

OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

L'ACQUISITION IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE

OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

L'ACQUISITION IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE

**GUIDE PRATIQUE À L'INTENTION D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES
QUI PORTENT DES INITIATIVES IMMOBILIÈRES :**

GRANDES ÉTAPES

QUESTIONS INCONTOURNABLES

RESSOURCES À CONSIDÉRER

RECHERCHE ET RÉDACTION

Gessica Gropp, Coalition montréalaise des Tables de quartier

Kevin McMahon

Myriam Déry, Chantier de l'économie sociale du Québec

PARTENAIRES DE RÉALISATION

Nathalie Villemure, Réseau d'investissement social du Québec

Yves Bellavance, Coalition montréalaise des Tables de quartier

Karine Triollet, CDC Action-Gardien de Pointe-Saint-Charles

Charles Gagnon, Chantier de l'économie sociale du Québec

Denis Missud, Consultant en développement économique communautaire

RELECTURE DU CONTENU

Vanessa Girard Tremblay, Centre communautaire d'alimentation du quartier Centre-Sud

Marie-Josée Vaillancourt, Entremise

Martin St-Denis et Claude Dorion, MCE Conseils

Ron Rayside, Rayside Labossière

Amélie Girard

REMERCIEMENTS

La CMTQ tient à remercier toutes les personnes qui ont alimenté le comité de rédaction :

François Soucisse, Henri Chevalier, Lydia Tetyczka, Rémy Robitaille, Gilles Ethier, Suzanne Doucet, Antonin Favron, Mario Régis, Gabriel Townsend Darriau et José Bazin.

Nous remercions également les membres du comité qui travaillent pour la création d'un pôle communautaire au faubourg Saint-Laurent.

Financé en partie par le gouvernement du Canada par le biais du Programme de préparation à l'investissement. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles des rédactrices et des rédacteurs et ne représentent pas celles du gouvernement du Canada.



GRAPHISME

Justine Israël
justine@prosceniumservices.com

ILLUSTRATION

Miho Watanabe
miho.watanabe@hotmail.co.jp

RÉVISION LINGUISTIQUE

Ruth Pilote

La féminisation de ce document a été faite selon des considérations d'inclusion de toutes et tous et afin d'être accessible aux personnes ayant des limitations fonctionnelles qui utilisent, ou non, des technologies d'assistance.

Les liens internes de renvoi sont activés seulement dans le Guide complet.

Ce guide peut être reproduit et utilisé à des fins non commerciales. L'information est valide en date du mois de mai 2022.

TABLE DES MATIÈRES

INTRO

Mot du coordonnateur de la Coalition montréalaise des Tables de quartier	5
L'outil d'aide à la décision en un clin d'œil	6
Une démarche déclinée en 3 grandes phases	7
Pour une redéfinition de la propriété	8

MODULE A

MOBILISATION, IDENTIFICATION DES BESOINS ET ÉVALUATION SOMMAIRE DES CAPACITÉS FINANCIÈRES 10

A1	Comment propulser votre réflexion pour des locaux communautaires adéquats?	12
A2	Comment évaluer sommairement si vous avez les moyens d'acquérir un site?	19
A3	Comment stimuler l'intérêt autour de votre solution immobilière?	23
A4	Comment susciter une opportunité immobilière?	26
A5	Comment créer les conditions favorables pour des locaux à la disposition des communautés?	28
A6	Comment se préparer à porter un projet immobilier?	30

MODULE B

DÉFINITION DES MODÈLES DE PROPRIÉTÉ, JURIDIQUES ET D'AFFAIRES 35

B1	Comment concevoir la gestion d'un projet porté par un seul propriétaire à but non lucratif?	38
B2	Comment élaborer la gouvernance d'un projet collectif?	41
B3	Comment préparer le budget de réalisation?	47
B4	Comment financer le projet?	56
B5	Comment confirmer que vous avez les moyens d'acquérir ce site?	62

MODULE C

RÉALISATION DE LA TRANSACTION IMMOBILIÈRE ET GESTION DES TRAVAUX 67

C1	Quels sont les éléments incontournables pour le transfert de propriété?	70
C2	Comment choisir une entreprise de construction générale?	74
C3	Comment éviter les dépassements de coûts et les délais?	75

MOT DU COORDONNATEUR DE LA COALITION MONTRÉLAISE DES TABLES DE QUARTIER

Depuis les 25 années d'exercice de la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ), l'enjeu des locaux communautaires est une réalité qui nous a rattrapée plus intensément depuis la dernière décennie. La hausse des loyers, les évictions et la rareté des espaces à prix abordables exercent une pression sur la capacité budgétaire des organismes et donc sur leur capacité d'intervention auprès de leurs membres et du public.

Depuis 2018, la CMTQ est membre du Comité régional sur l'accès aux locaux communautaires qui déploie un plan d'action spécifique s'adressant à l'enjeu des locaux communautaires. C'est dans ce cadre que nous avons développé la plateforme LOCO Montréal pour centraliser diverses ressources et informations pratiques pour outiller les organismes communautaires à la recherche de locaux adéquats.

Lancée en 2021, la CMTQ a également collaboré à la mise sur pied de l'Initiative immobilière communautaire du Grand Montréal. Ce programme propose des solutions financières visant à soutenir le développement de projets immobiliers pour loger des organismes.

Mais il reste encore beaucoup de boulot à accomplir, et la CMTQ est déterminée à poursuivre le travail pour mettre de l'avant des solutions pour des locaux communautaires adéquats. Par exemple, nous interpellons les paliers politiques pour mieux financer les organismes qui consacrent une part croissante de leurs budgets aux ressources matérielles. Ou encore, il y a de nombreux bâtiments publics qui sont vacants ou sous-utilisés et dont la requalification doit inclure les besoins communautaires.

Tout comme pour la crise du logement résidentiel, les solutions pour des locaux communautaires abordables doivent être collectives et impliquent même de sortir certains immeubles de la pression du marché. Au nom des Tables de quartier de Montréal, j'affirme la nécessité que les quartiers montréalais soient des milieux de vie complets, ce qui comprend des espaces dédiés au développement social de la population, et plus particulièrement qui nous permettent d'héberger des organismes qui répondent aux besoins des populations vulnérables ou exclues.

Yves Bellavance



L'implication de la CMTQ est portée par la volonté que les organismes demeurent enracinés dans leur communauté d'appartenance et qu'ils poursuivent leur mission dans des espaces accessibles et qui conviennent à leur programmation et aux membres qui les fréquentent.

**LOCO
MONTRÉAL**

**LA CLÉ POUR DES
LOCAUX ABORDABLES
ET ACCESSIBLES**



WWW.LOCO-MTL.NET

L'OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION EN UN CLIN D'ŒIL

Chaque projet visant à héberger des organismes communautaires montréalais est unique. Les conditions de réalisation, les occasions immobilières à saisir et la vision portée par chaque projet débouchent sur un continuum de possibilités. Vu la diversité des trajectoires, les initiatives rencontrent des décisions variées. L'outil d'aide à la décision puise son contenu dans les considérations à envisager lors du démarrage d'un projet d'infrastructure communautaire. Il aide à préparer les étapes à venir et à rassembler les facteurs de réussite. À l'image des poupées russes, certaines conditions de base doivent être solidifiées avant de planifier les prochaines étapes.

Ce guide ne vise pas à se substituer à des expertises techniques, financières ou organisationnelles. Le recours à des ressources externes est essentielle pour franchir de manière avisée certaines phases de développement et pour soulager la charge inhérente à un tel projet. Certaines fiches abordent d'ailleurs les formes d'accompagnement disponibles et les manières de vous y associer.

Une des finalités de l'outil d'aide à la décision consiste par ailleurs à favoriser le réseautage entre les multiples initiatives et à améliorer notre compréhension des facteurs de réussite et des obstacles à surmonter. Vu la nature de ce type de projet, il est parfois difficile de bénéficier des apprentissages des pionniers qui sont déjà passés par des chemins similaires. Vous êtes invités à consulter et à bonifier le portrait des initiatives réalisées depuis 2010.

Les pages suivantes proposent une trajectoire type qui identifie les principales étapes à parcourir, les ressources à mobiliser et les questions à se poser pour la réalisation d'un projet immobilier afin d'héberger un ou plusieurs organismes.



EN SAVOIR PLUS SUR LES CAS D'ACQUISITION IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE RÉALISÉS À MONTRÉAL

LOCO Montréal est une plateforme qui favorise le maillage entre les organismes montréalais aux prises avec des enjeux ou des questions concernant les locaux.

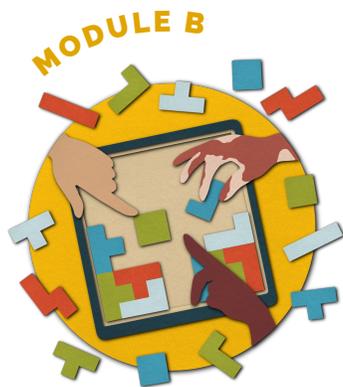
UNE DÉMARCHE DÉCLINÉE EN 3 GRANDES PHASES

Une attention a été portée afin de dégager les étapes qui permettent de réaliser un projet immobilier communautaire. Cela dit, la nature de tels projets requiert une approche par petits pas où de nombreux allers-retours sont nécessaires pour définir toutes les composantes interreliées. Ces étapes évoluent selon le principe des vases communicants. Il faut parfois reprendre certaines réflexions alors qu'on les croyait pourtant derrière nous. Ainsi, vos démarches pourraient être davantage en dent de scie que les étapes présentées dans ce guide ne le reflètent.

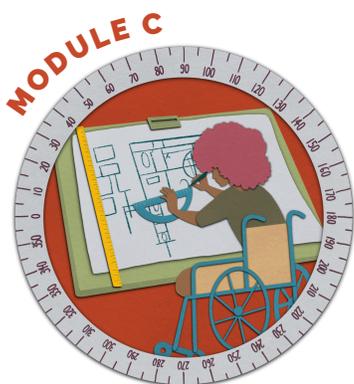
C'est autour de trois grands moments de planification que les fiches sont présentées.



La première phase regroupe les questions à se poser au début de la démarche afin de rallier des collaboratrices et collaborateurs et afin que le projet puisse répondre aux besoins identifiés. Ces étapes concernent tout projet collectif et peuvent être abrégées pour les projets plus petits où il y a un seul organisme impliqué. En terminant ce premier cycle d'analyse, vous saurez si l'acquisition est une option envisageable pour vous, vous aurez une idée du scénario immobilier convoité, et vous aurez estimé les coûts sommaires et les capacités financières préliminaires des porteurs du projet.



Cette phase participera à structurer les dispositifs humains et financiers pour rendre le projet faisable. C'est à cette étape que vous conviendrez de la forme juridique de la propriété à acquérir dont les plus fréquentes sont un syndicat de copropriétaires, un OBNL ou une coopérative. En terminant ce deuxième cycle d'analyse, vous aurez ciblé un lieu physique concret et vous connaîtrez les coûts d'acquisition et d'opération. Vous aurez également élaboré des scénarios financiers pour aller chercher les sources de financement nécessaires.



Ce dernier tour de piste avant l'ouverture du lieu est un moment déterminant puisque le transfert de propriété se concrétisera. Cela suppose l'encadrement de négociations, d'inspections et, possiblement, la gestion d'un chantier (construction, rénovation, améliorations locatives). Les suivis budgétaires rigoureux et la supervision régulière des travaux sont les principales manières de garder le projet sur les rails selon les budgets et les délais prévus. La fin de cet intervalle signifie le début des activités régulières de votre programmation.

POUR UNE REDÉFINITION DE LA PROPRIÉTÉ

Le fait de posséder un bien immobilier est incontestablement un actif qui peut stabiliser les frais d'exploitation et favoriser la pérennité des organisations. Au-delà des avantages pour les organismes logés, l'acquisition immobilière communautaire est une réponse à la spéculation immobilière. Elle soustrait ces sites à la pression du marché et elle crée des espaces dont la valeur est plutôt définie par les échanges sociaux qui en émergent.

L'acquisition immobilière communautaire se présente en tant qu'alternative à la propriété privée et elle permet d'envisager le développement de Montréal sous l'angle de ses fonctions, de ses usages et de son accessibilité. Cette approche est de plus en plus discutée et défendue par les partisans et les partisanes des communs. La notion des communs désigne des formes d'usage et de gestion collective des ressources pour le bénéfice d'une communauté.

Le présent document souhaite soutenir cette volonté de considérer chaque immeuble développé à des fins non lucratives comme des modèles alternatifs à la loi du marché. En plus de contribuer à la vitalité des milieux où ils sont implantés, ces adresses mettent de l'avant des valeurs d'accessibilité et d'humanité autrement menacées par la gentrification des quartiers urbains.

L'acquisition immobilière communautaire est une stratégie propice pour observer des nouvelles formes de propriété et de prises de décision et il contribue à l'autonomie des groupes qui s'y engagent.

MODULE A



**MOBILISATION, IDENTIFICATION DES
BESOINS ET ÉVALUATION SOMMAIRE
DES CAPACITÉS FINANCIÈRES**

OBJECTIFS POURSUIVIS

- Les principaux porteurs qui partagent une vision commune du projet immobilier à réaliser seront mobilisés.
- La capacité financière des principaux porteurs et des futurs occupants sera évaluée.
- Les options immobilières seront repérées, puis priorisées selon les besoins et les capacités financières des groupes porteurs.
- Les coûts sommaires du projet d'acquisition seront estimés.

A1	COMMENT PROPULSER VOTRE RÉFLEXION POUR DES LOCAUX COMMUNAUTAIRES ADÉQUATS ?	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les parties prenantes autour de besoins communs ou complémentaires • Se projeter dans l'idéation des solutions à envisager à partir de vos besoins • Prévoir un exercice de définition de la vision et de la mission du projet 	12
A2	COMMENT ÉVALUER SOMMAIREMENT SI VOUS AVEZ LES MOYENS D'ACQUÉRIR UN SITE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Estimer le budget de réalisation • Établir la structure du montage financier par catégories de financement • Comparer les options immobilières 	19
A3	COMMENT STIMULER L'INTÉRÊT AUTOUR DE VOTRE SOLUTION IMMOBILIÈRE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter les appuis politiques • Définir une stratégie de communication • Valider l'ancrage dans le milieu • Intégrer les citoyennes et citoyens à la démarche • Recenser les ressources d'accompagnement 	23
A4	COMMENT SUSCITER UNE OPPORTUNITÉ IMMOBILIÈRE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier de gré à gré avec un propriétaire public • Négocier de gré à gré avec un propriétaire privé • Identifier les possibilités de mixité d'usages complémentaires • Proposer un contrat emphytéotique • Proposer la création d'une fiducie d'utilité sociale 	26
A5	COMMENT CRÉER LES CONDITIONS FAVORABLES POUR DES LOCAUX À LA DISPOSITION DES COMMUNAUTÉS ?	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les sites publics et négocier le transfert de certains lots dans une réserve foncière • Négocier la densification d'un site public • Présenter un projet dans le cadre de consultations publiques 	28
A6	COMMENT SE PRÉPARER À PORTER UN PROJET IMMOBILIER ?	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir du temps • S'assurer que la finalité justifie les moyens • Gérer un certain niveau de risque financier • Connaître l'écosystème des ressources d'accompagnement • Repérer les ressources de financement pour appuyer votre prédémarrage 	30

LE MODULE A EN UN CLIN D'ŒIL

Au départ, tout commence par l'émergence du besoin. C'est le moment où une ampoule s'allume autour de la possibilité ou de la nécessité de modifier la situation d'hébergement d'un ou de plusieurs organismes. L'émergence du besoin peut être motivée par le prix, le confort, la taille ou la localisation du local occupé qui ne convient plus à l'organisme, ou bien en raison d'une reprise du local par un propriétaire qui mènera à une éviction. Il n'est pas rare de voir certains milieux soupeser différentes solutions simultanément pour trouver un hébergement adéquat. Au début de la réflexion, il est suggéré d'étudier différentes possibilités pour votre relocalisation, dont les différentes options locatives, le partage d'espaces avec d'autres organismes, la réorganisation des activités communautaires ou des horaires, etc. Cela demande une évaluation de vos besoins et de vos capacités afin d'appréhender les possibilités et de cheminer vers les plus réalistes pour votre organisme.

D'autres fois, une opportunité immobilière spécifique peut déclencher une mobilisation. On cherchera alors à convertir l'espace afin d'y héberger des organismes et souvent d'y développer un carrefour d'activités diversifiées et complémentaires.

À mesure que la réflexion cheminera, du temps et de l'argent devront être investis afin de concrétiser la proposition. Cette première phase en est une où vous identifiez les

critères à satisfaire pour réaliser un projet immobilier. En effectuant ce tour de piste, vous déterminez, pour une première fois, si l'option d'acquisition immobilière est possible financièrement. Cette évaluation financière préliminaire constitue un jalon décisif qui orientera l'ensemble de votre démarche. En effet, il ne faut pas sous-estimer l'importance d'effectuer un examen quant à votre capacité financière puisque cela façonnera la solution à préconiser.

Bien que préliminaire, cette période est cruciale puisqu'elle définit les parties prenantes et les différents appuis en faveur du projet immobilier. Le scénario d'occupation tel que conçu jusqu'ici devra être promu auprès de représentantes et de représentants politiques, de partenaires financiers, d'instances de concertation et de collaboration et auprès de la population et des futurs utilisatrices et utilisateurs du projet immobilier.

Puisque chaque projet est différent, il est difficile de suggérer une seule manière de porter votre démarche. Les thèmes abordés sont présentés afin de vous assurer que vous effectuez les allers-retours nécessaires entre l'évaluation de vos besoins, l'évaluation de vos capacités et la définition du projet convoité. Ces étapes évoluent selon le principe des vases communicants.

A1

COMMENT PROPULSER VOTRE RÉFLEXION POUR DES LOCAUX COMMUNAUTAIRES ADÉQUATS ?

MOBILISER LES PARTIES PRENANTES AUTOUR DE BESOINS COMMUNS OU COMPLÉMENTAIRES

Vous observez un besoin pour des locaux adaptés à votre situation d'organisme. Cela vient peut-être de projections pour le développement de votre organisme, ou bien à cause d'une situation imposée par votre propriétaire. Vous savez qu'un changement devra s'opérer, mais vous ne savez pas comment l'aborder. En regardant votre situation et en discutant avec vos collègues, vos membres et votre conseil d'administration, établissez d'abord si vous voulez porter la réflexion à l'échelle de votre organisation seulement, ou bien si vous voulez y inclure d'autres organismes et d'autres collaboratrices et collaborateurs.

Si vous prévoyez être plusieurs participantes et participants à la réflexion, cela pourrait venir du constat que d'autres organismes de votre milieu semblent également préoccupés par leur situation d'hébergement. Ça pourrait également venir d'une préférence pour une solution collective, c'est-à-dire une volonté de s'associer avec d'autres organismes pour réduire certains coûts et partager certains espaces. Si tel est le cas, prévoyez un comité de travail spécifique à cette fin. Afin d'explorer si d'autres instances pourraient s'associer à votre réflexion, vous pouvez approcher les Tables de quartier ou les organisatrices et organisateurs communautaires de votre milieu.


**EN SAVOIR PLUS SUR
LE RÉSEAU DES TABLES DE QUARTIER**

Il y a 32 Tables de quartier dans la région montréalaise qui animent la concertation territoriale et sectorielle et assurent une vigie quant aux besoins populationnels et aux projets d'aménagement en cours.


