### Rôle

- + Participation active à la réflexion collective à chaque étape du projet
- + Courroie de transmission entre l'écosystème de l'économie sociale et les partenaires du projet
- + Vigie des angles morts et opportunités stratégiques

### Expertise

- + Économie sociale
- + Processus collectifs
- + Mobilisation



## LA GOUVERNANCE DU PROJET

La nature technique et hybride de la thématique des outils financiers a influencé la fréquence d'utilisation de plusieurs instances décisionnelles.

### L'équipe de projet

27  
rencontres

L'équipe de projet s'est rencontrée presque à toutes les semaines dans une optique de partage des apprentissages et de conceptualisation d'outils afin de nourrir les deux autres organes.

### Les partenaires de l'initiative montréalaise

6  
rencontres

- + Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ)
- + Centraide du Grand Montréal

Les partenaires de l'initiative montréalaise ont joué un rôle déterminant pour partager les réflexions initiales de démarrage, mais aussi pour partager les démarches en cours et valider les orientations du projet panquébécois.

### Le comité de suivi de la TNDC

4  
rencontres

- + CDC du Haut-Saint-Laurent
- + CDC du Val-St-François
- + CDC des Bois-Francs
- + CDC du Témiscamingue
- + Action Gardien, CDC de Pointe-Saint-Charles
- + CDC Maria-Chapelaine

Le comité de suivi a aidé à jeter les bases et à valider les réflexions sur les critères d'exportabilité de l'IICGM. Il a joué le rôle primordial de toujours ancrer les réflexions dans les besoins du terrain et dans l'analyse territoriale différenciée, avec comme objectif d'atteindre la plus grande équité territoriale possible.



## UNE DES CLÉS : LA COMPLÉMENTARITÉ DES EXPERTISES

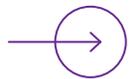
Plusieurs rencontres avec la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ) pour échanger sur les besoins et les différentes solutions possibles en termes de locaux communautaires

Rencontres avec Centraide du Grand Montréal pour parler des besoins qui ont mené à la création de l'initiative

Rencontres avec le Chantier de l'économie sociale pour aborder l'idée de l'élargissement de l'initiative au territoire québécois et le rôle potentiel de la TNDC dans cet élargissement



# ÉTAPE 1 ÉVALUER LE CONTEXTE POUR L'IMMOBILIER COMMUNAUTAIRE AU QUÉBEC



## PLUSIEURS INTRANTS NOURRISSENT LA RÉFLEXION



### Produire une revue de littérature et tirer des apprentissages de l'Initiative immobilière communautaire dans le Grand Montréal

- + Analyse des demandes existantes et du pipeline de projets de l'IICGM
- + Apprentissages et expériences des partenaires de l'IICGM
- + Revue de littérature du processus de création de l'IICGM
- + Données des interventions de la Fiducie dans d'autres fonds
- + Trois études de cas de projets financés par l'IICGM



### Comprendre les enjeux et cerner les besoins des organismes à l'extérieur du Grand Montréal

- + Analyse des demandes existantes et du pipeline de projets de l'IICGM
- + Apprentissages et expériences des partenaires de l'IICGM
- + Revue de littérature du processus de création de l'IICGM
- + Données des interventions de la Fiducie dans d'autres fonds
- + Trois études de cas de projets financés par l'IICGM



### Aller chercher les perspectives d'expertes et d'experts en lien avec l'immobilier communautaire

- + Expertes et experts en immobilier (architecture, développement, évaluation agréée, courtage)
- + Ressources d'accompagnement spécialisé
- + Bailleurs de fonds et investisseurs

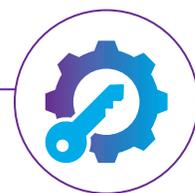
## UNE DES CLÉS : LA COLLABORATION EN AMONT

Le projet en lui-même a démarré sur les bases de discussions et de collaboration avec les partenaires-clés et les actrices et acteurs des milieux. Cette collaboration s'est traduite en autant d'intrants une fois le projet mis en branle.

Il faut souligner que cette approche est plutôt inhabituelle; souvent, le milieu communautaire n'est mis à contribution qu'une fois la solution déjà conçue.

## UNE DES CLÉS : L'APPROCHE MOSAÏQUE

L'étape d'évaluation du contexte a été réalisée par une approche en « mosaïque » de la cueillette de données. L'équipe a cherché à avoir les sources d'information et les types de données les plus diverses possibles, ainsi qu'une plus grande représentativité quantité et qualité possibles. On privilégiait les rencontres de travail pour le traitement et la synthèse de l'information qui allait ensuite servir de base de discussion dans la structure de gouvernance.



## INITIATIVE IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE DU GRAND MONTRÉAL

Le contexte ne peut pas être évalué sans jeter un coup d'œil aux outils de finance sociale eux-mêmes. L'équipe de projet a eu la chance d'analyser de près l'IICGM, plus précisément les trois solutions de prêts. En plus d'être un point de départ de discussion avec les organismes ailleurs au Québec pour vérifier s'ils avaient aussi ces besoins de valider, sécuriser, et réaliser des projets, l'analyse de l'IICGM a permis de dégager ses retombées concrètes et ses apprentissages sur le territoire du Grand Montréal.

### Soutenir l'accès à la propriété pour contribuer au développement et à la pérennité des organismes communautaires

[initiativeimmobiliere.ca](http://initiativeimmobiliere.ca)



#### **VALIDER** Prêt à l'accompagnement

De 10 K à 175 k\$

- Prêt sans garantie, remboursable à la réalisation
- Pardonnable si le projet est abandonné



#### **SÉCURISER** Fonds d'acquisition social

Jusqu'à 100 % du coût

- Prêt temporaire (max. 3 ans)
- Garantie hypothécaire



#### **RÉALISER** Fonds d'investissement social

Montant déterminé selon chaque projet

- Prêt à long terme (15 ans)
- Garantie hypothécaire (subordonnée à une institution financière)
- Capital patient (remboursable seulement à l'échéance)
- Intérêts flexibles (selon capacité)





# INITIATIVE IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE DU GRAND MONTRÉAL

Un continuum de produits financiers pour soutenir toutes les phases importantes d'un projet immobilier du milieu communautaire

## Mieux logé pour mieux desservir

Depuis  
2021



Plus d'une quinzaine de partenaires mobilisés pour sa mise en place

## Après 3 ans, les résultats démontrent la pertinence des 3 solutions financières

**19** prêts



**5** prêts Fonds d'investissement social



**5** prêts Fonds d'acquisition social



**9** prêts Programme de prêt à l'accompagnement



**9,6 M\$**  
de prêts autorisés



**14** projets  
d'immobilier collectif



Plus de **45** organismes logés



Plus de **20** projets potentiels en 2024

## APPRENTISSAGES DE L'INITIATIVE MONTRÉLAISE



### Les 3 outils démontrent leur pertinence et leur utilité auprès des organismes

- + Le Fonds d'acquisition a déjà besoin d'une recapitalisation (montants d'intervention plus élevés et roulement plus lent que prévu)
- + Le Programme de prêts à l'accompagnement permet notamment de valider la viabilité avant d'entreprendre le projet même s'il est moins utilisé que prévu
- + Le Fonds d'investissement social prend plus de temps à se déployer, ce qui est normal pour un fonds de capital patient dans le secteur communautaire



### Importance de clarifier la définition des organismes admissibles en tenant compte de :

- + Caractéristiques utilisées communément pour définir les organismes d'action communautaire
- + Mixité avec le commercial privé, l'économie sociale et le résidentiel
- + Complémentarité avec les outils de financement existants

La **qualité de l'accompagnement** et la **fréquence des suivis** sont fondamentales au succès des projets



### Les délais de réalisation sont très importants, spécialement pour les projets de mutualisation



### La mixité d'usages des immeubles est très présente, notamment avec le résidentiel

## UNE DES CLÉS : ÉCHANGES EN AMONT AVEC LES PARTENAIRES MONTRÉLAIS



- + Plusieurs rencontres avec la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ) pour échanger sur les besoins et les différentes solutions possibles en termes de locaux communautaires
- + Rencontres avec Centraide du Grand Montréal pour parler des besoins qui ont mené à la création de l'initiative
- + Rencontres avec le Chantier de l'économie sociale pour aborder l'idée de l'élargissement de l'initiative au territoire québécois et le rôle potentiel de la TNDC dans cet élargissement

## ENJEUX ET BESOINS DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES À L'EXTÉRIEUR DE MONTRÉAL

Le sondage réalisé à l'été 2023 pour documenter le potentiel de projets et la nature de ceux-ci a profité de l'ancrage local du réseau de la TNDC. Celui-ci a contribué à assurer la plus grande représentativité territoriale possible des organismes répondants au sondage.

La création de lien avec des partenaires locaux et régionaux a permis de documenter la situation dans les régions où l'on trouve moins de CDC. L'on a pu préciser différents thèmes, que ce soit la concertation

autour de l'enjeu des locaux, les difficultés rencontrées dans la gestion de bâtiments communautaires ou le soutien à l'émergence de nouveaux projets.

**168** organismes répondants  
**4000** organismes d'action communautaire autonome au Québec (RQ-ACA, 2024)  
 Marge d'erreur (avec 95% de confiance): **7%**

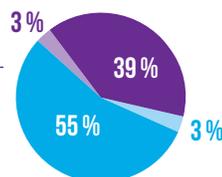
### Parcours immobilier des organismes sondés (en % et Nb)

#### Relation avec l'immeuble (avant-projet)

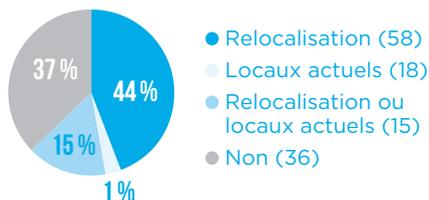
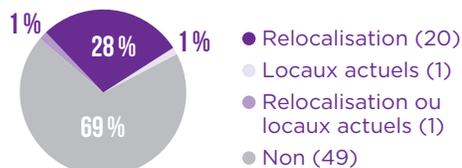
- Propriétaires (66)
- Propriétaires + locataires (5)
- Locataires (92)
- Sans locaux (5)

Propriétaires ou propriétaires + locataires

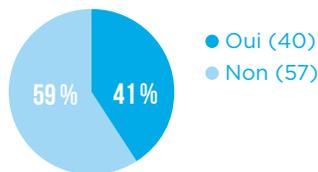
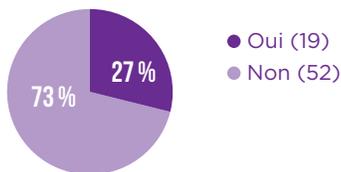
Locataires ou sans locaux



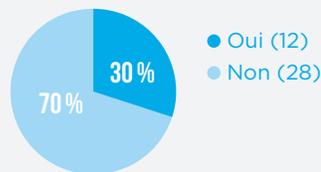
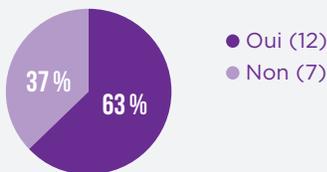
#### Intention d'achat



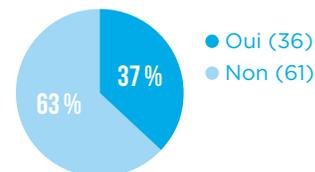
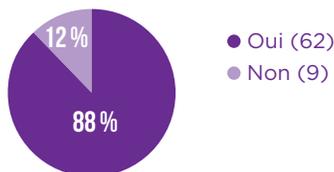
#### Projet d'acquisition