**EN SAVOIR PLUS SUR LE SOUTIEN
DU RÉSEAU DE LA SANTÉ**

L'apport des CIUSSS en matière de processus en démarrage consiste à appuyer les milieux, à outiller les parties prenantes et à maximiser les conditions de réalisation. Le réseau de la santé et des services sociaux peut fournir un accompagnement organisationnel et technique aux démarches portées par la communauté.


EN SAVOIR PLUS SUR PME-MTL

Organisé autour de 6 pôles montréalais, les PME-MTL peuvent offrir un certain support pour lancer votre réflexion et évaluer vos besoins.

MOBILISER LES PARTIES PRENANTES AUTOUR DE BESOINS COMMUNS OU COMPLÉMENTAIRES (SUITE)

Il est suggéré de définir les méthodes de communication entre les groupes porteurs et de dégager des principes pour orienter la prise de décisions :

- Qui (personnes et instances) prend les décisions ?
- Comment les décisions sont prises et comment sont-elles communiquées ?
- À quels moments et selon quels critères peut-on agrandir le comité avec la participation de nouveaux groupes porteurs ou de nouveaux partenaires ?
- Y a-t-il des rôles ou des responsabilités spécifiques à attribuer pour faire avancer la réflexion ?
- Quelles sont les attentes en termes de charge de travail pour faire avancer le projet ?

Si vous êtes la seule instance à être concernée, en tout cas à cette étape-ci, par le besoin d'hébergement ou par une opportunité immobilière, votre projet évoluera au rythme des efforts investis. Vous pouvez, dès le début, définir comment vous comptez explorer les pistes de solutions à votre portée. Que vous ayez recours à des ressources d'accompagnement externes ou que vous portiez la réflexion à l'interne, votre priorité sera de comprendre plus en détails quels sont vos besoins et vos capacités financières pour envisager la suite des choses.



QU'EST-CE QU'UN GROUPE PORTEUR?

Ce terme désigne les personnes qui ont constaté un besoin pour des locaux adaptés et adéquats et sont à la recherche d'une solution. Cette solution peut déjà avoir été identifiée, ou non. Il est possible qu'aucune solution unique ne fédère l'ensemble des organismes impliqués. Au départ, le rôle des porteurs consiste à déterminer du mieux possible leurs besoins, à explorer les solutions, à éliminer les moins réalistes et à redéfinir les prochaines étapes à partir de ces apprentissages.

SE PROJETER DANS L'IDÉATION DES SOLUTIONS À ENVISAGER À PARTIR DE VOS BESOINS

Plusieurs mois, même des années, peuvent s'écouler durant ce processus d'identification de solutions possibles. Durant la réflexion, vous allez soupeser plusieurs possibilités. L'analyse des différentes options pourront faire leur chemin selon votre compréhension des forces-faiblesses-contraintes-opportunités que chaque option soulève.

Les élus, les réseaux de concertation, et vos collaboratrices et collaborateurs avec lesquels vous travaillez doivent être informés de votre situation. Les perches que vous tendrez seront déterminantes pour alimenter votre réflexion puisqu'elles participeront à dénicher des solutions potentielles et à mobiliser les appuis. Éventuellement, ce réseau s'attendra à ce que vous connaissiez mieux les options concrètes convoitées pour héberger votre organisme.

L'idéation des solutions à envisager prendra forme à partir d'une étude de besoins. C'est à vous de définir l'ampleur de votre étude de besoins, il n'existe pas de modèle unique. Le

point de départ consiste à déterminer les besoins spécifiques pour chaque groupe porteur, mais la démarche peut être élargie pour capter les besoins de la population d'un secteur. Cela dépend des orientations que vous voulez donner à votre démarche. C'est à vous d'en établir les objectifs.

L'étude de besoins demandera minimalement aux groupes porteurs d'identifier leurs exigences en matière d'espaces :

- **grandeur des espaces voulus**
- **fonctions, usages, fréquentation des espaces**
- **temporalité d'utilisation** : jour, nuit, fin de semaine
- **besoins particuliers** : accessibilité, équipements, normes sanitaires ou environnementales, luminosité et éclairage

EN QUOI CONSISTE L'IDENTIFICATION DES SOLUTIONS À ENVISAGER?

C'est une phase d'exploration des options où on envisage des possibilités d'hébergement variées. Comme vous n'avez pas encore entamé l'estimation de vos capacités budgétaires, vous pourriez devoir considérer plusieurs scénarios, par exemple: une location commerciale, un partage d'espace avec d'autres OBNL ou avec des partenaires publics ou parapublics, une demande de location d'un bâtiment public, l'exploration d'une occupation d'un lieu de culte, une occupation transitoire de locaux vacants ou sous-utilisés, une campagne de maintien dans les lieux, etc.

SE PROJETER DANS L'IDÉATION DES SOLUTIONS À ENVISAGER À PARTIR DE VOS BESOINS (SUITE)

► Quelques précisions si les groupes porteurs connaissent déjà le site à reconverter pour leur projet communautaire

Vous êtes devant une opportunité de mise en valeur physique (patrimoine religieux, bâtiment industriel, complexe institutionnel, etc.), afin d'y déployer des vocations, des programmations d'activités, et afin d'y accueillir la population. Votre étude de besoins doit participer à dégager une cohérence entre toutes les possibilités à envisager pour animer ce lieu et à établir des scénarios d'occupation. L'étude de besoins sera l'occasion d'explorer les arrimages à faire entre les besoins rencontrés dans le secteur où vous souhaitez implanter votre projet et la vocation souhaitée du lieu à reconverter. Votre démarche peut porter un regard sur les aspects physiques (comme la superficie et l'état des lieux) et sur les aspects culturels et historiques du site.

► Quelques précisions si les groupes porteurs ne connaissent pas déjà le site souhaité

Pour l'instant, toutes les possibilités de relocalisation sont explorées. Vous restez ouverts aux options. L'étude de besoins peut aller jusqu'à réaliser un inventaire des opportunités à explorer, c'est-à-dire à repérer les sites qui pourraient incarner une piste de solution. Ce genre de démarche s'applique généralement aux organismes qui ont un ancrage territorial local.

À titre d'exemple, voici les données qui pourraient vous intéresser:

- Quelles sont les situations d'hébergement des organismes avec qui vous collaborez? Occupent-ils la totalité de leurs espaces ou des plages horaires? Quels sont leurs besoins non comblés en matière de locaux?
- Les écoles et institutions d'enseignement dans votre secteur disposent-ils d'espaces à louer ou d'espaces excédentaires?
- Le parc d'habitations à loyer modique (HLM), les YMCA, les églises ou les presbytères de votre secteur ont-ils des espaces disponibles?
- Les bâtiments publics (les bâtiments qui sont occupés ou qui appartiennent au gouvernement fédéral, provincial ou à la municipalité) de votre secteur présentent-ils des grands stationnements ou des espaces qui pourraient accueillir une nouvelle construction?
- Existe-t-il des bâtiments publics excédentaires à reconverter?
- Quels sont les projets de construction ou de rénovation d'équipements publics prévus d'ici les prochaines années?
- Quels sont les projets de construction de logements sociaux prévus d'ici les prochaines années?

QU'EST-CE QU'UN ESPACE EXCÉDENTAIRE?

Le concept fait référence au parc immobilier qui n'est pas utilisé à pleine capacité par un propriétaire public ou parapublic. Les espaces excédentaires sont difficiles à repérer, à moins d'être un bâtiment vacant (ancien hôpital, ancien point de service

scolaire, etc.). Le plus souvent, ce type d'information n'est pas recensé ni rendu public. Il faut généralement établir un dialogue avec les partenaires publics pour connaître les espaces excédentaires et envisager comment ils pourraient être revalorisés.

SE PROJETER DANS L'IDÉATION DES SOLUTIONS À ENVISAGER À PARTIR DE VOS BESOINS (SUITE)

En bouclant la phase d'idéation autour des solutions, certaines options peuvent avoir été identifiées puis écartées. Chaque groupe porteur doit établir son propre processus de priorisation pour identifier la solution d'hébergement qui lui convient le mieux selon ses besoins et, éventuellement, selon ses capacités financières. Les prochaines pages s'adressent aux milieux qui retiennent la possibilité d'acquérir un site, mais d'autres options (par exemple la location d'un espace non-résidentiel ou une campagne en faveur du maintien dans les lieux) pourraient tout à fait être préférées.



EN SAVOIR PLUS SUR LA MÉTHODOLOGIE D'UNE ÉTUDE DE BESOINS, CONSULTEZ CELLE DE LA TABLE DU FAUBOURG SAINT-LAURENT

À titre d'exemple, cette démarche de quartier a fait ressortir des besoins similaires et complémentaires entre certains organismes et elle a cerné des besoins populationnels non comblés.



EN SAVOIR PLUS SUR L'UTILISATION DE BÂTIMENTS PUBLICS PROVINCIAUX

La Société québécoise des infrastructures propose un répertoire des immeubles à l'usage d'activités gouvernementales provinciales.



EN SAVOIR PLUS SUR L'AFFECTATION DES BÂTIMENTS SCOLAIRES DE VOTRE TERRITOIRE

Chaque année, le Centre de services scolaire de Montréal rend public sa planification de l'occupation des immeubles scolaires. Les autres instances scolaires sont également tenues de partager ces informations en vertu de l'article 211 de la *Loi sur l'instruction publique*.



EN SAVOIR PLUS SUR LES OFFRES DE LOCATION D'ESPACES NON-RÉSIDENTIELS À MONTRÉAL

LOCO Montréal a créé une plateforme pour favoriser les maillages entre les organismes qui cherchent et ceux qui offrent des locaux disponibles. Vous êtes invités à le consulter régulièrement et à y déposer votre requête.

QUAND DES ORGANISMES COMMENCENT À RÉFLÉCHIR À UNE DÉMARCHE POUR IDENTIFIER DES LOCAUX ADÉQUATS, COMMENT PEUT-ON FAIRE POUR PRIORISER LES PISTES DE SOLUTION?

Il faut analyser la situation au cas par cas, et se demander quelles sont les meilleures avenues pour les organismes. Les options dépendent de la capacité de payer des organismes et des secteurs géographiques qu'ils desservent. Aussi, il faut prendre en compte les affinités naturelles entre les groupes. Selon Karine Triollet : « Parfois, on peut démarrer un OBNL immobilier pour acquérir un nouvel espace, mais parfois, il faut convaincre

l'arrondissement d'acheter ou de réserver un site. D'autres fois, il faut négocier avec des propriétaires privés pour des locaux commerciaux abordables. À Pointe-Saint-Charles, un collectif citoyen développaient le Bâtiment 7 en même temps que des organismes négociaient des espaces non-résidentiels dans un projet de logement social et que d'autres menaient une campagne auprès du propriétaire scolaire pour rester dans leur immeuble. »

KARINE TRIOLLET EST COORDONNATRICE DE LA CDC ACTION-GARDIEN DE POINTE-SAINT-CHARLES. À L'ÉCHELLE DU QUARTIER, COFONDATRICE DU COLLECTIF 7 À NOUS DU BÂTIMENT 7 ET ELLE EST MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE DU PROJET IMMOBILIER COMMUNAUTAIRE LA PETITE MAISON SUR LAPRAIRIE. À L'ÉCHELLE RÉGIONALE, ELLE EST MEMBRE DU COMITÉ RÉGIONAL SUR L'ACCÈS AUX LOCAUX COMMUNAUTAIRES ET ELLE A CONTRIBUÉ À LA MISE EN ŒUVRE DE L'INITIATIVE IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE DU GRAND MONTRÉAL.

PRÉVOIR UN EXERCICE DE DÉFINITION DE LA VISION ET DE LA MISSION DU PROJET

À cette étape, la réflexion autour des solutions à envisager a confirmé la pertinence de l'option de l'acquisition immobilière communautaire. La vocation souhaitée pour ce projet doit désormais être articulée.

EN QUOI LA VISION ET LA MISSION PERMETTENT-ELLES D'ASSEOIR LES BASES D'UN PROJET IMMOBILIER ?

Selon François Soucisse, « Les organismes voyaient bien qu'il y avait quelque chose à faire avec l'église Sainte-Brigide-de-Kildare. Il y avait un sentiment qu'on pouvait faire un lien entre les besoins actuels d'organismes et le rôle historique de la paroisse du point de vue des services sociaux et de l'animation de la communauté. À partir de cette conviction, on a fait un appel public, reçu 35 manifestations d'intérêts d'organismes et obtenu les appuis nécessaires à

la réalisation d'études architecturale, patrimoniale et de faisabilité. Les éléments obtenus ont permis de dégager une meilleure compréhension du site puis de tenir une assemblée publique pour valider les grandes orientations du projet. Les personnes impliquées ont persuadé les représentants de l'église du rayonnement communautaire à mettre de l'avant. Grâce à l'adhésion des différents partis à la vision proposée, notre offre d'achat a été acceptée. »

FRANÇOIS SOUCISSE EST ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE RETRAITÉ. IL A NOTAMMENT ÉTÉ ASSOCIÉ AU PROJET DE REQUALIFICATION DE L'ÉGLISE SAINTE-BRIGIDE-DE-KILDARE À DES FINS CULTURELLES, COMMUNAUTAIRES ET DE LOGEMENT SOCIAL.

La vision et la mission du projet prennent leurs racines dans l'identification des besoins, et elles permettent aux groupes porteurs de se projeter dans un modèle d'occupation et éventuellement dans un montage financier. La démarche d'élaboration d'une vision peut être animée en faisant des allers-retours entre les principaux groupes concernés par le projet, leur conseil d'administration, leurs membres et les principaux alliés qui appuient le projet. Pour les projets collectifs, il arrive aussi que certaines démarches se fixent un rendez-vous collectif afin de discuter des éléments de la vision et de la mission. Il s'agit souvent d'un moment important où la définition du projet peut attirer de nouveaux porteurs ou en dissocier d'autres. Le rôle des co-porteurs doivent être bien définis pour animer un tel processus, pour identifier les objectifs communs et pour éviter des conflits.

COMMENT PEUT-ON ALIMENTER LES ÉCHANGES POUR DÉGAGER UNE VISION COMMUNE ET UNE MISSION POUR LE PROJET ?

Il y a différentes trajectoires possibles pour asseoir le projet sur des bases solides. Voici certaines questions pour éclairer votre réflexion :

- À quels besoins le projet viendrait-il répondre en priorité ?
- Quels sont les avantages à court terme et à long terme pour les organismes concernés par ce projet ?
- Comment le projet immobilier influencera-t-il le développement des organismes concernés ?
- En quoi le projet améliorera-t-il la situation des organismes logés, la situation des membres et la situation du quartier, ou de la communauté ?
- Y a-t-il des usages qui pourraient être partagés ou des nouveaux services à développer ?
- Quels sont les aspects physiques prioritaires à intégrer ou à protéger lors de l'aménagement du lieu ?
- Quelles sont les stratégies prévues pour rendre le projet viable financièrement ?

PRÉVOIR UN EXERCICE DE DÉFINITION DE LA VISION ET DE LA MISSION DU PROJET (SUITE)

Il est judicieux de présenter la mission et la vision de manière succinctes (en 2 ou 3 pages) et de proposer quelques repères visuels. Cette présentation est complémentaire à la stratégie de communication à définir, **PAR ICI A3** et elle comportera les informations suivantes :

- Logo et nom du projet, si possible
- Composition du comité qui porte le projet
- Mission et utilité du lieu au service d'un quartier ou d'une population ciblée
- Projection des usages avec des croquis ou une ébauche de plan d'aménagement
- Photos du site/bâtiment convoité, s'il est connu
- Ligne du temps concernant les principales phases de développement anticipées

À partir de ces discussions et de la dynamique perçue, on pourra voir des tendances se dégager pour occuper et partager l'espace à concevoir. Pour certains projets, l'utilisation de chaque local sera exclusive à chaque organisme. Pour d'autres projets, ce sont les activités qui détermineront la vocation des espaces disponibles à tous. Selon cet exemple, les aires d'activités (par exemple la cuisine, les postes de travail et les salles de rencontres) sont aménagées et disponibles pour tous les groupes porteurs. Bien sûr, la formule hybride permet d'envisager certains espaces exclusifs et d'autres espaces à partager. La mutualisation d'espaces et d'activités amènent des responsabilités collectives à assumer et des frais à répartir parmi les occupants. Cette réflexion jette les bases pour définir le modèle de gestion de votre initiative collective. **PAR ICI B2**

EST-CE QUE CERTAINS PROJETS IMMOBILIERS PRENNENT FORME AUTOUR D'UNE VOLONTÉ DE MUTUALISATION ?

Selon Martin St-Denis : « Il peut y avoir du partage de services (comme Mutualit' de la maison du développement durable), d'équipement ou d'espace (Maison du développement durable, Centre culturel Frédérick-Back, Centre Saint-Pierre) ou encore, un mélange de tout cela (Bâtiment 7) ! C'est le type de réflexion qui prend un certain temps, mais qui permet de faire tenir la colle entre les partenaires, notamment lors des moments plus difficiles. »

MARTIN ST-DENIS EST CONSEILLER EN ÉCONOMIE ET MARKETING, À MCE CONSEILS. IL EFFECTUE DES ÉTUDES D'IMPACTS, DE MARCHÉ ET DES ÉTUDES SECTORIELLES POUR DES PROJETS. L'ÉCONOMIE SOCIALE, L'IMMOBILIER COLLECTIF, LES RÈGLES DE CONTRATS PUBLICS (NOTAMMENT CEUX DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS), LE TOURISME AINSI QUE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL SONT PARMI SES INTÉRÊTS.

A2 COMMENT ÉVALUER SOMMAIREMENT SI VOUS AVEZ LES MOYENS D'ACQUÉRIR UN SITE ?

L'analyse financière préliminaire sert à estimer si l'option de la propriété est viable financièrement. C'est un exercice fondamental pour orienter la suite de votre projet et c'est pourquoi nous proposons de faire une première réflexion sur les finances assez rapidement. Une fois que vous connaîtrez les grandes lignes quant à votre capacité financière, cela vous permettra d'aborder votre démarche en sachant si vous pouvez poursuivre le scénario optimal, si vous devez envisager un projet plus modeste, si vous devez considérer de nouvelles avenues pour convaincre des partenaires à approcher, ou si vous devez laisser tomber le scénario de l'acquisition et opter pour la location. L'évaluation sommaire de votre capacité financière pourrait modifier votre stratégie.

Il est tout à fait possible de réaliser cet exercice de façon théorique sans que le site définitif ne soit identifié. Même sans site, il est recommandé de définir les besoins en termes de superficie souhaitée, du budget disponible pour rembourser l'hypothèque, et de cibler un quadrilatère ou quartier convoité puisque cela influence le prix de l'immobilier. Cela doit être défini par chacun des groupes porteurs.

L'analyse financière préliminaire est une phase qui comprend trois exercices: le budget de réalisation, la structure du montage financier et la comparaison entre les options immobilières.

QUELS SONT LES INFORMATIONS QUI PERMETTENT DE FAIRE UNE ANALYSE FINANCIÈRE PRÉLIMINAIRE?

- **Budget de réalisation** : Il faut estimer sommairement le budget à partir de la superficie prévue, le coût d'acquisition, puis les coûts de rénovation ou de construction neuve.
- **Structure du montage financier** : Il s'agit du pourcentage ciblé par catégories de financement.
- **Évaluation et comparaison entre les options immobilières** : C'est une comparaison entre les coûts prévus pour être propriétaire comparativement aux coûts pour louer un espace comparable.