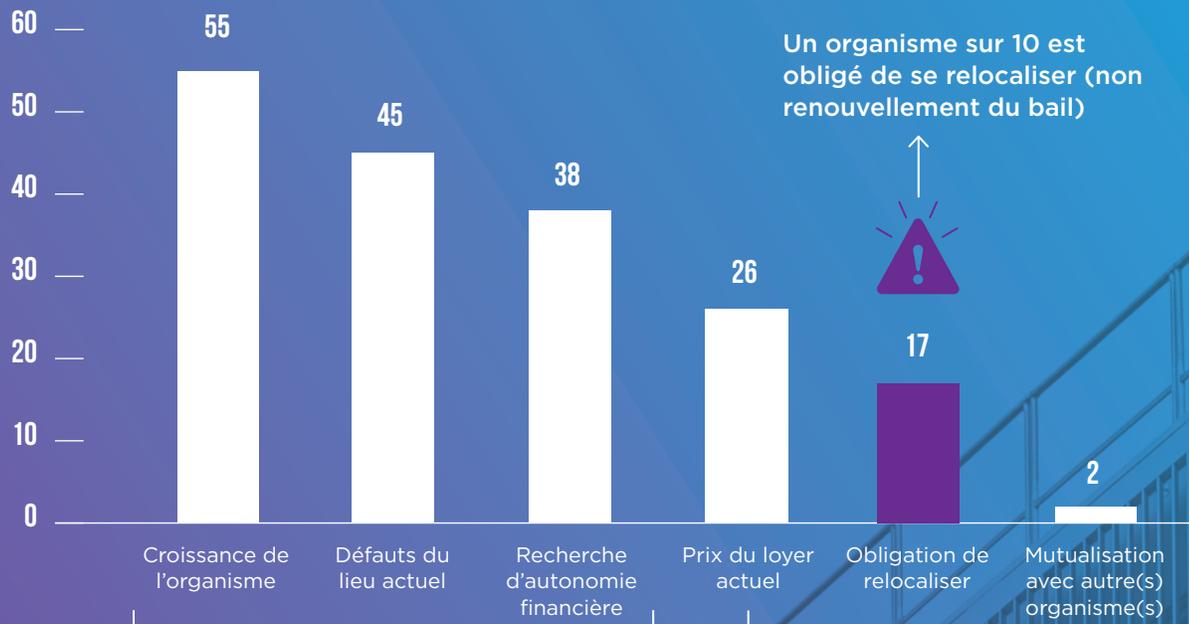
#### Site identifié



#### Intention de rénovation



## Motivations à se relocaliser par le biais d'une acquisition



Les répondants sont principalement motivés par la croissance, les défauts des lieux actuels et la recherche d'une plus grande autonomie financière

Un organisme sur 3 visant à se relocaliser a mentionné le prix du loyer actuel parmi ses motivations pour acquérir ailleurs



## Les personas

L'équipe de projet a réfléchi à des « personas », à des archétypes autrement dit, afin de bien comprendre les profils-type des organismes et d'orienter le choix des études de cas à réaliser. Cet exercice a également contribué à développer un langage commun avec les différentes parties prenantes et à anticiper dans quels cas de figure il est possible de s'attendre à ce que les outils financiers de l'Initiative immobilière répondent aux besoins des organismes.

|                                    | Description  | Modèle de propriété privilégié     | Motivation | Urgence | Moyens financiers | Besoin d'accompagnement |
|------------------------------------|--|------------------------------------|------------|---------|-------------------|-------------------------|
| <b>À risque</b>                    | Organismes qui sont à risque de relocalisation involontaire (loyer, mise à la porte, pressions de la demande, locaux vétustes, fin de bail, etc.).   | En mutualisation                   | ●          | ●       | ●                 | ●                       |
| <b>Opportunistes</b>               | Organismes qui souhaitent saisir une opportunité de développement (cession de terrain ou d'immeuble, bâtiments inoccupés, projet de mutualisation, etc.). Ils réagissent à un élément déclencheur externe. | À titre propre ou en mutualisation | ●          | ●       | ●                 | ●                       |
| <b>Visionnaires</b>                | Organismes qui planifient un projet de développement pour répondre à leurs besoins et à ceux de leur communauté. Ils prennent l'initiative de leur propre gré.   | À titre propre ou en mutualisation | ●          | ●       | ●                 | ●                       |
| <b>Rénovatrices et rénovateurs</b> | Propriétaires dont l'immeuble a besoin d'investissements importants à moyen terme pour la mise aux normes ou pour mieux répondre aux besoins de leur clientèle (ex: agrandissement ou réaménagement)       | À titre propre                     | ●          | ●       | ●                 | ●                       |

Légende: ● Très faible ● Faible ● Variable ● Élevé ● Très élevé

## PROJETS IMMOBILIERS COMMUNAUTAIRES

### Organismes porteurs de projets ayant participé aux études de cas

#### Financés par l'IICGM à Montréal



Centre social  
et communautaire  
de la Petite-Patrie

#### Ailleurs au Québec

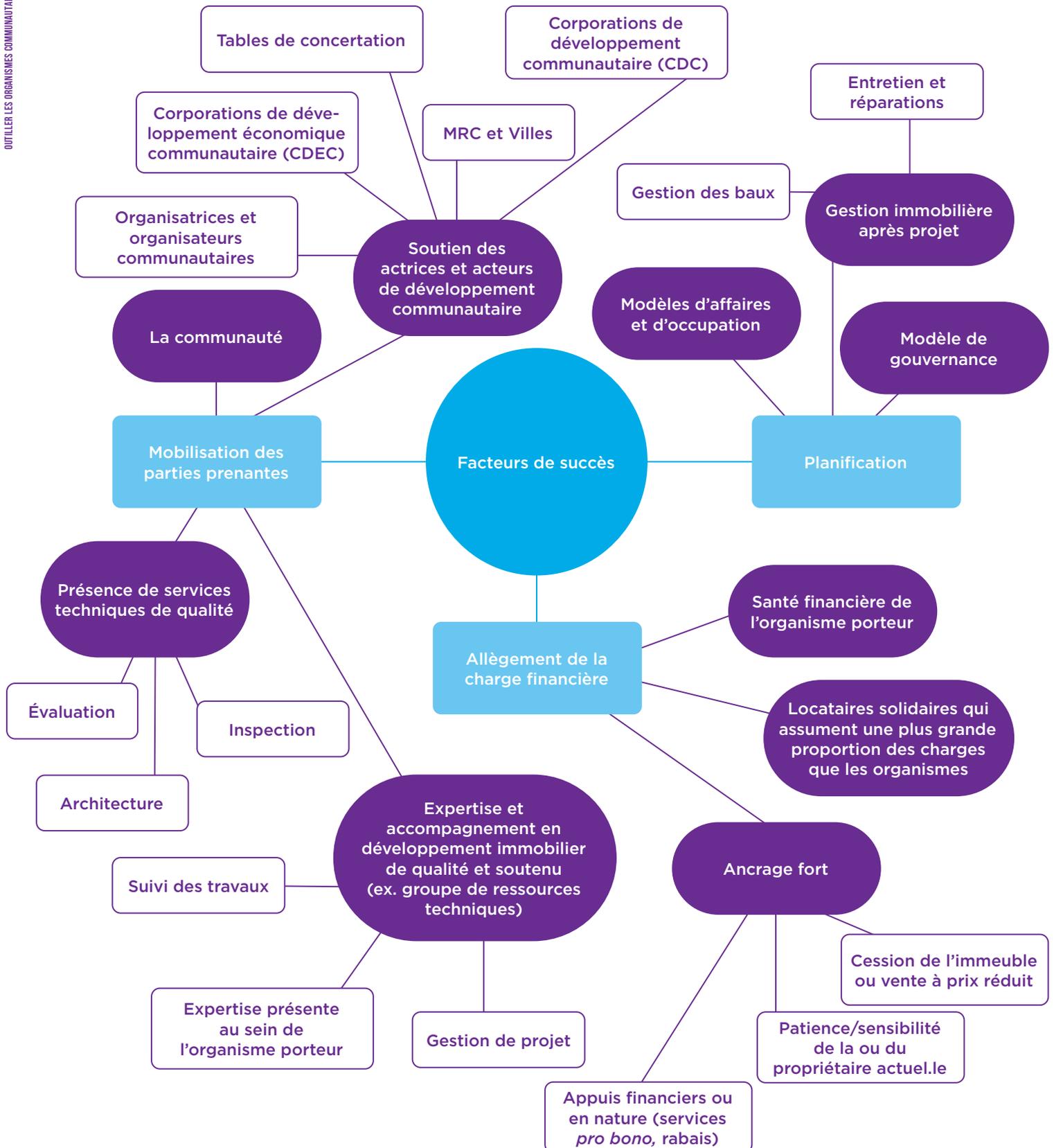


#### Retombées des projets immobiliers communautaires

- + Sécuriser l'accès à des espaces pour minimiser le risque de relocalisation involontaire
- + Stabiliser le budget d'occupation afin d'assurer une pérennité économique
- + Répondre aux besoins d'espaces grandissants afin de faire face à la demande croissante
- + Permettre une flexibilité et une autonomie d'usage accrues, taillées aux besoins des organismes occupants
- + Accéder à ou maintenir une localisation stratégique à proximité des populations rejointes
- + Consolider des offres de services communes en regroupant plusieurs organismes ayant des missions similaires ou rejoignant la même population
- + Accroître l'accès à des espaces pour d'autres parties prenantes de la communauté

## Facteurs de succès des projets immobiliers communautaires

Les études de cas ont permis de dégager trois grandes familles de facteurs de succès des projets : la mobilisation des parties prenantes, la planification ainsi que l'allègement de la charge financière.





## UNE DES CLÉS : VARIÉTÉ DES ÉTUDES DE CAS

En plus des personas, l'équipe a recherché la variété dans d'autres critères :

- + Rapport avec l'immeuble avant le projet : locataire/propriétaire
- + Milieu : urbain/périurbain/rural
- + Type de projet : patrimonial/acquisition/construction neuve (malheureusement, pas de construction neuve dans les études de cas)
- + Statut du projet : phase préliminaire/en cours/réalisé (avec une préférence pour les projets réalisés afin de collecter un maximum d'information)

## UNE DES CLÉS : ÉCHANGES EN AMONT DANS LE RÉSEAU DE LA TNDC

- + Cercle d'échange sur la gestion des bâtiments communautaires
- + Webinaire pour échanger sur la réalité des locaux communautaires et présenter l'IICGM
- + Confirmation de la priorité pour la TNDC de travailler sur cet enjeu et de déposer une demande au Programme de préparation à l'investissement (PPI)

## UNE DES CLÉS : COLLABORATION AVEC LE MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (MESS)

- + Implication de la TNDC dans le déploiement de la mesure 2.2.1 du Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire (PAGAC)
- + Réflexion du projet en complémentarité avec les actions gouvernementales réalisées et souhaitées

## CONSTATS PRINCIPAUX SUIVANT LES ÉCHANGES AVEC LES EXPERTES ET LES EXPERTS

Ces constats représentent également des enjeux soulevés dans nos discussions avec les organismes porteurs de projets immobiliers.

- + Importance de s'**adapter aux réalités diverses des marchés immobiliers** locaux
- + Le potentiel d'appréciation de la valeur marchande et le risque de revente dépend du lieu
- + Lorsque la voiture est le principal moyen de transport, il faut compter de l'espace de stationnement sur la superficie du projet
- + Hausse très importante des coûts de construction/rénovation. Entre 2020 et 2023, augmentation de **30 %** pour les bâtiments commerciaux au Québec (Société québécoise des infrastructures, 2023)
- + Risque de sous-estimer les coûts d'opération post-construction/rénovation ;
- + **La mixité** (résidentiel/commercial/économie sociale/communautaire) est bénéfique, car la présence de locataires solidaires stabilise les revenus
- + Importance de planifier des **aménagement flexibles et évolutifs** en réponse aux besoins changeants des organismes

### + L'accompagnement

- **L'accès** à un accompagnement de qualité, sur toute la durée et adapté aux organismes communautaires n'est pas répandu
- Essentiel pour **minimiser les risques**
- **Expertise développée** disponible pour accompagner de futurs projets
- La compétence de **vulgarisation** est essentielle

### + Les projets de mutualisation

- **Longs délais** et risques de complication malgré les synergies
- Des loyers trop bas peuvent mettre en péril la **capacité financière** à long terme
- Les localités rurales ont un **potentiel de mutualisation limité** au sein de l'action communautaire (moindre densité d'organismes)

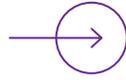
+ Devenir propriétaire, ce n'est pas pour tout le monde. **La gestion immobilière est un métier en soi** à ne pas sous-estimer (entretien et réparations, planification financière, gestion des baux, gestion des conflits entre locataires, etc.)

### + Les projets visant des bâtiments patrimoniaux

- **Risques additionnels** : Dépassement de coûts fréquents, faible valeur marchande en cas de recouvrement, grands espaces communs à rentabiliser, restrictions dans l'aménagement
- Les **coûts de rénovation** d'un bâtiment patrimonial représentent généralement 150 % des coûts estimés pour d'autres types d'immeubles



# ÉTAPE 2



## EXPLORER LES SOLUTIONS POSSIBLES À L'EXPANSION DE L'INITIATIVE OU À LA RÉPLICATION AILLEURS AU QUÉBEC

« ON SAVAIT D'ENTRÉE DE JEU QU'ON AVAIT 3 OPTIONS SUR LA TABLE. ON AURAIT PU EN DÉCOUVRIR D'AUTRES, MAIS ON EST RESTÉ SENSIBLEMENT AVEC L'HYPOTHÈSE DE DÉPART »