Selon la composition du comité qui définit le projet immobilier, il est possible de recourir exclusivement à votre expertise interne, mais il arrive que le mandat soit confié à du personnel externe. Cependant, il est conseillé d'éviter d'engager trop de dépenses pour un projet dont la réalisation n'est pas garantie. On suggère de commencer par compléter une ébauche du budget de réalisation, puis de comparer les options immobilières. À mesure que le projet gagnera en précision, de nouvelles données seront mises en lumière et elles vous aideront à poursuivre votre analyse financière.



EN SAVOIR PLUS POUR CONCEVOIR UN BUDGET DE RÉALISATION DE PROJETS IMMOBILIERS COMMUNAUTAIRES

Ce chiffrier développé dans le cadre de cet outil d'aide à la décision permet d'amorcer la réflexion sur votre capacité financière à partir de ce canevas en libre usage pour calculer les coûts sommaires de projet.

ESTIMER LE BUDGET DE RÉALISATION

Pour estimer un budget de réalisation à cette étape, il suffit d'établir la superficie totale du projet, le coût d'acquisition et de savoir s'il s'agit d'un projet de rénovation ou de construction neuve. À mesure que votre projet se précisera, il faudra améliorer cette évaluation en documentant chacun des postes du budget de réalisation. **PAR ICI B3**

Si vous allez à la rencontre de personnes qui sont déjà passées par là, elles pourront fournir des conseils pour raffiner votre budget et éviter les écueils habituels. Après avoir estimé ces montants au meilleur de vos connaissances et au cours de vos rencontres, vous aurez une meilleure idée des objectifs de financement qu'il faudra atteindre.

ÉTABLIR LA STRUCTURE DU MONTAGE FINANCIER PAR CATÉGORIES DE FINANCEMENT

La structure du montage financier présente le pourcentage ciblé pour chacune des sources de financement soit les subventions, l'équité et les prêts. Chacune de ces catégories est présentée. **PAR ICI B4**

L'augmentation de l'endettement exerce une pression à la hausse sur les dépenses d'exploitation. Il est conseillé de chiffrer l'impact financier advenant le cas où vos campagnes de levée de fonds ou vos demandes d'aide financière n'atteindraient pas leur objectif. Il s'agira de chiffrer les frais d'emprunt annuels additionnels par tranche de 25 000\$ manquante, par exemple.

Il sera éventuellement nécessaire de documenter les conditions des prêts, et plus particulièrement les frais annuels d'emprunt. Chaque créancier propose des montants, des modalités de remboursement et des taux d'intérêt différents. Ces conditions exerceront une influence majeure sur les dépenses annuelles des occupants. À partir de ces informations, il vous sera possible d'estimer les frais d'intérêts et le remboursement du capital.



EN SAVOIR PLUS POUR VOS RECHERCHES DE FINANCEMENT

Le conseil des arts de Montréal a publié un guide pratique sur le financement des projets immobiliers culturels. Même pour les organismes non culturels, la première section (page 4-8) est éclairante pour comprendre les conditions et les contraintes rencontrées pour toute demande de financement de projets immobiliers.

QUELS SONT LES TYPES DE PRÊTS DISPONIBLES?

Il existe deux grandes catégories de prêts. D'abord, les prêts hypothécaires conventionnels offerts par les institutions bancaires sont similaires aux prêts hypothécaires proposés aux particuliers lors de l'achat d'une résidence. Ils impliquent des paiements hypothécaires mensuels comprenant les intérêts et le remboursement du capital. Ensuite, il existe des prêts à capital patient. Ce type de prêts exige, pour une période d'au moins 15 ans, le paiement des intérêts seulement. Une fois la période de grâce écoulée, l'acquéreur doit rembourser le capital au complet. Prenez le temps d'évaluer l'impact financier de ces différents produits. Leur combinaison peut être avantageuse.

COMPARER LES OPTIONS IMMOBILIÈRES

L'évaluation des options immobilières repose sur une comparaison entre le scénario d'accession à la propriété et le statut de locataire. Pour ce faire, il faut comparer les dépenses inhérentes à la première option en comparaison avec le loyer d'un espace locatif aux caractéristiques comparables. Le chiffrer proposé permet d'estimer les dépenses annuelles sur la base du coût annuel au pied carré pour faciliter la comparaison entre les différents scénarios.

En effectuant cette comparaison, on arrive souvent à des résultats où les coûts d'acquisition sont similaires ou plus chers que ceux des locaux non-résidentiels en location. Le retour sur l'investissement est difficile à obtenir rapidement et c'est pourquoi il est suggéré de tenir compte des

avantages qualitatifs d'un tel engagement financier. Il faut voir l'acquisition immobilière comme une stratégie à moyen et à long terme pour sécuriser le maintien dans les lieux et pour contrôler ses coûts d'opération. C'est également une stratégie qui exerce un effet de levier pour le développement organisationnel et financier des organismes impliqués. Cela vient cependant avec une charge financière et des responsabilités de gestion et d'entretien immobilier. Cette situation ne convient pas à tous, et c'est un moment judicieux pour prendre une décision éclairée puisque vous n'avez pas encore contracté de dépenses élevées à cette étape-ci.

QUELS SONT LES SIGNES QU'UN DRAPEAU ROUGE DOIT ÊTRE LEVÉ QUANT À LA CAPACITÉ FINANCIÈRE DES GROUPES PORTEURS ?

Si l'option d'acquisition implique de prime abord une hausse significative des dépenses par rapport au loyer assumé actuellement, on doit questionner davantage la capacité financière en allant chercher plus d'indices. Des résultats historiques déficitaires, des excédents à la baisse, des revenus à la baisse ou

encore une dépendance à seulement quelques sources de subventions, seraient des signaux importants pour remettre en question le projet tel que conçu. Un plan de développement des groupes porteurs doit nécessairement accompagner toute augmentation significative des coûts d'opération.

COMPARER LES OPTIONS IMMOBILIÈRES (SUITE)

Cet exercice sert d'abord d'examen pour envisager la capacité des groupes porteurs à poursuivre leur trajectoire d'acquisition immobilière. Ensuite, c'est une analyse qui estime, pour une première fois, le coût du loyer à répartir parmi les tiers locataires pour permettre de couvrir les dépenses. À partir de cette évaluation, le projet d'acquisition immobilière, s'il est poursuivi, pourra se concrétiser autour de scénarios d'occupation qui se précisent et autour de cibles

plus concrètes pour aller chercher des subventions et pour lever des fonds.

Toutes ces informations participeront à prioriser les scénarios réalistes. Bien sûr, si les scénarios d'occupation envisagés jusqu'ici ne conviennent pas à votre situation financière, des alternatives existent.

QUELLES STRATÉGIES POURRONT ÊTRE ENVISAGÉES POUR RENDRE LE PROJET IMMOBILIER FINANCIÈREMENT VIABLE ?

- Est-ce qu'on a prévu un plan de développement qui accompagnerait le déménagement et augmenterait la part de revenus des groupes porteurs ?
- Est-il possible de découper le développement en plusieurs phases ?
- Est-ce faisable de mutualiser l'utilisation de certains espaces, de diminuer la taille du projet ou de retrancher des usages exigeants sur le plan de l'ingénierie ?
- Avez-vous pensé à un loyer modulé selon la capacité de payer des groupes ?
- En plus d'héberger les groupes porteurs, est-ce possible d'accueillir d'autres occupants ? Ces occupants peuvent être une source de revenus tout en étant complémentaires à la mission du projet d'occupation.

A3 COMMENT STIMULER L'INTÉRÊT AUTOUR DE VOTRE SOLUTION IMMOBILIÈRE ?

SOLLICITER LES APPUIS POLITIQUES

Pour cette phase, les demandes à formuler auprès des instances politiques doivent être précisées. Vous avez une idée du projet à réaliser, et les paliers politiques doivent désormais être interpellés. Leurs appuis peuvent prendre différentes formes : des engagements financiers, du support technique, ou des contacts stratégiques pour rejoindre d'autres décideurs.

Il est conseillé de faire rayonner votre projet auprès de l'arrondissement, dès que possible. Ce palier municipal est incontournable pour tout projet immobilier : il est responsable de définir les activités autorisées pour chaque zone de son territoire, il définit les contributions attendues de la part des promoteurs de projets immobiliers et il identifie les aires où des normes architecturales spécifiques doivent être respectées. Le moment venu, il sera incontournable de les informer de votre projet et de déposer les demandes de permis nécessaires. Ces étapes sont précisées avec plus de détails. [PAR ICI C1](#)

En plus de ces démarches administratives, les arrondissements peuvent être des partenaires de premier plan pour reconnaître vos besoins, appuyer certaines de vos demandes et exercer

un rôle d'influence non négligeable. Il est important de les engager en ce sens. Il y a des cas où les arrondissements ont joué un rôle de bougie d'allumage afin de mettre de l'avant des solutions pour protéger des locaux pour des activités à but non lucratif.

Éventuellement, les élus que vous aurez approchés voudront être convaincus de la pertinence de votre projet et voudront savoir quelles sont les contributions que vous leur demandez. Un message de complémentarité entre les ressources du milieu et le soutien sollicité participe à démontrer les retombées avantageuses de votre projet.

Le sujet des appuis politiques peut être vaste puisque chaque contexte présente des opportunités particulières en termes de maillage avec les paliers gouvernementaux. Selon l'étape où vous êtes rendus, selon la nature de votre projet, selon les périodes électorales, selon les autres projets immobiliers en cours dans votre secteur, selon le rayonnement et le secteur d'activités de votre organisme, vos recherches d'appuis politiques varieront.

QUEL GENRE D'APPUIS LES ARRONDISSEMENTS PEUVENT APPORTER AUX DÉMARCHES POUR DES ESPACES COMMUNAUTAIRES?

Selon Karine Triollet, plusieurs projets portés à Pointe-Saint-Charles ont pu compter sur l'arrondissement : « Leur appui a été incontournable pour négocier auprès des promoteurs immobiliers, pour prêter des ressources humaines de leurs services en urbanisme, et pour acquérir un terrain. C'est absolument essentiel que les arrondissements,

autant le personnel des services que les élus, soient impliqués en amont des projets, et à toutes les étapes. Cela est vrai autant pour des projets collectifs issus de la communauté, pour de nouvelles infrastructures publiques à vocation communautaire ou encore pour le maintien d'organismes dans les bâtiments institutionnels. »

KARINE TRIOLLET EST COORDONNATRICE DE LA CDC ACTION-GARDIEN DE POINTE-SAINT-CHARLES. À L'ÉCHELLE DU QUARTIER, COFONDATRICE DU COLLECTIF 7 À NOUS DU BÂTIMENT 7 ET ELLE EST MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE DU PROJET IMMOBILIER COMMUNAUTAIRE LA PETITE MAISON SUR LAPRAIRIE. À L'ÉCHELLE RÉGIONALE, ELLE EST MEMBRE DU COMITÉ RÉGIONAL SUR L'ACCÈS AUX LOCAUX COMMUNAUTAIRES ET ELLE A CONTRIBUÉ À LA MISE EN ŒUVRE DE L'INITIATIVE IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE DU GRAND MONTRÉAL.

DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Afin de soutenir les efforts de mobilisation, il est suggéré de promouvoir votre projet par la voie des médias et des réseaux sociaux. Le rayonnement du projet, aussi local soit-il, participe à la crédibilité et aux chances de succès de votre démarche. Si éventuellement vous lancez une campagne de sociofinancement, vous pourrez compter sur les appuis recueillis.

Voici certaines pratiques pour soutenir la visibilité de votre démarche :

- Animation d'une page sur les réseaux sociaux qui permet de présenter les activités à venir et d'exposer les résultats et les photos des activités passées
- Présentation permettant à quiconque de capter les grandes lignes du projet. **PAR ICI A1**
- Participation à des événements de réseautage qui offrent une visibilité à votre projet
- Rédaction de communiqués, de lettres d'opinion et invitation aux journalistes lors de rendez-vous ouverts au public ou lors de moments saillants

VALIDER L'ANCRAGE DANS LE MILIEU

Les occasions de collaboration et la manière dont le projet s'intègre aux mobilisations du milieu sont prises en compte pour évaluer la faisabilité de votre projet. L'ancrage dans le milieu est considéré comme l'enracinement du projet dans son écosystème. Il y a autant de manières de développer

un ancrage qu'il y a d'initiatives. Très souvent, ce critère est pris en compte par les bailleurs de fonds afin d'évaluer le sérieux de la démarche et l'ampleur des appuis. Ce critère est observé surtout lors de vos demandes pour du soutien financier au démarrage.

QUELS SONT LES ÉLÉMENTS RETENUS POUR ÉVALUER L'ANCRAGE DANS LE MILIEU D'UN PROJET IMMOBILIER COMMUNAUTAIRE ?

Voici les indicateurs pris en compte pour capter l'ancrage d'un projet :

- Réseau territorial et sectoriel de chaque organisme impliqué dans le projet immobilier
- Reconnaissance et appuis recueillis par le projet immobilier
- Proposition immobilière cohérente avec la programmation et le développement organisationnel des groupes porteurs
- Participation de partenaires locaux pour le financement ou prêt de ressources en faveur du projet immobilier

INTÉGRER LES CITOYENNES ET LES CITOYENS À LA DÉMARCHÉ

La participation citoyenne peut être une stratégie à explorer pour définir et orienter l'adhésion au projet et pour apporter un éclairage complémentaire à celui des groupes porteurs. Leur mobilisation peut être ponctuelle : partage d'informations, sondage ou campagne de sociofinancement. Ou encore, leur mobilisation peut être au cœur de la raison d'être du projet, par exemple en concevant une programmation citoyenne et en prévoyant un modèle de gestion qui reflète cette dynamique. Il n'y a certainement pas une seule façon d'intégrer les citoyennes et les citoyens à votre démarche et il est conseillé d'envisager différentes façons pour les rejoindre.



EN SAVOIR PLUS SUR LA TROUSSE D'OUTILS POUR UNE PARTICIPATION ÉGALITAIRE ET INCLUSIVE DES FEMMES

Ce guide met de l'avant des pratiques prometteuses en termes de mobilisation et d'empowerment de populations à rejoindre.

A4 COMMENT SUSCITER UNE OPPORTUNITÉ IMMOBILIÈRE ?

À cette étape-ci, votre milieu considère la solution d'acquisition immobilière comme étant prometteuse. Des groupes porteurs sont impliqués, les principaux éléments de la vision et de la mission commune font consensus et vous avez une idée de votre capacité financière sommaire. Voici les scénarios qui vous attendent pour devenir propriétaire. Chaque stratégie d'acquisition présente évidemment un ensemble de considérations qui découlent de chaque contexte. Il s'agit d'un portrait succinct des possibilités à saisir.

Lorsqu'on ne connaît pas encore la destination du projet, les porteurs peuvent, par exemple, assurer une veille quant aux opportunités évaluées en fonction des critères développés à partir de l'étude de besoins. Il est pertinent d'identifier plusieurs opportunités intéressantes sur lesquelles travailler simultanément jusqu'à ce qu'un projet se confirme. Si on mise sur une seule option, elle peut se solder par un échec et on devra recommencer ce processus avec les délais associés.

NÉGOCIER DE GRÉ À GRÉ AVEC UN PROPRIÉTAIRE PUBLIC

De nombreux bâtiments et terrains appartenant à différents ministères ou paliers gouvernementaux sont vendus chaque année. Malheureusement, il n'existe pas d'obligations pour ces instances publiques d'offrir ces espaces aux communautés en priorité ni de consentir à des conditions préférentielles lors

de la vente à des acteurs du milieu communautaire. Laissez connaître vos besoins aux instances publiques et assurez une vigie des délestages de bâtiments publics dans le secteur qui vous intéresse.

NÉGOCIER DE GRÉ À GRÉ AVEC UN PROPRIÉTAIRE PRIVÉ

Les congrégations religieuses ou encore certains organismes qui doivent fermer leurs portes sont des interlocuteurs à cibler dans une démarche d'identification des opportunités immobilières. Il arrive aussi que des organismes rachètent le bâtiment occupé en tant que locataires quand le propriétaire le met en vente. Cela peut même avoir été préparé d'avance

en incluant une clause de premier refus dans le bail locatif. Il arrive parfois que des grands stationnements d'immeubles privés font l'objet de propositions de développement de la part d'un organisme. D'autres fois, l'acquisition peut s'opérer de façon plus conventionnelle à partir d'un bien immobilier à vendre dont au moins une portion est non-résidentielle.

IDENTIFIER LES POSSIBILITÉS DE MIXITÉ D'USAGES COMPLÉMENTAIRES

Lorsqu'une nouvelle infrastructure publique (bibliothèque, chalet de parc, etc.) ou un complexe de logement social est planifié, certaines conditions peuvent inciter les promoteurs à y inclure des superficies dédiées aux organismes. Il est incontournable de discuter de ce genre d'opportunité en

étroite collaboration avec la ressource qui planifie le projet en question, comme un Groupe de ressources techniques pour un complexe de logement social, ou un arrondissement pour une infrastructure municipale.

PROPOSER UN CONTRAT EMPHYTÉOTIQUE

Un contrat emphytéotique est un outil juridique qui permet de confier un terrain ou un bâtiment à un groupe bénéficiaire (ou à un collectif de bénéficiaires) pour une période qui varie entre 10 à 100 ans. Durant cette période, les bénéficiaires disposent du bien et doivent l'entretenir. Quand le contrat vient à échéance, le bien est remis au propriétaire. L'avantage de ce mode d'occupation est de ne pas avoir à défrayer le coût financier réel pour acquérir un bien immobilier. Les

municipalités ou les communautés religieuses acceptent parfois de confier une emphytéose pour la réalisation de projets communautaires. Il peut y avoir certaines contraintes liées au financement de tels projets puisque les prêts hypothécaires ne sont pas toujours possibles. Informez-vous et allez chercher des conseils juridiques avant de signer un tel contrat.

PROPOSER LA CRÉATION D'UNE FIDUCIE D'UTILITÉ SOCIALE

La fiducie d'utilité sociale est un véhicule juridique relativement nouveau au Québec (1994) qui permet de préserver à perpétuité une vocation attribuée à un site. Ce modèle, dont le « land trust » est l'équivalent dans les autres provinces canadiennes, représente une exception puisqu'il n'est pas défini par un lien de propriété. Il est plutôt défini par l'affectation et l'utilisation conférées à un patrimoine. Tout porte à croire qu'il s'agit d'une manière de repenser la création de solutions immobilières innovantes.



EN SAVOIR PLUS SUR LES FIDUCIES D'UTILITÉ SOCIALE

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) a publié un guide incontournable pour mieux comprendre les rouages juridiques et opérationnels des fiducies d'utilité sociale au Québec.



EN SAVOIR PLUS SUR LA PROPOSITION DE FIDUCIE POUR L'ÉCOQUARTIER LOUVAIN EST

L'ancienne fourrière municipale d'Ahuntsic représente une friche urbaine qui accueillera un redéveloppement dans les prochaines années. Plusieurs instances impliquées pour la valorisation du site collaborent de façon à créer une fiducie à utilité sociale afin que le parc immobilier soit abordable à perpétuité.

A5 COMMENT CRÉER LES CONDITIONS FAVORABLES POUR DES LOCAUX À LA DISPOSITION DES COMMUNAUTÉS ?

On peut envisager différentes approches visant à favoriser l'accès à des locaux pour les organismes communautaires. Plusieurs exemples montréalais ont démontré qu'il est possible de saisir des opportunités immobilières grâce à l'effort d'un ou de quelques organismes qui présentent certaines capacités financières. Or, il est parfois nécessaire d'aborder la question dans une perspective de développement du territoire. De la même manière dont on aménage des parcs ou des services publics, les locaux communautaires sont

des espaces à prévoir en amont lorsqu'on aménage un secteur, qu'on reconverti un site vacant, ou qu'on cherche à développer un quartier de façon à répondre aux besoins de la population. La présente fiche aborde certains leviers à la disposition des communautés qui souhaitent contribuer au développement d'espaces communautaires accessibles. Ces pratiques prennent généralement forme au fil des ans, et les retombées ne sont pas toujours garanties.