### LES TROIS SOLUTIONS POTENTIELLES



#### Solution

### A

Adapter l'IICGM pour créer un fonds panquébécois

#### Solution

### B

Créer une entité distincte pour le reste du Québec

#### Solution

### C

Créer plusieurs nouvelles structures propres à différents territoires

### LES CRITÈRES



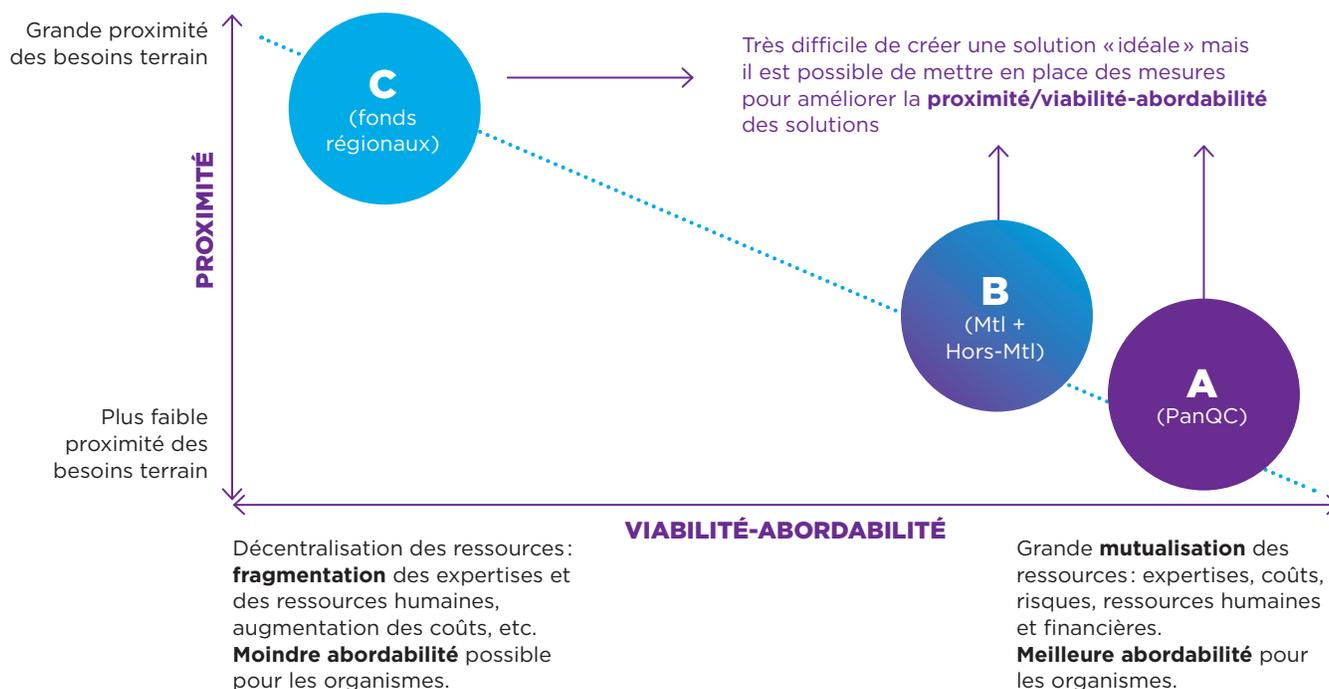
Les critères identifiés pour le choix de la solution sont le fruit des échanges avec les partenaires montréalais et le comité de suivi. Dans chaque famille de critères, l'équipe de projet a identifié les **avantages, les risques et les facteurs de mitigation** pour chaque solution. Puis, elle a réfléchi à une grille de pointage avec une pondération selon le poids des différents critères. Cet exercice a servi de base de discussion avec les parties prenantes, qui ont été invitées à remplir la grille de leur côté avant discussion.

#### En résumé, la solution choisie doit :

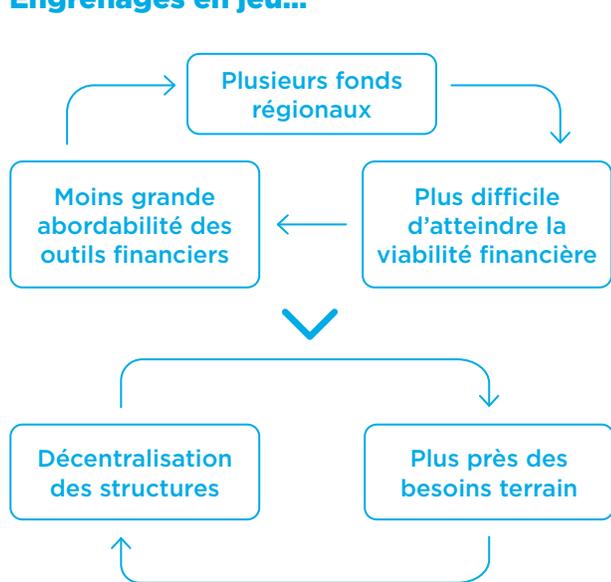
- + Répondre aux besoins des organismes communautaires, en étant relativement abordable et accessible
- + Viser à couvrir l'ensemble du Québec avec un souci d'équité et de représentativité territoriale
- + Recevoir l'adhésion des parties prenantes, notamment de l'IICGM
- + Être viable financièrement

**La collaboration avec les parties prenantes** a été le levier principal pour définir les critères, mais aussi pour identifier les tensions en jeu, mieux comprendre les implications de chaque solution sur les diverses réalités territoriales et orienter le choix prioritaire de la solution.

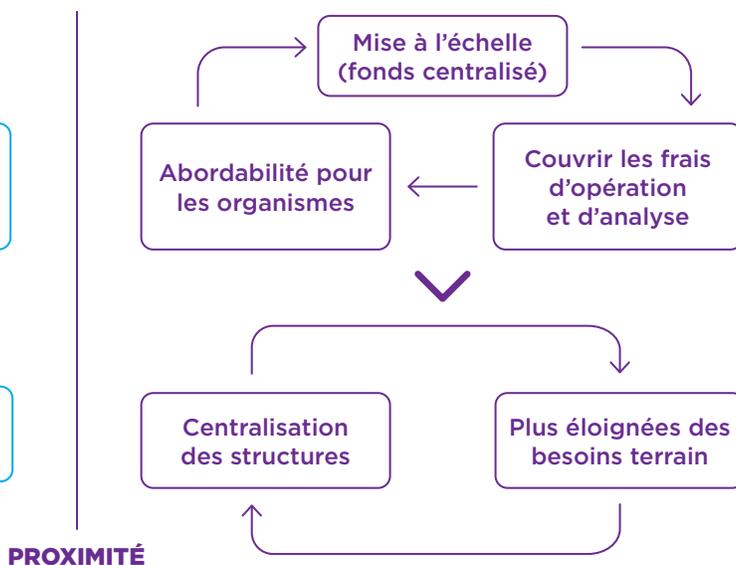
## Tensions fondamentales au cœur des solutions potentielles



### Engrenages en jeu...



### VIABILITÉ



## CHOIX DE LA SOLUTION

Ce processus de réflexion collective, appuyé de la documentation des étapes précédentes et animé par l'équipe de projet, a amené les partenaires à **privilégier la Solution A : Adapter l'IICGM pour créer un fonds à l'échelle du Québec, incluant la région de Montréal.**

### Pourquoi?

- + Possibilité d'offrir des **modalités plus abordables** aux organismes grâce à la mutualisation des coûts et des risques
- + Effet de levier important dans **l'apport de capitaux** pour s'assurer de couvrir tout le territoire

# ÉTAPE 3 PROPOSER UNE STRUCTURATION DU FONDS QUI RÉPOND À LA SOLUTION CHOISIE ET AUX BESOINS IDENTIFIÉS



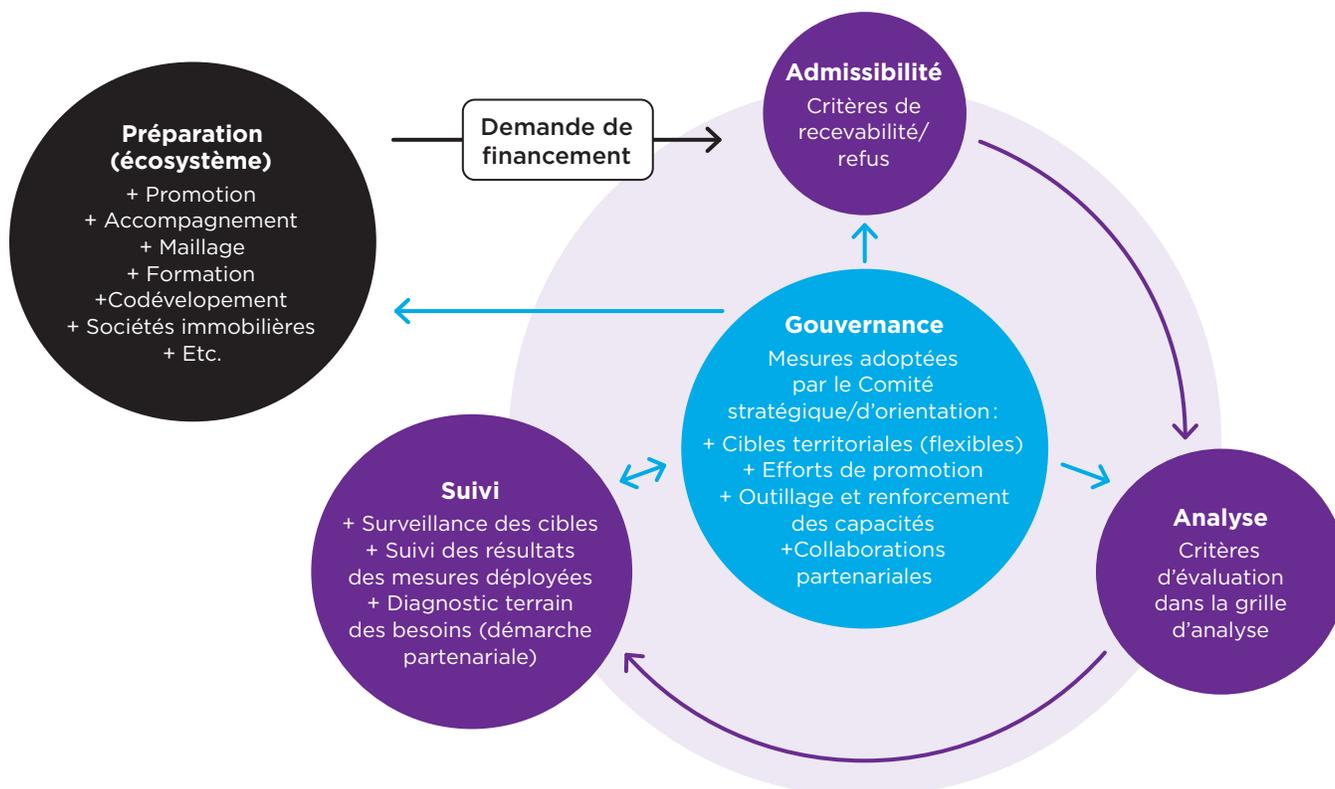
## CONSTATS PRINCIPAUX



- + Les **3 solutions financières** proposées par l'IICGM sont pertinentes
- + Le concept de **capital patient** gagnerait à être mieux vulgarisé et communiqué
- + Craintes que les enveloppes soient grugées par les projets dans les centres urbains qui rappellent le **rôle central de l'équité territoriale** dans la réflexion
- + On doit viser le **maximum de souplesse** possible dans les outils financiers
- + Les données recueillies portent à croire à un **besoin de capitalisation de 50 à 60 millions de dollars** pour une période d'intervention de 4 à 6 ans d'un fonds panquébécois

## Leviers pour favoriser l'équité territoriale

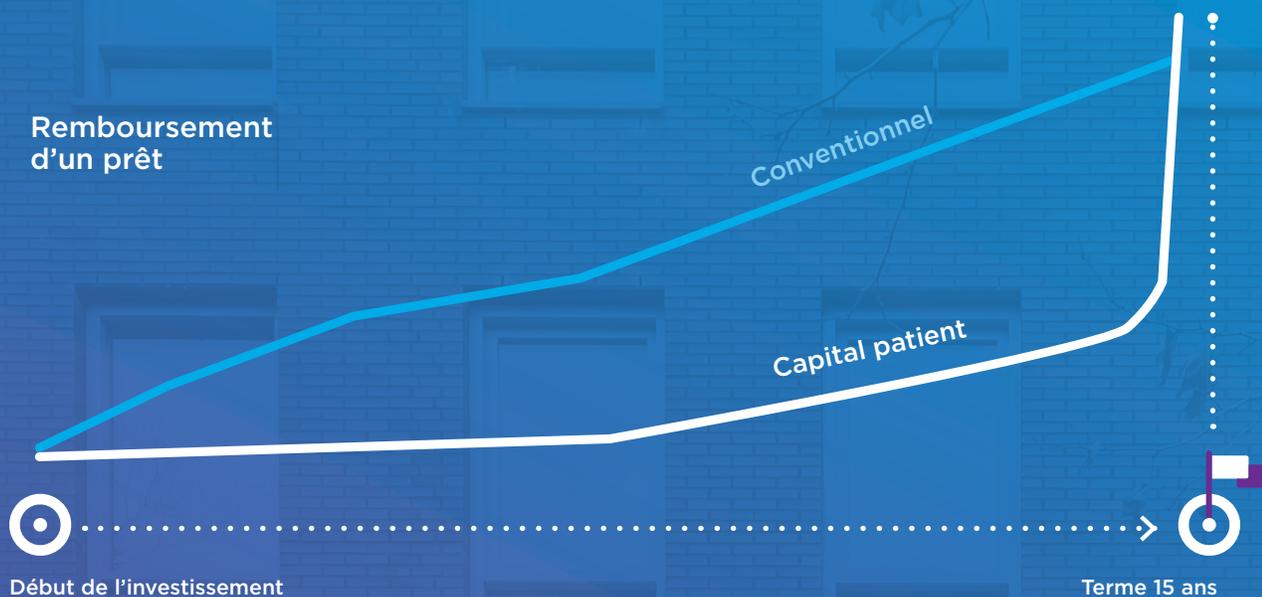
- + La gouvernance de l'Initiative doit s'appuyer sur une collaboration étroite avec les actrices et acteurs de soutien dans l'écosystème afin de créer des conditions favorables pour la promotion et la préparation des projets à l'investissement.
- + En assurant une représentativité territoriale dans la gouvernance, l'initiative sera en mesure d'agir sur les différents leviers d'action pour améliorer l'équité territoriale dans le soutien aux projets immobiliers communautaires.