RECENSER LES SITES PUBLICS ET NÉGOCIER LE TRANSFERT DE CERTAINS LOTS DANS UNE RÉSERVE FONCIÈRE

Si des lots appartiennent déjà à la municipalité, ils peuvent être loués, prêtés ou donnés à des organismes pour des usages approuvés par la municipalité.

Advenant le cas où aucun lot public n'est disponible dans votre secteur, la municipalité peut identifier lesquels peuvent faire l'objet d'une réserve foncière et ainsi constituer une banque de terrains que la municipalité s'engage à développer. Dans un tel contexte, les espaces communautaires devront être combinés avec des usages jugés essentiels, comme des logements sociaux ou des services publics.

NÉGOCIER LA DENSIFICATION D'UN SITE PUBLIC

Parfois, c'est sur le plan de la densification d'un site public que vos démarches peuvent obtenir des gains. Par exemple, les stationnements ou les terrains sous-utilisés adjacents à un immeuble public peuvent, selon certaines conditions, accueillir un nouveau bâtiment. Les parcs et espaces verts peuvent parfois présenter certaines opportunités de densification, tout en respectant certaines conditions d'acceptation sociale du projet.

PRÉSENTER UN PROJET DANS LE CADRE DE CONSULTATIONS PUBLIQUES

Si un projet de développement urbain d'envergure ou de nature exceptionnelle se déploie (selon les critères de l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal), cela entraînera des audiences de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM). Dans ce contexte, tous les mémoires et prises de parole lors des audiences sont évalués par les commissaires de l'OCPM qui déposent un rapport et qui effectuent des recommandations à la municipalité.

Dans certains contextes, un projet de développement de grande envergure peut obliger le promoteur à respecter certains termes pour aménager le secteur. Ce mécanisme peut s'étirer sur plusieurs années et comprendra une phase

de consultation publique par l'OCPM. Dans ce cadre, parmi les cibles à négocier, l'inclusion de bâtiments ou de superficies communautaires peut être portée comme une condition à l'autorisation de dérogation au règlement d'urbanisme.

Il arrive aussi que des arrondissements déploient un Programme particulier en urbanisme (PPU). C'est une démarche qui cible un territoire en redéfinition et qui intègre un certain nombre de préoccupations en vue de les intégrer dans une planification d'ensemble de la zone ciblée par le PPU. Ce processus prévoit une étape de consultation et peut participer à dégager des cibles répondant aux besoins en matière de locaux communautaires.

A6 COMMENT SE PRÉPARER À PORTER UN PROJET IMMOBILIER ?

La question fondamentale qui reviendra de manière récurrente consiste à savoir si l'acquisition immobilière est adaptée à vos besoins et à vos capacités. Actuellement, la crise des locaux communautaires est effrénée, et l'autonomie envisagée par le fait d'être propriétaire peut faire rêver. Quoique plusieurs avantages soient associés à ce type d'occupation, il importe de se demander si c'est la bonne, voire la meilleure solution. C'est petit à petit que des constats se dégageront et permettront de confirmer ou d'écarter cette solution et de déterminer le chemin que vous souhaitez prendre pour résoudre votre enjeu d'hébergement.

COMMENT DÉTERMINER SI L'OPTION IMMOBILIÈRE EST ADAPTÉE À VOTRE MILIEU OU À VOTRE ORGANISME ?

- Quelles sont les ressources financières et humaines à notre disposition pour réaliser un projet immobilier ?
- Est-ce que la perspective du projet immobilier soutient et valorise la mission des organismes impliqués ?
- Est-ce que le partage d'informations et de certaines valeurs est fluide entre les groupes porteurs ?
- Est-ce que la perspective de mutualisation de moyens, de ressources et d'espaces pourrait augmenter la valeur du projet ?

PRÉVOIR DU TEMPS

Les projets comprenant l'acquisition d'un site exercent assurément une pression et une charge mentale non négligeable pour les organismes ou les individus qui portent le projet. C'est pourquoi les membres et le conseil d'administration doivent appuyer le projet et reconnaître l'implication des personnes dédiées à l'avancement du projet.

La possibilité que vous alliez chercher du soutien technique et des expertises externes peut faciliter l'enchaînement de certaines étapes et donc pourra accélérer la cadence de développement. Bien sûr, puisqu'un coût est associé aux collaborations et aux accompagnements externes, il est parfois préférable d'accomplir certaines étapes grâce à vos ressources internes. Plus loin dans cette fiche-ci, on présente les principales ressources qui octroient des prêts pour soutenir le prédémarrage.

QUELLES DISPOSITIONS FAUT-IL AVOIR POUR SE PRÉPARER À UN TEL PROJET ?

Selon Charles Gagnon : « Il n'y a pas d'échappatoire, ce sont des projets énergivores. Une bonne dose de curiosité et une capacité à se projeter dans le futur peuvent aider. C'est vrai que c'est un parcours qui peut être essoufflant, mais plusieurs milieux sentent qu'ils sont rendus là et qu'ils veulent développer ce genre d'expertise qui sera profitable à très long terme. C'est un acquis incroyable pour une communauté. »

PRÉVOIR DU TEMPS (SUITE)

La durée pour monter un projet immobilier est variable. À titre indicatif, on compte environ de 2 à 10 ans entre l'émergence du besoin jusqu'à la pendaison de la crémaillère. Si vous êtes devant une situation plus urgente, d'autres solutions intermédiaires devront être prévues. Parfois, c'est l'empressement du cédant pour se départir d'un site qui accélèrera votre dynamique de développement. Cela est abordé ici. **PAR ICI B3** La coordination entre les échéanciers des uns et des autres est fondamentale pour la réussite de tout projet.

Certains facteurs ont un impact sur la durée d'élaboration des projets :

- La capacité des groupes porteurs à alimenter les assises du projet et à s'impliquer pour identifier les opportunités
- La capacité financière des futurs occupants pour contribuer à la mise de fond et assumer les frais d'occupation liés au loyer ou à l'hypothèque
- L'ampleur du projet en termes de superficie à acquérir et de nombre de groupes impliqués
- La présence de caractéristiques patrimoniales à préserver
- La présence d'enjeux règlementaires comme la nécessité de passer par un PPCMOI (Projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble) ou la nécessité de mises aux normes architecturales. **PAR ICI C1**
- Les imprévus liés à la réalisation comme la contamination (la contamination des sols ou la présence d'amiante dans le bâtiment) ou les dépassements de coûts

Les personnes en place lors du démarrage d'un projet ne seront pas forcément encore présentes lors de l'inauguration du projet. Cela est une raison supplémentaire pour informer régulièrement les réseaux de membres impliqués dans les organismes concernés par le projet. Le changement de personnel est une variable à considérer dans vos canaux de communication interne.

S'ASSURER QUE LA FINALITÉ JUSTIFIE LES MOYENS

La préparation de campagnes de sociofinancement, la gestion de contrats, la compréhension de plans techniques, et la prise de décisions rapides peuvent ne pas convenir à tous. Alors qu'il peut y avoir certaines étapes de développement plus arides, la cible finale doit être assez motivante pour

vous prêter au jeu et accepter certains compromis. Au-delà de l'acquisition de certaines expertises et de connaissances nouvelles, c'est la cohérence entre la mission des organismes impliqués et la perspective du projet immobilier qui semble un facteur central de réussite.

GÉRER UN CERTAIN NIVEAU DE RISQUE FINANCIER

Un projet immobilier contribue à stabiliser les conditions d'hébergement des parties prenantes, et il vise à conférer un avantage économique à long terme. Tout compte fait, les implications financières sont inévitables à court terme. C'est en faisant une première analyse financière que vous évaluez si la charge financière est trop importante pour votre organisation. **PAR ICI A2**

Le fait que les groupes porteurs n'aient pas les mêmes capacités financières n'est pas en soi un frein au projet, mais ce sont des informations à partager et à prendre en considération dès le départ. Il est suggéré d'aborder cette question entre futurs occupants. Cette discussion jette les bases pour l'adoption d'un modèle de propriété et de gouvernance qui conviendra à votre dynamique.

COMBIEN COÛTE UN PROJET IMMOBILIER ?

À titre indicatif, pour une nouvelle construction à Montréal en 2022, on parle d'un budget minimal de 300\$ le pied carré, pour les travaux seulement. Pour une rénovation majeure, comptez 150\$ le pied carré. Ces prix subissent actuellement une inflation qui ne semble pas s'essouffler, donc les prix pourraient continuer d'augmenter dans les prochaines années. Ce calcul exclue les aménagements intérieurs (parfois nommés améliorations locatives), le

coût d'acquisition du site, et les dépenses liées aux opérations (par exemple les salaires pour la gestion et la conciergerie, les frais énergétiques, les taxes foncières, le remboursement des prêts, etc.). Les aménagements intérieurs peuvent représenter 65\$ le pied carré. Même si ces chiffres sont approximatifs, ils permettent d'avoir un ordre de grandeur et de rationaliser l'espace en fonction de la capacité financière des groupes porteurs.

CONNAÎTRE L'ÉCOSYSTÈME DES RESSOURCES D'ACCOMPAGNEMENT

Il existe une multitude d'offres de services qui peuvent vous accompagner, et ce, dès les étapes de prédémarrage de votre préparation. La charge de travail peut être portée à l'interne (par exemple par une ou un employé ou chargé de projet) ou externe à l'organisme (par exemple déléguée à une ou un consultant ou à une firme). Pour arriver à boucler la phase de

prédémarrage dont on a présenté les principaux jalons dans l'ensemble du module A, vous devez trouver l'équilibre qui vous permettra de faire avancer la définition de votre projet. Si le travail est fait par les groupes porteurs, ça demande du temps. Si vous mandatez des appuis externes, ça coûte de l'argent.

OÙ PEUT-ON S'INFORMER SUR LES CONTRACTUELS ET LES FIRMES QUI ACCOMPAGNENT LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS IMMOBILIERS ?

Il est impossible de dresser une liste de ces personnes-ressources à cause du roulement et aussi parce que les offres de services (expertises, modalités de rémunération) sont difficilement comparables. Le meilleur conseil à donner est de contacter les projets similaires et de

demander des références et des appréciations des professionnels avec qui ils ont travaillé. Il est important de clarifier les mandats à leur confier et les livrables attendus. Ultiment, vous devez établir une bonne communication avec ces personnes.

CONNAÎTRE L'ÉCOSYSTÈME DES RESSOURCES D'ACCOMPAGNEMENT (SUITE)

Les Groupes de ressources techniques (GRT) sont reconnus de facto comme experts en développement de projets immobiliers. Ils offrent des services qualifiés de « clé en main », puisqu'ils portent les étapes de préparation et d'analyse financière, ils mandatent les architectes et autres professionnels et ils coordonnent le moment des travaux et d'ajustement du budget pour éviter les dépassements de coûts. D'autres firmes peuvent aussi offrir des services similaires aux GRT ou selon une approche « à la carte ». Avant de retenir leurs services, il est suggéré d'évaluer leur expertise à partir de quelques critères. Vous pouvez demander le CV des professionnels avec qui vous travaillerez et vous pouvez leur demander de fournir deux exemples de projets comparables réalisés au cours des 10 dernières années.

D'autres milieux préfèrent s'impliquer davantage et coordonner l'ensemble de la charge de projet afin de maintenir les coûts de réalisation à la baisse et afin de garder le cap sur l'autonomie que cela confère. Certains partenaires financiers peuvent avoir une préférence pour des projets où l'analyse financière est validée par des experts et des expertes. Mais sachez qu'il existe un certain nombre de projets immobiliers communautaires qui sont passés au travers de façon autonome. Bien que ce soit une étape exigeante, il semble que ces milieux portent des initiatives tout à fait pérennes sur le plan financier. Cela dit, les différentes possibilités d'accompagnement sont ici exposées et c'est à vous de tracer votre chemin.

Parmi les étapes incontournables pour l'élaboration de votre projet, le recours à une ou à un architecte et éventuellement à une ou à un ingénieur est cruciale pour la mise en œuvre du projet. S'il s'agit d'un projet de construction neuve ou de rénovations majeures, leur rôle en est un pivot. C'est d'ailleurs une phase importante abordée dans le module B de ce guide. **PAR ICI B3** Même si votre projet comprend très peu de travaux, voire aucun, vous aurez fort probablement besoin d'une ou d'un architecte pour valider les plans d'occupation requis pour vos demandes de permis à l'arrondissement.



EN SAVOIR PLUS SUR LE RÉSEAU DES GROUPES DE RESSOURCES TECHNIQUES DU QUÉBEC

Les Groupes de ressources techniques sont voués au développement de l'habitation communautaire et de projets immobiliers communautaires. Ils accompagnent différentes organisations en agissant comme intermédiaires entre le client, les bailleurs de fonds, les entrepreneurs en bâtiment et autres professionnels à coordonner.



EN SAVOIR PLUS SUR LE BOTTIN DES RESSOURCES PRÉSENTÉ PAR INNOGEC

Ce bottin présente des ressources disponibles pour chaque région.



EN SAVOIR PLUS SUR LE PROGRAMME D'ARCHITECTURE SANS FRONTIÈRES – QUÉBEC

L'équipe de ASF-Q aide certains organismes à réaliser des plans conceptuels pour construire ou pour rénover des locaux communautaires à partir d'une étude de besoins. Pour soumettre une candidature, il faut surveiller les appels de projets lancés de 2 à 3 fois par an.

REPÉRER LES RESSOURCES DE FINANCEMENT POUR APPUYER VOTRE PRÉDÉMARRAGE



EN SAVOIR PLUS SUR LE PROGRAMME DE PRÊTS DE L'INITIATIVE IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE DU GRAND MONTRÉAL

Cette solution financière a été mise sur pied spécifiquement pour soutenir les projets immobiliers communautaires à Montréal.



EN SAVOIR PLUS SUR INNOGEC

Le Fonds d'innovation pour la gouvernance et la gestion des entreprises collectives a pour but de rendre accessibles les services professionnels pour la planification administrative et juridique de projets ainsi que les services d'architectes et d'ingénieurs. Un tarif préférentiel permet de couvrir une partie de leurs honoraires. Pour être bénéficiaire de ce programme, il faut d'abord être appuyé financièrement par un pôle PME MTL.



EN SAVOIR PLUS SUR PME-MTL

Ce réseau d'accompagnement des entreprises de la Ville de Montréal offre des conseils notamment pour valider les budgets ainsi que pour préparer la rencontre avec les bailleurs de fonds. Il est aussi possible d'obtenir une aide financière pour soutenir le démarrage des opérations, notamment lors de l'implantation de nouveaux projets immobiliers.



EN SAVOIR PLUS SUR LE RISQ

Un programme de prêts du Réseau d'investissement social du Québec permet de financer les services de spécialistes pour effectuer les études et analyses nécessaires à la réalisation du projet collectif, peu importe son stade de développement.

MODULE B



**DÉFINITION DES MODÈLES DE PROPRIÉTÉ,
JURIDIQUES ET D'AFFAIRES**

OBJECTIFS POURSUIVIS

- La structure juridique du projet est confirmée, et les modalités pour la gestion du bien immobilier sont précisées.
- Les services de professionnels en architecture et en ingénierie sont retenus.
- Un site est ciblé, et les coûts réels d'acquisition et d'opération sont évalués grâce à des plans techniques et à des devis.
- La stratégie pour financer le projet est lancée et des engagements financiers sont conclus.

B1	COMMENT CONCEVOIR LA GESTION D'UN PROJET PORTÉ PAR UN SEUL PROPRIÉTAIRE À BUT NON LUCRATIF ?	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager le cas d'un organisme propriétaire occupant, sans espace excédentaire • Explorer la possibilité pour un OBNL propriétaire de louer des espaces à des tiers • Connaître le modèle de la société immobilière 	38
B2	COMMENT ÉLABORER LA GOUVERNANCE D'UN PROJET COLLECTIF ?	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un OBNL immobilier gouverné par les organismes occupants • Créer une coopérative • Créer un syndicat de copropriétaires • Envisager un modèle de gestion hybride 	41
B3	COMMENT PRÉPARER LE BUDGET DE RÉALISATION ?	<ul style="list-style-type: none"> • Réserver le site convoité • Avoir recours à des professionnels • Prévoir les postes de dépenses pour le budget de réalisation 	47
B4	COMMENT FINANCER LE PROJET ?	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser votre équité • Rechercher des subventions • Avoir recours à des prêts • Compléter un montage financier 	56
B5	COMMENT CONFIRMER QUE VOUS AVEZ LES MOYENS D'ACQUÉRIR CE SITE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le budget d'exploitation • Valider votre capacité financière 	62

LE MODULE B EN UN CLIN D'ŒIL

À cette étape-ci de votre démarche, vous êtes mobilisés autour d'une vision pour le projet, vous avez identifié le ou les groupes porteurs, et vous avez une idée du modèle d'affaires qui rendra votre projet viable. En effet, vous avez réalisé un premier exercice qui a permis d'estimer les coûts sommaires et d'aborder la capacité financière des groupes impliqués. La prochaine phase servira à approfondir ces informations à partir d'hypothèses de calcul plus solides et grâce aux données validées par des professionnels expérimentés. Vous aurez identifié des sources de financement à solliciter et les objectifs d'autofinancement à atteindre pour la mise de fonds. À la fin de cet intervalle, le projet théorique pourra être mis en œuvre.

Quand on regarde de plus près la typologie des modèles de gestion et de propriété, il y a d'innombrables options. Votre réflexion progressera au fur et à mesure que la définition de votre projet avancera. Si on recommande d'y penser dès le début de la démarche, il faut accepter que ce thème puisse évoluer constamment, et ce, même une fois que le projet sera en opération.

À part le syndicat de copropriétaires, qui est une forme juridique spécifique propre à une entité immobilière, les autres modèles présentés sont des statuts qui peuvent être adoptés pour différentes initiatives à but non lucratif, pas nécessairement immobilières. Un « organisme immobilier »

ou une « coopérative propriétaire » ne sont pas des formes juridiques différentes d'un organisme ou d'une coopérative. Ce sont bel et bien à partir de cadres légaux conventionnels que les fiches B1 et B2 puisent leurs démonstrations. Toutefois, on reconnaît que, pour les besoins de l'exercice, un organisme ou une coopérative qui acquiert un immeuble et pour lequel des revenus, des dépenses, des activités et des responsabilités découlent, cette entité est devant des pratiques et des défis qui méritent d'être partagés.

Sur le plan de la validation financière, vous êtes à la veille de confirmer votre capacité à mener le projet immobilier grâce à une analyse des coûts de réalisation et des coûts d'opération. Pour y arriver, le site convoité doit être connu, les études environnementales doivent être faites, les travaux doivent être chiffrés et des bailleurs de fonds doivent être convaincus de l'importance de votre projet. Il est primordial de concevoir un montage financier qui permet de réduire au maximum l'endettement contracté. La recherche de cet équilibre sera au cœur des conditions de réalisation de la démarche. Les fiches B3, B4 et B5 abordent les principaux postes de dépenses et les principales stratégies pour financer la mise en œuvre et l'exploitation du projet.

B1 COMMENT CONCEVOIR LA GESTION D'UN PROJET PORTÉ PAR UN SEUL PROPRIÉTAIRE À BUT NON LUCRATIF ?