## Le capital... patient

Le montant prêté n'est remboursable qu'à la fin de la 15<sup>e</sup> année. Cela permet de :

- ◆ **Diminuer le fardeau financier** en reportant la période de remboursement
- ◆ Avoir une **stabilité dans les remboursements**
- ◆ Favoriser un **meilleur équilibre entre l'endettement et les fonds propres**
- ◆ **Servir de levier** pour attacher des projets structurants



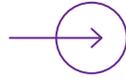
Selon la réalité de l'organisme, il est tout de même possible de faire des **remboursements anticipés sans pénalité**. Le **paiement des intérêts est adapté à la capacité de payer** de l'organisme. Généralement, le remboursement de ce type de financement se fait par le **refinancement (du capital et des intérêts non payés)** par une institution financière à la fin de la période de 15 ans, **en se servant de l'appréciation de l'immeuble comme levier**.

## UNE DES CLÉS : CONSULTATION D'ORGANISATIONS PORTEUSES DE PROJETS IMMOBILIERS PARTOUT AU QUÉBEC



14 organisations répondantes au sondage ont échangé lors d'un atelier de réflexion afin de nourrir l'étape de conception. En plus d'alimenter la réflexion sur la solution avec la réalité du terrain, ce fut une occasion de mieux comprendre la réticence à l'endettement des organismes et de créer un espace d'échange pour des gens qui vivent des enjeux similaires avec leurs projets.

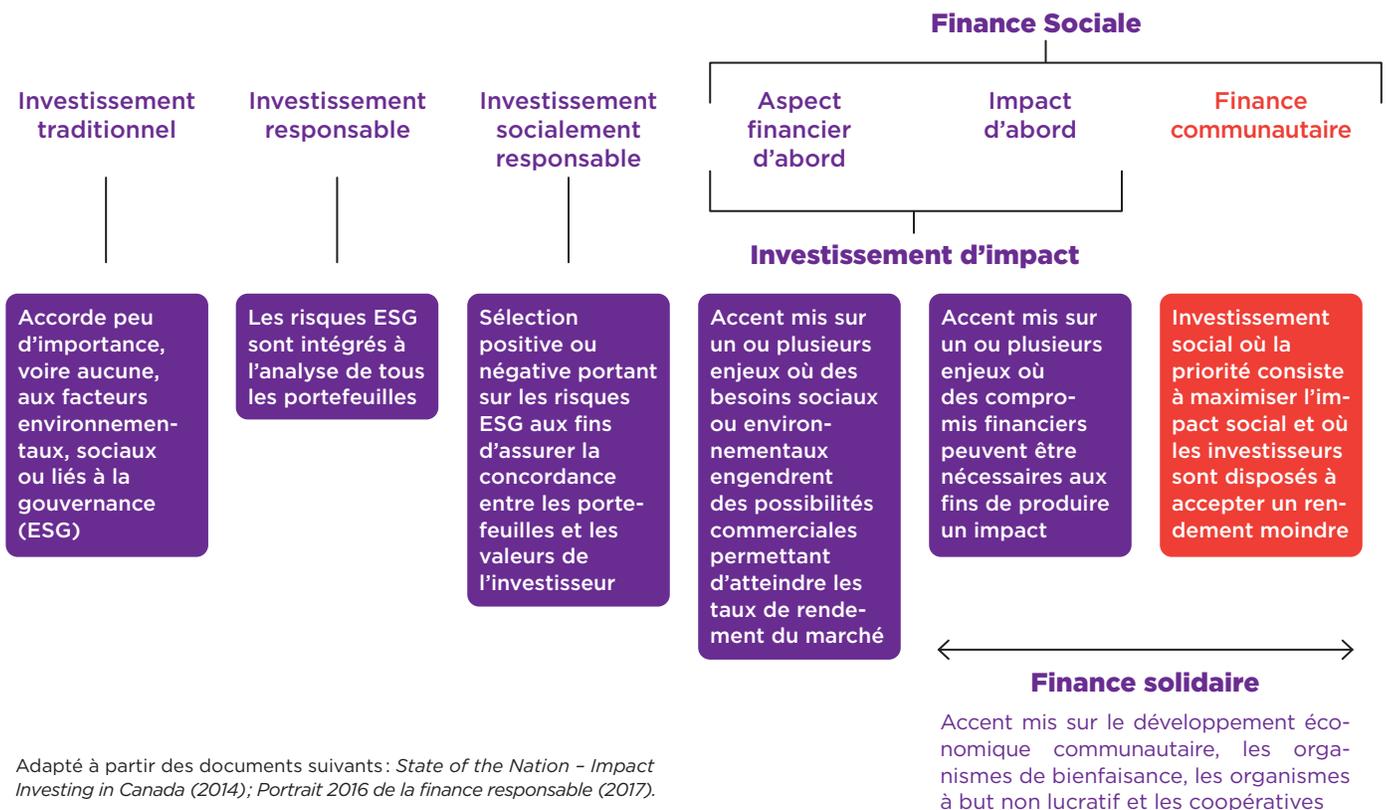
# ÉTAPE 4 MOBILISER LES PARTENAIRES FINANCIERS



À cette étape, il s'agit d'identifier à la fois le message à communiquer ainsi que les investisseurs à qui le communiquer. Ce qu'il y a d'unique dans cette démarche est qu'elle n'a pas été décidée d'emblée par les acteurs détenant le capital, ce qui est plutôt rare dans l'industrie de l'investissement. D'entrée de jeu, l'équipe savait qu'elle allait devoir approcher à la fois les investisseurs actuels de l'initiative montréalaise et trouver d'autres partenaires pour soutenir l'élargissement du fonds à l'échelle panquébécoise. Plus précisément, les actions posées à ce stade du projet sont :

- ✦ Développement de **profils d'investisseurs** et de stratégies reliées
- ✦ Rencontres informelles de sensibilisation et identification des attentes des investisseurs
- ✦ Rencontres avec le comité consultatif de commanditaires de l'IICGM
- ✦ Élaboration d'outils de communication (*pitch deck*)
- ✦ Planification de rencontres collectives d'investisseurs potentiels

## L'INITIATIVE DANS LE CONTINUUM DE L'INVESTISSEMENT



Adapté à partir des documents suivants : *State of the Nation – Impact Investing in Canada (2014)*; *Portrait 2016 de la finance responsable (2017)*.