Certaines démarches reposent sur un seul organisme propriétaire et gestionnaire d'espaces. L'organisme poursuit son acquisition dans l'objectif de consolider sa mission et possiblement pour soutenir la croissance de son organisation.

ENVISAGER LE CAS D'UN ORGANISME PROPRIÉTAIRE ET OCCUPANT, SANS ESPACE EXCÉDENTAIRE

La recherche de l'espace idéal qui convient à vos besoins de superficie et à vos capacités financières est un scénario qui peut arriver. C'est un cas de figure qui peut faciliter et accélérer le développement du projet d'ensemble puisque la gestion du projet immobilier se greffera simplement à la gouvernance de l'organisme existant. Le conseil d'administration qui gère déjà l'organisme sera désormais en charge des décisions relatives à la gestion immobilière.

Sur le plan financier, c'est l'analyse financière préliminaire, **PAR ICI A2** qui permettra d'évaluer si la capacité actuelle et future de l'organisme permettra de couvrir les coûts anticipés du projet immobilier. Le groupe porteur peut avoir recours à de nouvelles activités pour améliorer sa capacité financière.

Une fois ce cap passé, l'acquisition immobilière contribue à la stabilité financière de l'organisme. À plus long terme, et selon certaines conditions, l'organisme peut avoir un meilleur contrôle de l'augmentation des coûts d'opération que s'il était locataire et il pourra éventuellement avoir accès à du capital grâce à son investissement immobilier. Cela confère des leviers importants en faveur du développement et de la pérennité de l'organisme propriétaire.

QU'EST CE QUI CONTRIBUE À LA RÉUSSITE D'UN PROJET IMMOBILIER PORTÉ PAR UN SEUL ORGANISME ?

Les organismes qui arrivent à faire ce saut en solo disposent généralement de réserves financières importantes et sont capables d'envisager des années budgétaires plus précaires. Par exemple, c'est environ 25% du coût total du projet que le porteur devra arriver à dégager pour assumer la mise de fonds. Ce montant peut être constitué de ses réserves, de subventions récurrentes ou ponctuelles, d'obligations communautaires et de dons. Le contexte actuel du marché immobilier rend ce scénario plus difficile à envisager pour plusieurs organismes.

COMMENT ENVISAGER L'AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ FINANCIÈRE D'UN ORGANISME ?

La croissance de l'organisation peut entraîner une augmentation de ses capacités financières et ainsi représenter un levier pour soutenir la réalisation d'une acquisition immobilière. C'est notamment ce que la Maison d'Haïti a fait pour soutenir sa trajectoire d'acquisition dans le quartier Saint-Michel, projet qui a abouti en 2016. Dans leur cas, l'acquisition immobilière a permis de poursuivre les activités existantes en plus d'offrir des locations corporatives de leur Centre des arts et de générer des ventes grâce au café Lakay. Après cinq années de demandes de subventions et de campagnes de levée de fonds, ces deux nouveaux volets d'activités génèrent presque la moitié des nouveaux revenus nécessaires pour boucler les frais d'occupation annuels.

EXPLORER LA POSSIBILITÉ POUR UN OBNL PROPRIÉTAIRE DE LOUER DES ESPACES À DES TIERS

Du point de vue du développement des communautés, ce type de projet participe à la consolidation d'organismes apparentés qui s'entraident. À l'échelle du projet immobilier, l'instance qui prend les décisions en matière de gestion immobilière est uniquement l'OBNL propriétaire. Il s'agit donc exactement du même modèle que le précédent sur le plan de sa constitution légale. Il y a cependant certaines particularités à anticiper.

L'organisme qui embrasse cette trajectoire dispose généralement de ressources dédiées à la gestion quotidienne de l'immeuble (entretien, administration, accueil) ou décide de sous-contracter certaines tâches. Si la possibilité de louer les espaces excédentaires est une source de revenus supplémentaires pour l'organisme, ce sont aussi de nouvelles responsabilités qui s'ajoutent.

La cohabitation entre plusieurs groupes dans un espace commun est généralement vécue positivement. Pour éviter toute situation désagréable, il est suggéré de présenter un bail qui explique les responsabilités à la charge du propriétaire et celles à la charge du locataire. Parmi les charges et les responsabilités à répartir, voici les principales :

- Les taxes foncières non-résidentielles
- Les améliorations locatives
- Les assurances
- Le délai prévu pour annoncer le non-renouvellement du bail ou pour reprendre un local

Pour maintenir un milieu de vie agréable, différentes stratégies sont observées. Par exemple, vous pouvez considérer aller chercher des conseils juridiques pour vous assurer d'être bien informés et de rédiger un bail sans angle mort. Dans certains cas, le projet immobilier s'est doté d'un code de vie et d'autres fois, on observe la création d'un comité de cohabitation, ou encore le conseil d'administration de l'entité gestionnaire peut réserver des sièges pour les organismes locataires. La représentation plus formelle des organismes occupants n'est bien sûr pas une obligation.

COMMENT ÉVALUER LA CHARGE DE TRAVAIL INHÉRENTE AUX ACTIVITÉS DE LOCATION DE CERTAINS ESPACES À RENTABILISER ?

L'ampleur de la gestion à prévoir est directement en lien avec la quantité des espaces locatifs et avec le genre de location offerte. Pour le Centre communautaire Petite-Côte à Rosemont, la portion de location permanente à quelques organismes est considérée comme simple puisqu'elle assure des revenus stables et génère peu de tâches supplémentaires puisque les organismes locataires sont autonomes. Pour Antonin Favron : « C'est plutôt les locations spéciales qui demandent des allers-retours pour la facturation, le ménage et l'installation des salles, la surveillance et l'accueil pour des heures où le centre ne serait pas nécessairement ouvert. En somme, c'est une activité qui génère des revenus autonomes considérables pour l'organisme, mais qui demande des ajustements en continu. Par exemple, durant la pandémie, on n'a pas pu compter là-dessus et on doit parfois investir pour renouveler le matériel technologique. » Le conseil financier qu'on peut retenir pour la location d'espaces consiste à éviter de surestimer les revenus et de sous-estimer les dépenses et la charge de travail associée à cette activité.

ANTONIN FAVRON EST DIRECTEUR DU CENTRE COMMUNAUTAIRE PETITE-CÔTE DONT LES PROGRAMMES DESSERVENT LA POPULATION DE ROSEMONT DEPUIS PLUS DE 70 ANS DANS UNE PERSPECTIVE D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE DES FAMILLES ET DES PERSONNES EN CRÉANT UN MILIEU DE VIE FAVORISANT LA PARTICIPATION ET L'ENTRAIDE.



EN SAVOIR PLUS SUR LES BAUX NON-RÉSIDENTIELS

Ce guide juridique a été développé par le Conseil des arts, Éducaloi et la Ville de Montréal principalement pour informer les artistes, mais il est tout à fait applicable à la situation des organismes communautaires.

CONNAÎTRE LE MODÈLE D'UNE SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE

Le rôle d'une société immobilière à but non lucratif est de contribuer au développement d'un parc immobilier qui se présente en tant qu'alternative au marché immobilier privé à but lucratif. La mission d'une telle entreprise consiste essentiellement, ou exclusivement, à créer et à gérer des espaces locatifs dédiés à certaines activités ou populations spécifiques.

Cette structure est au service d'une vision stratégique axée sur le développement et la revitalisation d'un territoire; la protection du patrimoine; l'accès à des équipements communs (infrastructures communautaires, espaces verts et agriculture urbaine, biens et services de proximité); la création de milieux de vie mixtes, etc. Dans ses opérations, la société immobilière peut s'apparenter à un promoteur immobilier privé conventionnel, mais son objectif n'est pas d'augmenter le rendement sur ses investissements. Lorsqu'elle dégage des excédents, c'est pour consolider les bases financières de l'entreprise collective ou pour investir dans d'autres projets d'expansion.

La société immobilière, qui prend souvent la forme juridique d'un OBNL, peut avoir acquis plusieurs immeubles, mais peut aussi bien gérer des espaces dont elle est locataire. C'est ce qu'on observe dans l'arrondissement Plateau-Mont-Royal.

Des sociétés immobilières ont réussi à signer des baux pour des périodes de 25 à 35 ans, qu'elles vont ensuite sous-louer de façon à réaliser leur mission en faveur de la rétention d'artistes dans un secteur soumis à la pression immobilière. Cela a permis de protéger 297 000 pieds carrés attribués à 900 artistes.



EN SAVOIR PLUS SUR LA DÉMARCHÉ D'ATELIERS CRÉATIFS MONTRÉAL

Ce développeur immobilier à but non lucratif a pour mandat de développer et de protéger des lieux de travail et de création abordables, adéquats et pérennes pour les artistes professionnels en arts visuels, artisans et organismes culturels.

Les sociétés immobilières développent leur offre de locaux par le biais de nouvelles phases ou de nouvelles acquisitions en s'appuyant sur le capital engendré par les projets immobiliers initiaux. C'est une pratique reconnue dans le milieu du développement résidentiel, mais nettement moins répandue pour la création d'infrastructures communautaires. Il y a l'exemple de la société Mainbourg, active dans l'Est de Montréal, et dont le modèle peut contribuer à pérenniser un parc immobilier pour héberger des organismes montréalais.

B2

COMMENT ÉLABORER LA GOUVERNANCE D'UN PROJET COLLECTIF ?

L'opportunité immobilière qui se présente peut amener plusieurs organismes à se réunir autour d'un projet collectif. Cela peut être en raison de la volonté de partager physiquement des espaces, de mutualiser des ressources, de créer un milieu de vie ou un pôle dédié à une vocation particulière, ou encore être motivé par la nécessité de partager les charges financières et les responsabilités liées à l'acquisition et à la gestion d'une infrastructure. Dans le cas d'une opportunité immobilière de grande dimension, le regroupement de plusieurs organismes ou instances peut permettre de connecter le projet aux besoins du milieu et peut générer des ressources de financement variées.

Pour les projets d'infrastructures portés collectivement, les modèles de gouvernance envisageables sont variés, tant pour déterminer la propriété de l'immeuble que pour les règles de fonctionnement qui régiront les opérations quotidiennes. La constitution d'un OBNL, ou d'une coopérative, qui administre un projet collectif engendre de facto la création d'une entreprise d'économie sociale. Ce statut donne accès à certains financements et ressources pour appuyer le démarrage, ce qui n'est pas le cas pour les syndicats de copropriété.



EN SAVOIR PLUS SUR LA PROPRIÉTÉ COLLECTIVE

Ce guide publié par le Chantier de l'économie sociale est incontournable pour comprendre les différentes formes d'entreprises d'économie sociale et les étapes légales de constitution.



QUE VEUT DIRE LA GOUVERNANCE D'UN PROJET IMMOBILIER ?

La gouvernance désigne un ensemble de règles et de pratiques qui assurent le fonctionnement optimal d'une organisation. Les comités et leur composition, les règles pour désigner la représentation des membres ainsi que les règles pour prendre des décisions, et les processus de gestion et de reddition de compte sont les piliers de la gouvernance. Alors que certaines règles de fonctionnement peuvent évoluer même après l'ouverture du lieu, certaines orientations seront déterminées dès les premières rencontres entre les groupes porteurs.



EN SAVOIR PLUS SUR LES FORMES DE GESTION ADAPTÉES À VOTRE SITUATION

Une fois le questionnaire complété, l'outil présente quelques perspectives pour stimuler la discussion et à acquérir quelques notions quant aux structures juridiques envisagées.

CRÉER UN OBNL IMMOBILIER GOUVERNÉ PAR LES ORGANISMES OCCUPANTS

Ce modèle compte de nombreux avantages et il incarne un mode de gestion horizontal. La flexibilité qu'offre la Loi sur les compagnies, Partie 3, et qui encadre la création et la gestion des OBNL au Québec, permet d'adapter la gouvernance du projet aux différents cycles traversés par l'entité immobilière. Comme il s'agit ici de la création d'une

nouvelle entité juridique, cette formule est exigeante en termes d'implication des membres, car les responsabilités et les décisions engagent l'ensemble des gestionnaires des organismes locataires de l'entité immobilière.

Les tâches administratives et la gestion des imprévus

CRÉER UN OBNL IMMOBILIER GOUVERNÉ PAR LES ORGANISMES OCCUPANTS (SUITE)

incombent aux membres du conseil d'administration de l'OBNL immobilier. Ce sont généralement les directions générales des organismes occupants qui y siègent. On retrouve parfois une formule mixte avec différents délégués de la communauté qui souhaitent contribuer à la mission de l'OBNL immobilier : citoyennes, citoyens, groupes communautaires non-locataires, élus du milieu municipal, organismes de soutien au développement des communautés, etc.

Selon ce mode de gestion, la superficie occupée par les membres n'aura pas d'impact sur leur poids décisionnel puisque la représentation est basée sur le principe d'un membre, un vote. Quand il fonctionne bien, c'est un modèle qui favorise l'implication de tous les membres dans les décisions et les rôles à assumer pour la bonne gestion de l'immeuble.

L'objectif est bien sûr de tendre à ce que les décisions soient consensuelles, mais dans certains cas, cela est difficile et affecte la dynamique du collectif. Selon le thème discuté, il peut y avoir un système de votation différent. Certains projets

choisissent des modes de prise de décisions sur mesure. Les décisions peuvent être prises à la majorité simple (50% + 1) ; à la majorité du 2/3 des membres ; ou à l'unanimité.

Par exemple, pour les sujets qui concernent l'hypothèque et l'augmentation des frais, il peut y avoir un mode décisionnel qui diffère des décisions moins importantes, comme l'attribution du contrat de déneigement ou le recrutement du personnel à l'accueil. Plus simplement, on peut aussi décider que le consensus est priorisé, mais que s'il n'est pas atteint, la décision sera soumise au vote, selon le type de majorité qui aura été défini au préalable.

Dans un projet collectif de type OBNL, des ressources dédiées aux affaires courantes pour assumer la gestion immobilière doivent être planifiées par les groupes porteurs. Plus il y a d'espaces partagés, plus il y aura de responsabilités communes à assumer. En sommes, il est suggéré d'accorder une valeur à ces tâches afin de mieux planifier ce qu'elles représenteront pour les gestionnaires et afin de les considérer dans l'évaluation de la viabilité du projet d'ensemble.

QUELS SONT LES SUJETS À DISCUTER ENTRE LES GROUPES PORTEURS ET LES AUTRES GESTIONNAIRES QUAND ON DÉMARRE UN OBNL IMMOBILIER ?

Plusieurs questions peuvent permettre de bien définir le projet collectif. Voici quelques exemples de ce que vous pourriez mettre au jeu entre les groupes porteurs :

- Comment prévoit-on partager les responsabilités de gestion ?
- Y a-t-il des responsabilités qui seront confiées à des ressources externes ?
- Quels sont les modalités de prise de décision les mieux adaptées à votre contexte ?
- Quelle sera la chaîne de commandes pour faire face à une situation de crise ou à une urgence ?
- Quelles conditions sont prévues si un occupant se retire du projet ?
- Comment la charge des espaces partagés est-elle répartie ? Est-ce que les frais sont répartis de façon égale parmi les occupants, est-ce qu'ils sont répartis au prorata des espaces privatifs de chaque occupant (comme dans un syndicat de copropriétés), est-ce qu'ils sont répartis selon un tarif horaire appliqué lors de leur utilisation ?

CRÉER UN OBNL IMMOBILIER GOUVERNÉ PAR LES ORGANISMES OCCUPANTS (SUITE)

Les bailleurs de fonds ou créanciers qui évaluent la viabilité du projet d'ensemble se basent notamment sur l'historique financier des groupes porteurs. Au moment de la démonstration du modèle d'affaires, il est nécessaire de fournir les états financiers des organismes qui prendront part à la nouvelle entité immobilière. Ainsi, les créances et la gestion financière de chaque organisme porteur sont alors évaluées et pourraient rejallir sur l'évaluation du projet collectif. Certains organismes peuvent avoir une capacité financière plus importante ce qui pourrait se traduire par une solidarité entre les groupes où certains assumeront une part plus importante de la mise de fonds, des améliorations locatives et des frais d'occupation.

Un des avantages non négligeables de ce modèle est que chaque organisme qui prévoit occuper une partie de l'immeuble peut solliciter l'appui financier de ses propres bailleurs de fonds, de son ministère d'attache et de son réseau de partenaires afin de financer sa part des améliorations locatives. La collectivisation de l'effort de financement est un atout majeur. Il peut cependant inversement fragiliser le projet immobilier d'ensemble si certains occupants ne réussissent pas à fournir les rentrées monétaires attendues ou si les calendriers de financement ne concordent pas.

À QUELS ORGANISMES CONVIENT UNE GESTION COLLECTIVE?

Dans certains cas, les organismes qui s'impliquent dans le projet se connaissent au préalable. Il est tout de même important de définir un code de vie entourant le projet d'immobilier collectif qui pourrait modifier les relations existantes entre les organismes. Lorsque les organismes ne se connaissent pas à l'avance, il devient primordial qu'ils adhèrent à une vision commune forte qu'ils pourront consolider dans le temps. Ce modèle demande tout de même une confiance mutuelle et une transparence entre les organismes membres puisqu'ils deviennent interdépendants pour la viabilité du projet.

CRÉER UNE COOPÉRATIVE

La formule coopérative se rapproche du modèle d'OBNL immobilier, car c'est une formule flexible et les questions à se poser, lors du démarrage, sont similaires à celles qui orientent la création d'un OBNL immobilier. Les principales distinctions du modèle coopératif ont trait au statut de membres, leur représentativité sur le conseil d'administration et la capacité de cette entité d'émettre des parts et d'en déterminer les caractéristiques. La Loi sur les coopératives fournit des balises pour tout ce qui concerne les règles démocratiques et le cadre financier du projet coopératif.

La structure financière des coopératives autorise l'émission de parts, permettant ainsi de répartir l'investissement entre les membres de la coop et, le cas échéant, des membres de la communauté (non-membres de la coop), pour notamment constituer une mise de fonds dans un projet immobilier.

Le type de coopérative choisi pour un projet immobilier peut être la coopérative de solidarité ou de producteurs. Les deux types de coopérative sont soumis aux mêmes règles quant à l'émission des parts.

CRÉER UNE COOPÉRATIVE (SUITE)

Certaines coopératives peuvent être assimilées à des organismes à but non lucratif lorsqu'il est stipulé dans leurs statuts de constitution qu'elles s'interdisent le versement de ristournes aux membres et le paiement d'intérêts sur toute part émise. Ces coopératives pourraient alors avoir des exemptions de taxes ou être admissibles à des subventions au même titre qu'un organisme à but non lucratif. Ces traitements ne sont toutefois pas automatiques et devront être analysés au cas par cas selon la nature des activités de la coopérative.

COMMENT FONCTIONNE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION D'UNE COOPÉRATIVE?

Une coopérative de solidarité regroupe au moins deux de ces trois catégories de membres :

- **Membres usagères et usagers** : Personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative.
- **Membres qui y travaillent** : Personnes physiques travaillant au sein de la coopérative.
- **Membres de soutien** : Toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objectif de la coopérative. Les membres de soutien peuvent composer jusqu'à un tiers du conseil d'administration d'une coopérative de solidarité.

La coopérative de producteurs, quant à elle, n'est composée que d'un type de membres et a pour objet de fournir des biens et des services nécessaires à l'exercice de leur pratique, par exemple de fournir des locaux aux membres.



EN SAVOIR PLUS SUR LES RESSOURCES DISPONIBLES POUR ACCOMPAGNER LA CRÉATION D'UNE NOUVELLE COOPÉRATIVE

Le ministère de l'Économie et de l'Innovation met à jour cette plateforme efficace qui présente une variété d'informations en lien avec les meilleures pratiques, les programmes, les formations, ou les Lois relatives à l'entrepreneuriat collectif.



EN SAVOIR PLUS SUR LA CONSTITUTION D'UNE COOPÉRATIVE

La Coopérative de développement régional du Québec propose du soutien aux initiatives qui souhaitent comprendre le modèle coopératif.



EN SAVOIR PLUS SUR LE PROGRAMME COUP DE CŒUR DU CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ (CQCM)

Ce programme vise à soutenir les coopératives en processus de création ou les coopératives existantes qui font appel au financement participatif comme source de financement complémentaire pour leur démarrage ou leur développement.

QUELS SONT LES EXEMPLES DE COOPÉRATIVES PROPRIÉTAIRES D'UN IMMEUBLE ET DONT LE FONCTIONNEMENT RESSEMBLE À UN OBNL?

À Montréal, la coopérative de solidarité Jarry héberge 4 organismes, et on lui reconnaît des activités entièrement à but non lucratif. À Sherbrooke, un Centre coopératif a été créée expressément dans le but de loger 16 organismes. Ces cas sont admissibles à l'exemption de taxes foncières autorisée par la Commission municipale du Québec.

CRÉER UN SYNDICAT DE COPROPRIÉTAIRES

Sur le même modèle des syndicats de copropriétés résidentielles, les membres d'un collectif peuvent explorer la formule de copropriété divise ou indivise pour acquérir un immeuble. Chaque occupant est responsable de l'entretien et du bon fonctionnement de son propre espace. La gestion est plus individualisée et, en principe, requiert moins de temps aux parties prenantes.

Pour ce modèle, le fonctionnement le plus répandu pour la prise de décision est un droit de vote proportionnel à la valeur des superficies occupées par chacun. Chaque organisme est responsable de lever son propre financement pour sa partie privative. Les coûts pour gérer les parties communes (toiture, corridors, hall d'entrée, toilettes) sont répartis dans les frais de condo, généralement en fonction de la superficie occupée par chaque propriétaire.

Pour un syndicat de copropriété, c'est la déclaration de copropriété qui présente l'ensemble des règles de gestion

et des responsabilités imputées aux copropriétaires. Elle doit être notariée et sera déposée au Registraire des entreprises. Au Québec, la déclaration de copropriété comprend trois sections qui sont soumises à des règles de modifications distinctes. Par conséquent, les procédures de modifications sont plus contraignantes que pour les autres modèles présentés.



EN SAVOIR PLUS SUR LA DÉCLARATION DE COPROPRIÉTÉ

Le modèle de syndicat de copropriétaires est souvent une formule imposée par des bailleurs de fonds qui veulent s'assurer que leur financement n'épongera pas le montage financier du projet global. Ce genre de financement appuie seulement la capacité financière du groupe soutenu par le programme.

QU'EST-CE QU'UNE DÉCLARATION DE COPROPRIÉTÉ?

La déclaration de copropriété se divise en trois parties : l'Acte de copropriété, l'État descriptif des fractions et le Règlement de l'immeuble. La déclaration de copropriété englobe l'ensemble des règles propres à un syndicat de copropriétaires afin d'assurer le bon fonctionnement d'un immeuble. Elle précise également les conditions d'utilisation et de jouissance des parties communes et privatives. S'il y a moins de 5 copropriétaires, la quote-part n'est pas prise en compte pour les votes. Par exemple, s'il y a quatre copropriétaires, leur vote respectif vaut le quart des votes, peu importe la superficie occupée par chaque occupant.

ENVISAGER UN MODÈLE DE GESTION HYBRIDE

Lorsqu'un projet immobilier concerne un grand bâtiment ou plusieurs pavillons, ou qu'il comporte plusieurs usages, il est possible de créer des entités distinctes (chacune choisissant le modèle qui lui convient) qui seront réunies au sein d'un syndicat de copropriété. Voici quelques cas où cela a été fait.

Le Regroupement de Lachine est un OBNL immobilier qui gère 40% d'une copropriété. Les autres copropriétaires sont un Centre de la petite enfance et le Carrefour jeunesse-emploi de Marquette. En plus des copropriétaires qui occupent l'immeuble, on retrouve des organismes locataires qui ont été choisis pour leur adhésion à la vision du projet. Pour la gestion courante de l'immeuble, c'est le conseil d'administration de l'OBNL immobilier qui l'assume. Les deux autres organismes copropriétaires siègent sur ce conseil d'administration à titre d'observateurs. Cela favorise une cohésion autour du projet immobilier.

Dans le cas de la Maison de l'économie sociale (MÉS), située sur Fullum dans le Centre-Sud, la gestion hybride a permis de reconvertir un site important autour d'usages multiples et même parfois complémentaires entre eux. La mission de cet OBNL consiste à offrir des locaux à coûts modiques à des organisations qui œuvrent en économie sociale et qui partagent une vision de la promotion de l'économie sociale. La MÉS a participé à l'achat d'un complexe immobilier, l'Espace Fullum, avec d'autres copropriétaires. Les copropriétaires ont séparé l'immeuble en différentes copropriétés et chaque entité est propriétaire de son espace et de son actif immobilier, donc de son hypothèque. Dans la portion de la MÉS, certains services (comme le ménage et l'accueil) sont assumés à même la portion des loyers versés à la MÉS. L'accès à des espaces communs réservés aux locataires de la MÉS est aussi prévu dans le partage des coûts de loyer.

QUELLES SONT LES CONDITIONS QUI RENDENT VIABLE UN PROJET IMMOBILIER QUI REGROUPE PLUSIEURS ENTITÉS AVEC DES STATUTS ET DES RÔLES DIFFÉRENTS?

Selon Henri Chevalier, l'implication des administrateurs et administratrices dans les affaires courantes du Regroupement de Lachine a été un élément central de la réussite du projet immobilier : « Nous avons dû éviter la création d'un poste de direction générale pour des raisons financières, et c'est plutôt les membres du conseil d'administration qui gèrent collectivement le bâtiment. Un des avantages de ce fonctionnement est que ces personnes ont une connaissance fine des dossiers en cours et une compréhension de l'état des finances. Le projet a été développé

autour de l'idée d'améliorer la collaboration entre les organismes et de garder le contrôle sur le coût du pied carré. Cela a voulu dire une implication importante des groupes porteurs au moment des travaux pour éviter les dépassements de coûts et pour saisir des opportunités qui se sont présentées ». Grâce à la rigueur financière et à l'implication des groupes porteurs, leur bâtiment de 25 000 pieds carrés, rénové à partir de 2010, est aujourd'hui géothermique et muni d'un toit vert de plus de 5 000 pieds carrés et il offre des espaces de travail à onze organismes.

B3 COMMENT PRÉPARER LE BUDGET DE RÉALISATION ?

RÉSERVER LE SITE CONVOITÉ

À cette étape, les dépenses seront nombreuses. Il est donc préférable de sécuriser l'opportunité immobilière avant d'entamer le prochain cycle d'analyse financière. Cette précaution permettra d'éviter de perdre un site qui pourrait être vendu à d'autres finalement.

Dans certains cas, il s'avère stratégique d'obtenir une option d'achat lors de la signature d'un bail ou de déposer une offre d'achat conditionnelle pour éviter que la propriété ne soit vendue à d'autres. Cette stratégie permet de gagner du temps pour approfondir l'étude de faisabilité financière, dont les conclusions aligneront des décisions importantes pour la suite. Chaque dynamique de projet est unique. Il faut arriver à comprendre l'intérêt des personnes qui vendent pour trouver une entente qui sera satisfaisante pour toutes les parties, notamment par rapport aux délais d'acquisition et au prix. Les éléments dont il faut tenir compte lors du transfert de propriété sont explorés plus en détails. [PAR ICI C1](#)

Si votre organisme possède un numéro de bienfaisance et si la ou le cédant consent à vous vendre le bien immobilier moins cher que sa valeur marchande, voici une information utile : vous pouvez émettre un reçu de charité à la ou au vendeur correspondant à la différence entre le prix de vente et la valeur marchande. Il faut cependant que la différence soit d'au moins 20% de la valeur marchande établie par une ou un évaluateur agréé.

L'empressement du vendeur peut vous contraindre à acheter le terrain ou l'immeuble convoité avant d'avoir complété l'étude de faisabilité financière. L'Initiative immobilière communautaire du Grand Montréal propose un outil financier pour sécuriser le bien immobilier, ce qui donnera le temps nécessaire pour finaliser l'étude de faisabilité financière et structurer le financement. En procédant de cette façon, il faut que vous soyez disposés à assumer les frais de détention dès la prise de possession et prêts à revendre la propriété si la conclusion de l'analyse financière s'avère défavorable.



EN SAVOIR PLUS SUR UNE SOLUTION D'ACQUISITION IMMOBILIÈRE TEMPORAIRE

Ce fonds d'acquisition proposé par l'Initiative immobilière communautaire du Grand Montréal est adapté aux situations où la faisabilité financière a minimalement été démontrée, mais où la structure de financement demande encore à être consolidée.

AVOIR RECOURS À DES PROFESSIONNELS

À partir du moment où un site est sécurisé, il faut chiffrer le projet avec plus de précision. Des expertes et des experts en développement immobilier et en construction doivent être impliqués dans ce processus. Leur contribution permettra de déterminer l'envergure des travaux et les coûts attendus. En associant un ou une architecte au projet, les données fournies éclaireront l'étude de faisabilité financière et cibleront les prochaines expertises à aller chercher.

Vous voilà rendu à l'étape de solliciter les offres de services auprès d'architectes. Si vous êtes associés à une ou un

consultant en développement immobilier, il est possible que cette personne ou que la firme mandatée réfère des architectes avec qui ils ont l'habitude de travailler. Comme cela a déjà été mentionné, il peut être pertinent de participer à la sélection des professionnels impliqués sur votre projet, par exemple en vous intéressant à leur expérience passée. Assurez-vous que leur contrat puisse être suspendu ou terminé en tout temps, notamment dans le cas où le résultat de l'étude de faisabilité financière serait négatif. Évidemment, tous les honoraires encourus au moment de mettre fin à l'entente devront être payés.

COMMENT FAIRE POUR COMPARER LES OFFRES DE SERVICES ET POUR CONFIRMER LE CHOIX DES PROFESSIONNELS À MANDATER ?

Vous pouvez rencontrer plusieurs professionnels pour leur présenter votre projet et leur demander une offre de services. La soumission qu'elles ou qu'ils vous feront parvenir est gratuite. L'offre de services décrit les services offerts et la tarification associée. Il est recommandé d'obtenir plusieurs offres de services pour comparer les différentes

approches. Il n'est pas obligatoire ni même recommandé de sélectionner le plus bas soumissionnaire, à moins d'exigences spécifiques des bailleurs de fonds à cet effet. L'important est plutôt d'identifier des personnes qui seront en mesure de défendre votre vision du projet. À ce propos, l'architecte agira en tant que maître d'œuvre, et son rôle est particulièrement important.

Les offres de services fournies par les architectes concerneront toute la durée des travaux. Ces chiffres éclaireront le budget de réalisation. Voici ce qui est compris dans un mandat pour s'entendre sur les services de base de l'architecte :

ESQUISSE

Dessin des plans d'aménagement et estimation budgétaire sommaire

DOSSIER PRÉLIMINAIRE

Plan et devis pour l'obtention de permis de construction et estimation budgétaire

DOSSIER DÉFINITIF

Plans et devis finaux pour la construction et estimation budgétaire

COORDINATION DES APPELS D'OFFRES ET DES SERVICES D'AUTRES PROFESSIONNELS

Ingénieurs mécaniques, ingénieurs électriques et ingénieurs en structure.

ADMINISTRATION DU CONTRAT DE CHANTIER AVEC SURVEILLANCE PARTIELLE

Visites hebdomadaires de supervision du chantier, communications avec les entreprises de construction en bâtiment, gestion des demandes de paiements des contractuels.

AVOIR RECOURS À DES PROFESSIONNELS (SUITE)

L'association des architectes en pratique privée du Québec (AAPPQ) suggère une rémunération standardisée pour les services de base. Ces barèmes correspondent à un pourcentage du coût réel des travaux. Leurs taux sont établis selon le type de bâtiment, la complexité du projet et le coût des travaux. Les honoraires devraient fluctuer entre 5% et 10% du coût des travaux.



EN SAVOIR PLUS SUR L'ASSOCIATION DES ARCHITECTES EN PRATIQUE PRIVÉE DU QUÉBEC

Cette plateforme propose un bottin d'architectes selon vos besoins et votre région.

En plus des livrables prévus dans les services de base, une multitude d'autres services supplémentaires existent et sont généralement facturés selon un tarif horaire. Ce sont des sujets que vous pouvez aborder à l'avance avec les professionnels.



EN SAVOIR PLUS SUR LE PROGRAMME DE PRÊT À L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INITIATIVE IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE DU GRAND MONTRÉAL



EN SAVOIR PLUS SUR LE PROGRAMME D'INNOGEC

INNOGEC a pour but de rendre accessibles les services professionnels en contribuant au paiement d'honoraires professionnels pour des interventions-conseils.

Pour accomplir l'étape de l'esquisse, l'architecte aura besoin de tout ce que vous aurez convenu avec les groupes porteurs : les usages prévus, les superficies requises, les spécificités du site. L'architecte fournira alors une estimation budgétaire basée sur les dépenses à prévoir jusqu'au jour où vous pourrez inaugurer le nouvel espace. L'architecte prévoit alors un montant pour amortir les imprévus.

COMMENT ÉVALUER LE COÛT DES IMPRÉVUS LORSQU'ON PRÉPARE LE BUDGET DE RÉALISATION ?

Les imprévus représentent un poste budgétaire important qui s'appelle la contingence. À l'étape de l'esquisse, le taux de contingences sera très élevé. Selon la grandeur du site et selon les conditions du bâtiment, les contingences peuvent représenter de 20% à 100% du coût des travaux, car il y a plusieurs coûts inconnus. À mesure que le budget se précisera en fonction de l'avancement des plans et des études, le taux de contingence diminuera progressivement. À l'étape des plans et devis définitifs, le taux de contingence devrait se situer autour de 5% du coût des travaux.

Le moment où l'on prend connaissance de l'estimation budgétaire peut susciter de l'étonnement. Plusieurs éléments du projet immobilier peuvent alors être remis en question. L'architecte vous guidera dans ce processus et vous conseillera sur le bienfondé et sur le moment pour faire appel à d'autres expertises. Le rôle de l'architecte consiste à être à l'écoute de vos besoins et à défendre vos intérêts parmi tous les choix à faire pour orienter la nature et la viabilité de votre projet.

PRÉVOIR LES POSTES DE DÉPENSES POUR LE BUDGET DE RÉALISATION

La présente section décrit les principales dépenses associées à un budget de réalisation. Les travaux représentent le principal poste de dépenses, mais beaucoup d'autres frais sont à prévoir dont les frais d'acquisition, les honoraires professionnels, les coûts de rénovation, les coûts de détention (taxes foncières, électricité, etc.) et les salaires des chargés de projet jusqu'à l'ouverture des locaux.

Pour aider les principaux groupes porteurs à garder le cap sur le développement du projet, il est suggéré d'ajuster le tableau de calculs à mesure que les informations se valident et que les étapes sont franchies.

Il est à noter que la durée de mise en œuvre du projet est généralement sous-estimée, ce qui influence plusieurs coûts comme les salaires, les taxes, les factures d'énergie, les assurances, etc. Tout au long de l'étude de faisabilité financière, il faut à la fois apprendre à tolérer l'incertitude quant aux dépenses, et travailler très fort pour réduire les imprévus.

Voici une description des principaux postes de dépenses du budget de réalisation.

SALAIRES DÉDIÉS AU DÉVELOPPEMENT

Le temps requis dépendra de l'envergure du projet et de la présence ou non de travaux et de locataires. L'acquisition d'un simple local pour un organisme peut représenter une tâche à temps partiel, mais un projet impliquant des locataires multiples et des rénovations importantes exigera au minimum une personne à temps plein et jusqu'à deux personnes à l'approche du chantier. Ces personnes-ressources peuvent être engagées pour encadrer le développement immobilier ou provenir de l'équipe des groupes porteurs.

SALAIRES POUR LA GESTION ADMINISTRATIVE

Le suivi des dépenses en temps réel et la gestion des liquidités sont essentiels durant la mise en œuvre des travaux. Il s'agit d'une responsabilité importante qui permet d'obtenir les déboursements de la part des bailleurs de fonds et de limiter les dépassements de coûts.

HONORAIRES EN ARCHITECTURE

L'expertise et le rôle de l'architecte ont été abordés dans les pages précédentes. L'approche suggérée consiste à rencontrer différents professionnels pour discuter de leur soumission d'offre de services.

HONORAIRES EN INGÉNIERIE

Les ingénieurs électriques s'occupent de la distribution électrique, de l'éclairage et du système d'alarme-incendie ainsi que des communications avec Hydro-Québec et la Commission des services électriques de Montréal. Les ingénieurs mécaniques couvrent le système de chauffage, la ventilation et la climatisation ainsi que la plomberie et les gicleurs. Finalement, les ingénieurs en structure peuvent jouer un rôle pour évaluer des travaux qui sollicitent la structure du bâtiment. Souvent, les architectes ont déjà un carnet de contacts avec qui elles ou ils travaillent. Il est suggéré de rester ouvert à la comparaison entre les offres de services.

ÉVALUATION DE VALEUR MARCHANDE

Cela établit la valeur d'une propriété. Les bailleurs de fonds exigent une évaluation de valeur marchande, notamment avant d'accorder un prêt hypothécaire. Il est d'ailleurs prudent de valider à l'avance avec les bailleurs de fonds leur accord quant à la firme envisagée pour la réaliser. Selon l'enchaînement des événements, il peut être utile de l'avoir en votre possession avant de déposer l'offre d'achat pour l'utiliser lors des négociations d'acquisition.



EN SAVOIR PLUS SUR L'ORDRE DES
ÉVALUATEURS AGRÉÉS DU QUÉBEC

PRÉVOIR LES POSTES DE DÉPENSES POUR LE BUDGET DE RÉALISATION (SUITE)

INSPECTION EN BÂTIMENT

L'inspection permet de cibler les travaux nécessaires à court et à moyen terme. Il s'agit d'une exigence de plusieurs bailleurs de fonds. À la suite d'une inspection, il est possible que certains éléments demandent à être approfondis. Par exemple, si l'inspection identifie des problèmes électriques dans le bâtiment, il faudra mandater un maître électricien pour cibler le problème et pour soumettre un estimé des coûts à prévoir pour le régler. Si certains travaux ne sont pas urgents, leur estimation devra être incluse dans le fonds de prévoyance du budget d'exploitation. Ce fonds, bonifié au cours des années, pourra alors couvrir certains travaux reportés. De plus amples détails quant à l'étape d'inspection de l'immeuble sont abordés. **PAR ICI C1**

COÛT D'ACQUISITION

Prix d'achat du terrain ou de l'immeuble.

DROIT DE MUTATION

Aussi appelé taxe de Bienvenue, il doit être payé quelques mois suivant l'acquisition d'un terrain ou d'un immeuble. Le montant est généralement établi selon le prix de vente. Si la propriété est donnée ou vendue à rabais, le droit de mutation est fixé en fonction de la valeur foncière. Il est à noter que le droit de mutation s'applique aussi aux constructions neuves.



**EN SAVOIR PLUS SUR L'OUTIL DE
CALCUL DU DROIT DE MUTATION**

FRAIS DE NOTAIRE AU MOMENT DE L'ACQUISITION

La ou le notaire prépare l'acte de vente et les hypothèques immobilières lors de l'achat. Le choix du notaire revient à l'instance qui achète. N'hésitez pas à les contacter pour connaître leurs honoraires. Des frais s'appliquent même si le site est cédé ou légué en deçà de sa valeur foncière.

FRAIS POUR PERMIS DE CONSTRUCTION

Ces frais correspondent à 0,0089% du coût estimé des travaux, incluant les honoraires en architecture et en ingénierie. Ils doivent être payés lors du dépôt de la demande de permis à l'arrondissement. Quand les travaux sont terminés, une visite d'inspection municipale vérifiera la conformité des travaux réalisés. Vous devez vous assurer que votre projet est conforme au plan d'urbanisme et de zonage de votre arrondissement. **PAR ICI C1**

CONTINGENCE

À l'étape précédente de l'esquisse, le taux de contingences était établi entre 20% et 100% du coût des travaux. Les plans se précisent désormais : certains ouvrages ont été étudiés, plusieurs soumissions ont été reçues, certains risques ont été écartés. À cette étape d'évaluation des coûts fournie par l'architecte, le pourcentage de contingences devrait se situer entre 5% et 20% du coût des travaux.

MOBILIER ET ÉQUIPEMENT

Ce budget concerne l'achat de mobilier et d'équipement à remplacer ou à ajouter. Il est possible que ces dépenses soient assumées par les locataires.

COÛTS DE DÉTENTION

Ils incluent les taxes foncières, les assurances et les frais énergétiques à partir du moment où l'organisme devient propriétaire jusqu'à la fin des travaux. Plus le délai entre l'achat et la livraison finale du projet sera long, plus ce poste budgétaire sera élevé.

PRÉVOIR LES POSTES DE DÉPENSES POUR LE BUDGET DE RÉALISATION (SUITE)

TRAVAUX

Les architectes et les ingénieurs détermineront la portée des travaux et estimeront les coûts. Ce poste budgétaire comprend les matériaux et la main d'œuvre pour les travaux principaux (dans le jargon, on l'appelle le *base building*) et pour les travaux d'aménagements intérieurs. Les bailleurs de fonds demanderont une estimation récente des coûts des travaux.

► Quelques précisions concernant les travaux principaux

Ils concernent l'enveloppe, la structure et les entrées de services (électricité et eau) dont le système de chauffage, la ventilation et la climatisation. Puisqu'il n'y a pas de normes autour de l'idée du *base building*, on doit déterminer avec précision ce qui sera livré par votre entrepreneur. Ces travaux sont toujours à la charge de l'instance propriétaire de l'immeuble.

► Quelques précisions concernant les aménagements intérieurs et les améliorations locatives

Dans le milieu des professionnels de l'aménagement, on appelle les aménagements intérieurs les travaux qui incombent à un propriétaire, et les améliorations locatives sont les travaux assumés par un locataire. Il s'agit du même type de travaux, mais dont l'appellation change selon l'instance qui en a la responsabilité. Ils peuvent comprendre les cloisons et portes intérieures, la distribution électrique à partir du panneau électrique, l'éclairage, le plafond et la finition. Ce sont des travaux essentiels pour obtenir l'autorisation du permis d'activités.



EN SAVOIR PLUS SUR LE PRIX DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

Le groupe Altus publie annuellement un guide des prix pour les différents secteurs de la construction afin d'aider à anticiper les coûts de projet.



EN SAVOIR PLUS SUR LE PROGRAMME MATÉRIAUX SANS FRONTIÈRES

Architecture sans frontières – Québec soutien le réemploi de matériaux de construction via la boutique Éco-Réno et en favorisant leur valorisation lors de projets de rénovation, de construction ou d'aménagement de locaux pour les organismes communautaires.



EN SAVOIR PLUS SUR LE RÉEMPLOI DE MATÉRIAUX DÉVIÉS DES CENTRES D'ENFOUISSEMENT

Écoscéno offre des services d'écoconception et de réemploi de matériaux (matériaux de construction, accessoires, mobilier). On peut répertorier leur inventaire sur leur boutique en ligne.

PRÉVOIR LES POSTES DE DÉPENSES POUR LE BUDGET DE RÉALISATION (SUITE)

TRAVAUX (SUITE)

QUELLE EST L'IMPORTANCE D'AVOIR DES ESTIMATIONS DE COÛTS DES TRAVAUX RÉCENTES ET COMPLÈTES ?

José Bazin partage son expérience du Centre communautaire Petite-Patrie : « On avait déjà terminé l'estimation des coûts des travaux et bouclé notre montage financier. Mais au moment de nous porter acquéreur du bâtiment, 2 années s'étaient écoulées, période où le prix des matériaux avait grimpé. En plus, nous avons aussi reçu les résultats de l'étude environnementale qui confirmaient que les sols étaient contaminés au-delà des seuils acceptables. La totalité des coûts du projet a donc été revue à la hausse et on a dû refaire notre montage financier, en allant chercher de nouveaux bailleurs de fonds et contracter plus de prêts. Un des avantages qu'on a eu est que le maître d'œuvre qu'on a mandaté a accepté que leur rémunération soit imputée à notre projet d'ensemble. On va donc les rembourser à partir des prêts consentis par les bailleurs de fonds. »

JOSÉ BAZIN EST ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE AU MOUVEMENT ACTION CHÔMAGE DEPUIS PLUS DE 9 ANS. IL A ÉTÉ IMPLIQUÉ DANS LE PROJET D'ACQUISITION D'UN ANCIEN BÂTIMENT SCOLAIRE DANS LA PETITE-PATRIE QUI S'EST CONCLU EN DÉCEMBRE 2021. C'EST APRÈS 10 ANS DE PLANIFICATION ET DE NÉGOCIATION QUE CET OBNL IMMOBILIER LOGE DÉSORMAIS 13 ORGANISMES ET PRÉVOIT EN ACCUEILLIR 2 AUTRES EN 2022.

COMMENT RÉPARTIR LE COÛT DES TRAVAUX ENTRE L'ACQUÉREUR ET LES OCCUPANTS ?

Selon l'envergure et la gouvernance de votre projet, les occupants pourront assumer certains travaux spécifiques à leur local. Il s'agit de travaux intérieurs qu'il faudra évaluer financièrement en fonction des activités à y prévoir. Pour en définir la portée, il faut d'abord établir ce qui sera livré par l'entreprise de construction générale sur le plan des travaux principaux (*base building*), et s'entendre sur qui va assumer, en tout ou en partie, les aménagements intérieurs propre à chaque local. Au moment de la mise en œuvre des travaux, les architectes vont s'assurer que les travaux principaux soient compatibles avec les travaux d'aménagement intérieur. Cela contribue à éviter des dédoublements ou des oublis.

PRÉVOIR LES POSTES DE DÉPENSES POUR LE BUDGET DE RÉALISATION (SUITE)

IMPRÉVUS

Il est sage de prévoir environ 10% d'imprévus. Ce poste s'ajoute au montant de contingence qui s'applique aux imprévus liés aux travaux et à l'acquisition du bien immobilier. Il sert à anticiper les dépassements de coûts, par exemple, si le projet dure plus longtemps que prévu avec ce que cela implique de frais supplémentaires.

TPS ET TVQ

Les taxes à la consommation sont prélevées sur les biens et services. Elles s'ajoutent aux tarifs des fournisseurs, des contractuels et sont appliquées lors des achats. Les organismes admissibles récupèrent la moitié des TPS-TVQ payées. Dans ce cas, il faut tout de même ajouter l'autre moitié aux dépenses inhérentes à la réalisation du projet. On peut également envisager la récupération de 100% des TPS-TVQ, mais cela doit être analysé en fonction du modèle privilégié.

FONDS DE ROULEMENT

Il s'agit d'un coussin financier pour payer les premières dépenses à la suite de l'ouverture des locaux, en attendant les entrées d'argent. Une marge de crédit peut être une solution avantageuse puisque les groupes porteurs ne paient l'intérêt que sur la portion utilisée.

FRAIS DE FINANCEMENT INTÉRIMAIRE

Plusieurs bailleurs de fonds déboursent leurs contributions financières suivant le paiement des factures. Il faut donc prévoir un coussin pour payer les factures à temps. Votre institution financière pourra vous aider à trouver des produits financiers adaptés à ce besoin.

QUELS SONT LES CRITÈRES QUI RENDENT UN ORGANISME ADMISSIBLE AU REMBOURSEMENT DES TAXES À LA CONSOMMATION ?

Le remboursement de la moitié des taxes à la consommation est un avantage fiscal reconnu à un grand nombre d'OBNL dont au moins 40% des revenus provient d'un financement public. Pour la récupération de 100% des TPS-TVQ payées, voici certaines informations à connaître. Revenu Québec permet cette disposition quand l'organisme, ou l'entreprise d'économie sociale, vend lui-même des produits et services taxables. L'organisme doit percevoir et remettre les fruits des taxes à la consommation à Revenu Québec. Cela entraîne que les TPS-TVQ s'appliquent aux coûts de

location perçus et engendrent des responsabilités administratives supplémentaires. Cette décision de s'inscrire ou non revient à chaque organisme qui vend des biens et services taxables. Bien que la procédure consiste simplement à compléter un formulaire, il est important d'évaluer au cas par cas les considérations puisqu'on ne peut difficilement modifier ce statut une fois qu'il est en place. Vous pourriez recourir à une ou à un comptable pour vous aider à soupeser l'impact sur vos finances et à déterminer le scénario optimal pour votre situation.

PRÉVOIR LES POSTES DE DÉPENSES POUR LE BUDGET DE RÉALISATION (SUITE)

ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

Les bailleurs de fonds peuvent exiger une étude de caractérisation environnementale pour savoir si le sol est contaminé par les hydrocarbures, métaux lourds et autres résidus. Il est possible que les personnes qui vendent détienne déjà cette information, surtout si le site convoité présente un certain historique quant à son utilisation, par exemple les friches industrielles, les stationnements ou les cours de voiries. Sachez qu'il existe une gradation des études de caractérisation des sols : phase 1, 2 et 3. Un rapport de phase 1 est généralement suffisant si les résultats sont satisfaisants.

► Quelques précisions si le niveau de contamination dépasse les normes acceptables pour l'usage prévu

Dans une telle situation, une étude de phase 2 sera requise. Celle-ci inclura davantage d'échantillons et des estimations de coûts plus précis pour une décontamination ou pour une gestion des risques. Les spécialistes en environnement pourront vous éclairer sur les options à considérer et préparer un plan de décontamination. Le ministère de l'Environnement devra ensuite approuver la conformité de ce plan.

Il est recommandé d'obtenir une offre de services de la part des spécialistes en environnement pour évaluer le coût des différentes études à fournir et d'intégrer ces

données au budget de réalisation. Afin de trouver des solutions pour éponger ces dépenses, il existe différentes avenues. Par exemple, dans certains cas observés à Montréal, ces travaux ont été assumés en totalité par les cédants. Si un terrain est contaminé, il y a un processus d'affichage public des résultats et la valeur du terrain en prendra un coup. Il peut s'agir d'un levier de négociation pour revoir le prix à la baisse. Il existe certaines subventions qui absorbent une partie des travaux de de réhabilitation des sols. Parlez-en aux élus municipaux pour connaître les aides financières disponibles.

SI LES SOLS SONT CONTAMINÉS, DOIT-ON LAISSER TOMBER LE PROJET IMMOBILIER SUR CE SITE?

C'est assurément un dossier qui n'est pas simple, mais ne laissez pas tomber le projet avant d'envisager plusieurs possibilités. D'abord, il faut savoir que certains niveaux de contamination peuvent tout de même être acceptables, cela dépend des usages prévus et du type de contamination. Ce ne sont pas les mêmes exigences pour une garderie que pour des espaces de bureaux, par exemple. Ensuite, on pourra envisager une réhabilitation par gestion des risques. Cela signifie de remplacer le premier mètre de sol par du sol propre, au lieu d'éliminer tous les sols contaminés. Finalement, si cela n'est pas possible, on doit alors envisager la décontamination complète du site. On parle de décontamination lorsque tous les sols contaminés doivent être éliminés du site. Ce scénario est sans aucun doute le plus coûteux.

B4 COMMENT FINANCER LE PROJET ?

Afin de couvrir certaines dépenses et de rembourser les dettes hypothécaires, la priorité consiste à limiter l'endettement autant que possible. Le projet doit correspondre à vos moyens financiers, c'est la seule façon qu'il se réalise. Les principales catégories de financement sont l'équité, les subventions et les prêts. Selon la pratique qui se dégage d'expériences passées, plusieurs projets visent une part de subventions et d'équité la plus élevée possible puisque ces sources de financement allègent l'endettement. Il faut garder à l'esprit qu'une part d'endettement est souvent inévitable. Pour emprunter, il faut cependant démontrer une solidité financière et une capacité de remboursement. Voici les différentes catégories de financement d'un projet immobilier collectif.

MOBILISER VOTRE ÉQUITÉ

Les analystes financiers utilisent le concept d'équité, ou encore de mise de fonds, pour désigner l'ensemble des contributions des groupes porteurs, de leurs membres et de la communauté. Cette équité peut provenir des surplus accumulés au fil des années, de dons philanthropiques, des activités de levée de fonds, des émissions d'obligations communautaires, des parts vendues ou encore des excédents associés à la vente de biens et de services. Voici les stratégies pour générer de l'équité pour des projets immobiliers.

SOCIOFINANCEMENT

Une campagne de sociofinancement demande une stratégie de communication intensive, et permet de promouvoir un projet dans la communauté. Avant de lancer une telle campagne, on doit s'assurer que le jeu en vaut la chandelle afin d'éviter que sa mise en œuvre ne coûte aussi chère que les revenus anticipés. Chaque dynamique de projet est variable, mais ça peut être risqué de faire reposer une partie importante d'une mise de fonds sur une campagne de financement participatif. Si un groupe impliqué dans le projet possède un numéro de charité, cela peut être un avantage puisqu'il pourra émettre des reçus de charité aux donatrices et aux donateurs. Les dons reçus sont soumis à la *Loi de la protection du consommateur*. Si le projet ne se réalise pas, le ou les groupes porteurs auront le devoir de communiquer avec chaque donatrices et donateurs pour les rembourser ou pour trouver une entente.



EN SAVOIR PLUS SUR LES CAMPAGNES DE FINANCEMENT PARTICIPATIF

La Ruche soutien les campagnes de financement participatif pour l'émergence de projets dans différentes régions, dont Montréal. Le mentorat et certains financements d'appoint peuvent compléter leur encadrement

► Quelques précisions concernant les attentes pour bonifier une mise de fonds

Puisque le financement participatif n'est pas toujours pertinent pour bonifier une mise de fonds dans le but d'acquérir un site, c'est plus raisonnable de l'envisager pour des étapes ultérieures. Par exemple, le sociofinancement peut permettre de défrayer les aménagements intérieurs (aussi appelés les améliorations locatives) ou certains frais de gestion dont le rayonnement est perçu favorablement par le public. Selon la nature et le niveau de mobilisation de la communauté, on peut viser de 5 000\$ à 20 000\$ comme cible réaliste à atteindre lors d'une première campagne.

Cela dit, certains projets s'appuient sur des campagnes de sociofinancement pour lever des fonds considérables, et ce, avant même d'avoir sécurisé l'acquisition d'un site. Ces projets présentent un aspect de mise en valeur du patrimoine et concernent des sites dont l'appartenance est tangible au-delà du réseau d'influence de quelques organismes. À titre indicatif, certaines campagnes correspondant à ces critères peuvent aller chercher autour de 100 000\$.

MOBILISER VOTRE ÉQUITÉ (SUITE)

FONDS DE RÉSERVE

Certains organismes peuvent avoir des actifs nets non affectés, appelés la réserve. Lorsqu'un projet immobilier est planifié plusieurs années à l'avance, le conseil d'administration peut affecter une partie de la réserve à un projet immobilier.

OBLIGATIONS COMMUNAUTAIRES OU PARTS

Les coopératives peuvent émettre des parts privilégiés à leurs membres. Les OBNL peuvent émettre des obligations communautaires. Même s'il s'agit d'un prêt, les obligations sont considérées comme de l'équité dont les modalités sont en grande partie définies par l'organisme émetteur. Cette formule, qui recèle plusieurs avantages, est un levier flexible qui génère des montants considérables qui n'ont pas à être remboursés dès l'ouverture du projet.



EN SAVOIR PLUS À PROPOS DES OBLIGATIONS COMMUNAUTAIRES

Le TIESS a développé un guide d'information afin de faire connaître ce levier financier et d'en répandre l'usage.



EN SAVOIR PLUS À PROPOS DES FORMES DE FINANCEMENT PARTICIPATIF

La plateforme L'Amplithèque introduit certains leviers pour structurer et financer des initiatives diverses : les obligations communautaires pour les organismes à but non lucratif et les parts pour les coopératives.

QU'EST-CE QU'UNE OBLIGATION COMMUNAUTAIRE ?

Une obligation communautaire est un titre de créance (prêt) qui permet d'aller chercher de la liquidité généralement auprès d'individus pour réaliser un projet porté par un OBNL. Selon Vanessa Girard Tremblay qui a coordonné la mise en œuvre d'un projet immobilier communautaire dans le quartier Centre-Sud: « Les obligations communautaires permettent de traduire le capital social d'un organisme en capital financier. Cela permet de démontrer aux bailleurs de fonds qu'une communauté appuie un projet et sera là pour assurer son succès à long terme. » En préparant ce

titre créancier, l'émetteur doit décider de la valeur des obligations, de la période d'émission, du taux d'intérêt, des modalités de remboursement et doit établir une cible maximum. Pour ce projet en particulier, chaque obligation vendue à 500\$ pourra être rachetée après 5 ans avec un taux d'intérêt de 2% non composé. En tout, la campagne d'émission d'obligations communautaires de l'organisme cité plus haut a duré 6 semaines et a généré 255 000\$ qui ont permis d'acheter un local et d'effectuer une partie des travaux nécessaires pour ouvrir l'épicerie populaire Trois paniers.

VANESSA GIRARD TREMBLAY EST CODIRECTRICE DU CARREFOUR SOLIDAIRE CENTRE COMMUNAUTAIRE D'ALIMENTATION DU QUARTIER CENTRE-SUD. L'ORGANISME A DÉMÉNAGÉ À L'HIVER 2022 DANS UN NOUVEL ESPACE ACQUIS ET TOTALEMENT RÉNOVÉ AFIN DE SOUTENIR SA PROGRAMMATION ALIMENTAIRE ET AFIN DE FAVORISER L'ACCESSIBILITÉ DE SES ACTIVITÉS.

RECHERCHER DES SUBVENTIONS

Les subventions et l'équité correspondent à la mise de fonds des groupes porteurs. Les bailleurs de fonds exigent minimalement une mise de fonds de 20% à 25%. Dans les faits, il est suggéré d'atteindre au moins cette cible, voire plus, pour limiter l'endettement et maintenir l'aspect abordable du projet. Il est recommandé que vous déterminiez le montant minimal de mise de fonds à atteindre pour que le projet soit viable. Une fois cette cible atteinte, vous pourrez compléter le montage financier avec des prêts.

La principale contrainte concernant les subventions est le temps nécessaire pour les repérer, pour préparer les dossiers

de demande et aussi pour l'attente du versement des fonds une fois que la demande est approuvée. Parmi les éléments incontournables pour préparer un dossier, mentionnons les budgets et les plans préliminaires entérinés par des architectes. Il est recommandé d'obtenir des lettres d'appui personnalisées de la part de vos partenaires. La démonstration de leur collaboration doit être faite. Le fait d'avoir des sources de financement déjà confirmées augmente les probabilités de succès. La première subvention est généralement la plus difficile à décrocher.

COMBIEN DE TEMPS DOIT-ON PRÉVOIR POUR LA RECHERCHE DE SUBVENTIONS?

Selon Charles Gagnon, les subventions sont essentielles puisqu'elles permettent souvent de rendre le projet viable : « Le dépôt d'une demande peut prendre jusqu'à plusieurs semaines de travail. Après avoir obtenu des plus gros montants, on peut toujours poursuivre les recherches, mais il arrive un moment où les efforts arrivent à saturation. Si les formulaires sont simples à compléter, on peut

vouloir aller chercher quelques milliers de dollars en plus, mais ça fait peu sur un projet de plusieurs millions de dollars. Même si c'est de l'argent gratuit, ça ne fonctionnera pas en bout de ligne si les groupes porteurs ont investi 15 000\$ en temps et en salaires pour aller chercher des bouts de chandelles, on doit garder cela en tête. »

CHARLES GAGNON EST AGENT DE DÉVELOPPEMENT AU CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET IL ACCOMPAGNE DE NOMBREUX PROJETS EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL ET EN ENTREPRENEURIAT COLLECTIF.

Comme les programmes de financement changent régulièrement au gré des fonds disponibles et au gré des priorités gouvernementales, il faut rester à l'affût et approcher tous les paliers politiques et rechercher différents programmes. Certains programmes sont lancés une seule fois, d'autres reviennent régulièrement. Mais même les programmes plus réguliers peuvent être interrompus par des changements de priorités ou des changements de gouvernement. Ce contexte variable explique pourquoi il n'existe pas de répertoire mis à jour.

RECHERCHER DES SUBVENTIONS (SUITE)

En plus de ces enveloppes dédiées, il existe des fonds hors-programmes de ministères et des partenaires à solliciter selon les populations et les secteurs d'activités desservis par votre projet. N'hésitez pas à les relancer même s'ils tentent de vous renvoyer à des programmes spécifiques.

Les subventions sont rarement versées en entier avant le début des travaux. Un dernier versement est normalement prévu après le dépôt d'un rapport final. Certains bailleurs de fonds demandent même que les factures soient payées

► Quelques précisions pour les projets immobiliers collectifs

Plus les membres et occupants du projet immobilier rejoignent des populations et des secteurs d'activités diverses, plus il pourra y avoir de ministères et d'acteurs sectoriels à approcher pour des fonds hors programmes. Voilà un avantage non négligeable des projets collectifs!

La perception de loyers par un OBNL louant des espaces excédentaires représente un revenu autonome et fera de votre projet collectif une entreprise d'économie sociale. Un certain créneau de subventions est réservé aux entreprises d'économie sociale.

avant de les rembourser. Ainsi, du financement intérimaire est requis pour combler le manque de liquidité et éviter les retards de paiement.

Les fondations privées peuvent octroyer des dons philanthropiques dont les montants peuvent être comparables à ceux des programmes gouvernementaux. La préparation des demandes de dons s'apparente à la préparation des demandes de subventions publiques.

► Quelques précisions pour les organismes qui acquièrent un site en solo

Le critère pour être reconnu comme une entreprise en économie sociale consiste à générer une partie des revenus grâce à la vente de biens et services. Les cibles de revenus autonomes varient d'un bailleur de fonds à un autre.

AVOIR RECOURS À DES PRÊTS

Il est presque impossible de réaliser un projet immobilier sans endettement. Il faut toutefois tenter de le limiter pour assurer la viabilité du projet à long terme. Une combinaison parmi différentes sources d'emprunt pourrait participer à moduler les paiements. À ce moment-ci, les différentes conditions des prêts doivent être calculées et intégrées dans les prévisions budgétaires, car elles vous informeront sur les types de prêts qui vous conviendront le mieux.

PRÊTS HYPOTHÉCAIRES CONVENTIONNELS

En discutant avec les institutions qui offrent ces produits, il vous sera possible d'en apprendre davantage quant aux conditions de remboursement comme le taux d'intérêts et la durée du prêt. Les versements sont prédéterminés et doivent être faits mensuellement. Les paiements incluent les intérêts et le remboursement du capital. Les institutions financières prennent en garantie l'immeuble. Cela veut dire que s'il y a défaut de paiement ou une faillite, elles vendront l'immeuble pour se rembourser.

PRÊT DE TYPE CAPITAL PATIENT

Le capital patient est une formule de prêt rendue disponible par des instances financières engagées en faveur du développement des communautés. Les produits financiers offerts visent à être un levier pour soutenir certains secteurs plus difficiles à faire reconnaître auprès des institutions bancaires traditionnelles. Ce type de prêt requiert que les versements couvrent seulement les intérêts ce qui allège le fardeau des paiements hypothécaires. Ces prêts sont généralement sur une durée de 15 ans, donc le capital n'a pas à être remboursé pour toute cette période. Ce produit a également l'avantage de pouvoir financer le coût de l'immobilier et aussi les besoins d'équipements ou les charges liées aux opérations.



EN SAVOIR PLUS SUR LE REMBOURSEMENT DE L'HYPOTHÈQUE

Les calculatrices rendues disponibles sur les sites des agences immobilières permettent d'établir différents scénarios de remboursement.

Tant pour les prêts hypothécaires que le capital patient, des frais d'analyse et des frais de suivi s'appliquent. L'étude d'une demande de prêts à capital patient engendre des allers-retours avec des analystes financiers. Ces personnes cherchent à évaluer votre projet à la lumière du montage financier, de l'expérience de l'équipe en place et de l'ancrage du projet dans le milieu. La notion d'ancrage dans le milieu a été déjà abordée. [PAR ICI A3](#)

Pour les nouvelles organisations qui n'ont pas d'historique financier, il faut convaincre les bailleurs de fonds sans pouvoir s'appuyer sur les états financiers passés et sans réserve accumulée. Les bailleurs de fonds sont alors plus exigeants en ce qui a trait au plan d'affaires, aux études de marché et aux lettres de soutien de partenaires institutionnels ou opérationnels.

Nous avons la chance d'avoir un écosystème de bailleurs de fonds intéressés par le développement social et qui s'impliquent pour soutenir différents secteurs d'activités. Par exemple, certains s'impliquent auprès des entreprises d'économie sociale et d'autres soutiennent spécifiquement l'immobilier communautaire. Parmi les analystes qui étudieront vos projets, n'hésitez pas à échanger avec eux pour alimenter votre consolidation du montage financier.

AVOIR RECOURS À DES PRÊTS (SUITE)



EN SAVOIR PLUS SUR L'INITIATIVE IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE DU GRAND MONTRÉAL

Ce fonds d'investissement soutient les organismes communautaires du Grand Montréal afin de les aider à accéder à la propriété en fonction des besoins de leur milieu.



EN SAVOIR PLUS SUR LE RÉSEAU D'INVESTISSEMENT SOCIAL DU QUÉBEC

Le RISQ soutient l'émergence, le développement, la croissance et la consolidation des entreprises d'économie sociale en appuyant certains projets issus de toutes les régions du Québec.



EN SAVOIR PLUS SUR LA FIDUCIE DU CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Les produits financiers proposés couvrent différents aspects du développement de projet, comme les fonds de roulement, la mise en marché de nouveaux produits, l'acquisition d'équipement, ou encore l'acquisition, la construction ou la rénovation d'actifs immobiliers.



EN SAVOIR PLUS SUR FILACTION

Filaction privilégie l'entrepreneuriat de la diversité ainsi que les secteurs de l'économie sociale, du tourisme et de la culture.



EN SAVOIR PLUS SUR LE PROGRAMME D'IMMOBILISATION EN ENTREPRENEURIAT COLLECTIF

Le PIEC constitue l'une des mesures phares du Plan d'action gouvernemental en économie sociale et vise à soutenir de telles entreprises engagées dans une rénovation, une construction ou une acquisition de bâtiment. Le programme est structuré autour d'appels de projets annoncés régulièrement.



EN SAVOIR PLUS SUR LA CAISSE D'ÉCONOMIE SOLIDAIRE

Cette institution financière dispose d'une équipe spécialisée en entrepreneuriat collectif qui connaît les défis propres au financement de projets immobiliers à but non lucratif.

COMPLÉTER UN MONTAGE FINANCIER

Vous avez déjà entamé cette réflexion afin de structurer vos objectifs de financement en fonction des ressources disponibles et celles à confirmer. **PAR ICI A2** Il est suggéré de détailler l'avancement des promesses de financement confirmées par les bailleurs de fonds : financement confirmé; financement déposé mais non confirmé ; financement à déposer. Il est judicieux de rendre cette information disponible lors de vos communications avec de nouveaux bailleurs de fonds qui pourraient être convaincus à l'idée de vous soutenir en voyant que vous avancez vers des objectifs atteignables. À la lumière des ententes convenues pour l'octroi de prêts, mettez régulièrement à jour les frais d'emprunt annuels selon les montants accordés et selon les conditions de remboursement.

Le total du montage financier doit être égal au total du budget de réalisation. Ce budget représente les coûts d'acquisition, de travaux et de tous les frais indirects liés à l'acquisition et aux travaux. Le montage financier doit également tenir compte des besoins en liquidités de l'organisation, appelés fonds de roulement. Ce fonds de roulement tient compte des entrées d'argent et des déboursés, tout en prévoyant qu'il doit rester assez de liquidité pour défrayer les coûts d'exploitation. Les coûts d'exploitation sont décrits immédiatement dans la prochaine fiche.

B5 COMMENT CONFIRMER QUE VOUS AVEZ LES MOYENS D'ACQUÉRIR CE SITE ?

PRÉPARER LE BUDGET D'EXPLOITATION

Voici les principales dépenses annuelles du budget d'exploitation prévisionnel débutant à partir de l'ouverture. L'objectif est d'améliorer progressivement ce budget à partir d'informations que vous allez recueillir. Ce budget

vous permettra de dresser un tableau des coûts d'opération à intégrer dans les dépenses et à réévaluer la viabilité financière du projet immobilier.

EN TERMES D'IMPACT FINANCIER, QU'EST-CE QUE LES FRAIS D'OPÉRATION REPRÉSENTENT POUR LES OCCUPANTS ?

Les charges liées à l'exploitation du projet immobilier varient évidemment d'un projet à un autre. Selon Ron Rayside : « On peut évaluer un 5\$ à 10\$ le pied carré pour des frais minimaux. Cette évaluation sommaire comprend les frais énergétiques, les assurances, des frais minimaux pour le ménage des espaces communs et quelques frais pour des travaux légers de maintenance, une contribution au fonds de prévoyance pour les travaux futurs, les taxes foncières pour les OBNL

exemptés, et une comptabilité de quelques heures par semaine pour minimalement collecter les loyers et faire quelques suivis bancaires. Cela ne comprend pas le remboursement des prêts et des intérêts. Après avoir présenté ces charges de base, un facteur déterminant consiste à définir s'il y a des salariés à intégrer pour la bonne gestion du projet. Par exemple, si on engage quelqu'un à l'accueil, cela vient ajouter un coût à répartir parmi les occupants. »

RON RAYSIDE A FONDÉ LA FIRME RAYSIDE LABOSSIÈRE EN 2000 QUI ŒUVRE EN URBANISME ET EN ARCHITECTURE À VOCATION SOCIALE ET ÉCOLOGIQUE. IL REND SON EXPERTISE DISPONIBLE POUR PARTAGER SES CONNAISSANCES, POUR DÉVELOPPER DES OUTILS ET POUR CRÉER DES PONTS ENTRE LES ORGANISMES ET LES PROFESSIONNELS DONT LE LANGAGE EST PLUS TECHNIQUE.

PRÉPARER LE BUDGET D'EXPLOITATION (SUITE)

SALAIRES

Les charges salariales liées à la gestion du lieu et à l'entretien.

REMBOURSEMENT DES PRÊTS

Il s'agit du capital à rembourser à la suite des montants empruntés.

INTÉRÊTS

Ce sont les frais d'intérêts associés aux prêts. Chaque créancier propose son taux d'intérêts.

FRAIS ÉNERGÉTIQUES

Un montant de 1,8\$/pi² par an est un barème standard pour 2022. Ce montant pourra être soumis à l'inflation pour les années futures. Si vous louez les espaces à des tiers occupants, le bail doit préciser qui assume ces frais.

TAXES SCOLAIRES

Pour 2020-2021, le taux de taxes scolaires était de 0,10540\$ par tranche de 100\$ de valeur foncière ajustée une fois que les travaux sont complétés.

MAUVAISE CRÉANCE OU INOCCUPATION

Cela représente de 5% à 10% des revenus locatifs. Ce pourcentage peut être ajusté par la suite selon la situation réelle. Il est possible que les bailleurs de fonds vous précisent quel pourcentage il est préférable d'appliquer.

IMPRÉVUS

C'est un montant pour éponger les imprévus. Cette enveloppe pourra être réajustée selon les données réelles, après quelques années d'opération.

TÉLÉCOMMUNICATIONS

Les services de télécommunications peuvent être partagés parmi les occupants du lieu ou assumés individuellement.

ASSURANCES

Vous devez obtenir une assurance en tant que propriétaire immobilier. S'il y a des locataires, il faut exiger que chaque occupant soit couvert. L'Union des municipalités du Québec a mutualisé l'accès à une couverture d'assurances pour les OBNL. Cette offre est réputée comme étant compétitive. Vous pouvez toujours demander d'autres soumissions avant de fixer votre choix.



EN SAVOIR PLUS SUR LE PLAN D'ASSURANCE DÉVELOPPÉ PAR L'UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

L'UMQ a convenu d'une entente avantageuse avec un assureur privé afin d'offrir les protections suivantes aux organismes : assurance de biens, assurance de responsabilité civile, assurance administrateurs et dirigeants, et autres protections en option.

ENTRETIEN ET MAINTENANCE

C'est le budget destiné aux menus travaux qui devront être réalisés dans l'année qui suit l'acquisition afin de ralentir la détérioration ou de faire des réparations mineures. À noter que ce poste budgétaire ne correspond pas au fonds de prévoyance qui se rapporte plutôt aux travaux majeurs, comme la réfection de la toiture.

FONDS DE PRÉVOYANCE

Il s'agit d'un montant mis en réserve pour constituer un fonds qui permettra de payer les travaux majeurs prévus à moyen et long terme. Une étude de fonds de prévoyance, aussi appelé bilan de santé immobilière, permet de bien établir le montant des contributions annuelles en fonction de l'état de l'immeuble et de l'estimation des travaux prévus. Les bailleurs de fonds peuvent établir un montant annuel minimal de contribution à ce fonds. En attendant de réaliser une telle étude, vous pouvez l'estimer à 5% des loyers ou des dépenses reliées aux locaux.

PRÉPARER LE BUDGET D'EXPLOITATION (SUITE)

TAXES FONCIÈRES

Le taux en vigueur pour les immeubles non-résidentiels varie selon chaque arrondissement. Il fluctue entre 3\$ et 3,50\$ par tranche de 100\$ de l'évaluation foncière de l'immeuble. Les organismes propriétaires peuvent demander une exemption qui sera évaluée par un tribunal administratif de la Commission municipale du Québec. L'exemption n'assure pas la gratuité de la facture, car c'est tout de même 0,5\$ par tranche de 100\$ de la valeur de l'immeuble qu'il faut payer annuellement. Ce tarif est le même pour tout OBNL exempté, peu importe son emplacement à Montréal, mais peut être différent pour les organismes situés dans une des villes liées.



EN SAVOIR PLUS SUR LE TAUX DE TAXATION DE VOTRE MUNICIPALITÉ

Les comptes de taxes sont publics et peuvent être consultés sur le site du rôle foncier de la Ville de Montréal.

► Quelques précisions pour estimer le montant des taxes foncières

Quand vous cherchez à chiffrer vos frais d'exploitation, vous n'avez généralement pas reçu de compte de taxes encore et vous ne connaissez pas encore votre admissibilité à l'exemption. Cette exemption fera l'objet d'une décision établie ultérieurement par le tribunal administratif de la Commission municipale du Québec. Dans ce contexte, voici une manière pour faire évoluer votre préparation du budget d'exploitation : il s'agit de calculer des hypothèses de coûts à partir de trois scénarios à envisager.

- Scénario pessimiste qui tient compte qu'aucun espace ne sera exempté
- Scénario conservateur qui tient compte que seulement certains espaces pourront être exemptés, par exemple la moitié des espaces du scénario idéal
- Scénario idéal qui tient compte que l'exemption est appliquée à tous les espaces normalement admissibles

PRÉPARER LE BUDGET D'EXPLOITATION (SUITE)

► Quelques précisions concernant une demande d'exemption de taxes foncières auprès de la Commission municipale du Québec

Pour une première demande, la préparation du dossier est une étape exigeante. Il faut présenter un dossier complet avec de nombreux documents : lettres patentes, acte de vente, certificat de localisation, plans d'occupation, baux, etc. Si le certificat de localisation n'est pas en règle, l'exemption pourrait vous être refusée, ou suspendue le temps que vous fournissiez un dossier conforme. Certains OBNL se représentent eux-mêmes et d'autres mandatent une avocate ou un avocat.

La demande d'exemption doit être déposée par un OBNL dont le nom apparaît sur le compte de taxes. Si les locataires sont eux aussi des OBNL, la demande sera chapeautée par l'OBNL propriétaire qui démontrera en quoi les organismes occupants rencontrent les critères d'admissibilité. L'application des critères d'exemption se fait pour chaque occupant OBNL. Selon certaines conditions, les coopératives peuvent également se

voir attribuer une exemption. Les organismes logés par un propriétaire privé ne peuvent pas demander une exemption.

Selon la pratique qui se dégage des décisions rendues, c'est-à-dire la jurisprudence, les superficies exemptées doivent desservir la population de façon inclusive. À titre d'exemple, si un espace occupé par un OBNL sert essentiellement à entreposer des archives non publiques, ou encore est utilisé pour des activités commerciales, il est probable que ces superficies ne soient pas exemptées.

Si votre exemption est accordée et si votre situation demeure la même (aucun déménagement, aucun changement de mission), une décision d'exemption est valide pour 9 ans et doit ensuite être renouvelée. En cas de refus, il est possible de demander une révision de la décision en apportant de nouveaux faits.



EN SAVOIR PLUS SUR LES CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ DE LA COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC



EN SAVOIR PLUS SUR LES DÉCISIONS RENDUES PAR LE TRIBUNAL DE LA COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC



EN SAVOIR PLUS SUR LA PROCÉDURE D'EXEMPTION ET SUR LES CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ RETENUS

Cet atelier de deux heures explique les différentes procédures d'application de la taxes foncières et présente des cas réels d'exemption d'OBNL montréalais.

VALIDER LA CAPACITÉ FINANCIÈRE DES GROUPES PORTEURS

Vous avez désormais une compréhension des coûts réels du projet immobilier pour héberger votre organisme et des montants d'aide financière obtenus. Vous avez évalué le budget de réalisation (coûts d'acquisition, coûts des travaux et frais indirects qui y sont reliés) et le budget d'exploitation (frais pour opérer l'espace et pour rembourser la part de prêts et d'intérêts).

L'étape présentée ici consiste à vérifier s'il est réaliste d'assumer les dépenses. Vous avez déjà fait cet exercice précédemment à partir d'une analyse financière sommaire. **PAR ICI A2** Vous recommencerez cette vérification grâce aux informations budgétaires à jour et en calculant la répartition des coûts annuels au pied carré.

► Quelques précisions concernant les projets immobiliers collectifs