Source : <https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/programs/social-innovation-social-finance/reports/SISF-Strategy-Report-FR.pdf>

Aux yeux des investisseurs, les solutions financières proposées par l'Initiative immobilière communautaire s'inscrivent dans le pôle « impact » de la mouvance de la finance sociale, soit dans le domaine de la finance solidaire. Ce type d'investissement est axé sur le développement des communautés et exige une solidarité de la part des investisseurs (soit des sacrifices en termes du rendement, de la liquidité ou de la prise de risque) afin de pouvoir concrétiser des retombées sociales particulièrement structurantes. Dans cet esprit, la démonstration des impacts sur les organismes est une composante importante dans la proposition de valeur de l'Initiative immobilière communautaire aux investisseurs solidaires.



### Un message clair

Les outils de communication ont été basés sur ces trois objectifs :

- + Définir la finance sociale et solidaire, l'économie sociale et l'action communautaire au Québec et leurs retombées
- + Mettre de l'avant la solidité, l'historique de performance, la transparence et l'expertise des parties prenantes dans l'écosystème de la finance solidaire
- + Positionner l'Initiative immobilière communautaire dans le marché de l'investissement

## LES PERSONAS D'INVESTISSEURS

Comme pour les organismes porteurs de projets immobiliers, l'équipe a réalisé un exercice de classement des types de partenaires financiers :

|  | Intérêt pour la finance sociale | Exigences de rendement | Tolérance au risque | Patience | Capacité (RH, \$) | Investissement minimal |
|--|---------------------------------|------------------------|---------------------|----------|-------------------|------------------------|
| <b>Grands investisseurs institutionnels</b>            | ●                               | ●                      | ●                   | ●        | ●                 | ●                      |
| <b>Grandes fondations</b>                              | ●                               | ●                      | ●                   | ●        | ●                 | ●                      |
| <b>Petites-moyennes fondations</b>                     | ●                               | ●                      | ●                   | ●        | ●                 | ●                      |
| <b>Communautés religieuses</b>                         | ●                               | ●                      | ●                   | ●        | ●                 | ●                      |
| <b>Family offices et gestionnaires de fonds privés</b> | ●                               | ●                      | ●                   | ●        | ●                 | ●                      |
| <b>Gouvernements</b>                                   | ●                               | ●                      | ●                   | ●        | ●                 | ●                      |

Légende: ● Très faible   ● Faible   ● Variable   ● Élevé   ● Très élevé

## RECOMMANDATIONS POUR LA CAPITALISATION



- + **Valoriser les impacts** sociaux et environnementaux des outils financiers proposés **de manière encore plus visible et concrète** pour les investisseurs
- + Expériences plus immersives (ex : des visites guidées aux projets financés par l'IICGM, témoignages, etc.)
- + **Clarifier** les particularités, le rapport risque-rendement-liquidité et **le rôle de chacune des solutions proposées dans le portefeuille des investisseurs**
- + Explorer des stratégies de capitalisation mixte pour bonifier les attraits financiers auprès des investisseurs



### UNE DES CLÉS : COMPTER SUR DES PROFESSIONNELS ET LEUR RÉSEAU

Le projet a pu compter sur l'apport inestimable des consultants Nathan Cohen-Fournier et Jacques Bordeleau. Leur expertise en finance sociale et leur forte implication dans le milieu philanthropique et auprès d'investisseurs institutionnels, notamment, ont contribué à identifier et entrer rapidement en communication avec les partenaires financiers.



# CONCLUSION

Dans un contexte de crises multiples qui touchent leurs locaux partout au Québec, les organismes communautaires font preuve de résilience et de créativité pour continuer à répondre aux besoins de leurs communautés. Cette réalité préoccupante est devenue le terreau fertile d'une collaboration particulière entre l'action communautaire et la finance solidaire. C'est dans une démarche participative que se sont engagées des organisations et des personnes pour développer des solutions à partir des besoins précis du milieu communautaire.

L'expérience de l'Initiative immobilière communautaire du Grand Montréal et les démarches de consultation auprès du milieu communautaire à l'échelle panquébécoise démontrent la pertinence des outils financiers qu'elle propose pour la validation, la préparation, la sécurisation et la réalisation de projets immobiliers communautaires.

Plus encore, cette étude révèle l'importance de soutenir et de mailler l'écosystème d'accompagnement et d'avoir accès à des contributions non remboursables pour que les projets aient toutes les chances de succès.

Finalement, les démarches ont permis la rencontre inédite entre le milieu communautaire et le milieu de l'investissement. Cette rencontre a permis non seulement de témoigner de l'opportunité que représente la finance solidaire pour les investisseurs visant à accroître leur impact positif sur la société, mais aussi d'ouvrir le dialogue sur la notion même d'impact social du point de vue de l'action communautaire, par sa mission de transformation sociale.

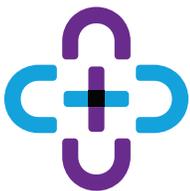
## REMERCIEMENTS

**Équipe de projet :** Chantal Bisson (TNCDC), Charles Gagnon (Chantier de l'économie sociale), Nathan Cohen-Fournier, Elías Michelena (Fiducie du CÉS) et Philippe Garant (Fiducie du CÉS).

**Collaboratrices et collaborateurs :** Jeanne Bugnon (RISQ, coordination IICGM), Jacques Bordeleau (expert en finance solidaire et philanthropie), Karine Triollet (Action Gardien, CDC de Pointe-Saint-Charles), Francine Camiré (CDC des Bois-Francs), Stéphanie Hein (CDC du Témiscamingue), Cindy Migneault (CDC Maria-Chapdelaine), Rémi Pelletier (CDC du Haut-Saint-Laurent), Diego Scalzo (CDC du Val-St-François), Yves Bellavance (Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ)), Gessica Gropp (CMTQ), Marie-Lyne Brunet (Centraide du Grand Montréal).

**Un grand merci à toutes les personnes que nous avons rencontrées qui nous ont généreusement partagé leurs perspectives sur l'immobilier communautaire.**





**TNCDC**  
TABLE NATIONALE  
DES CORPORATIONS DE  
DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE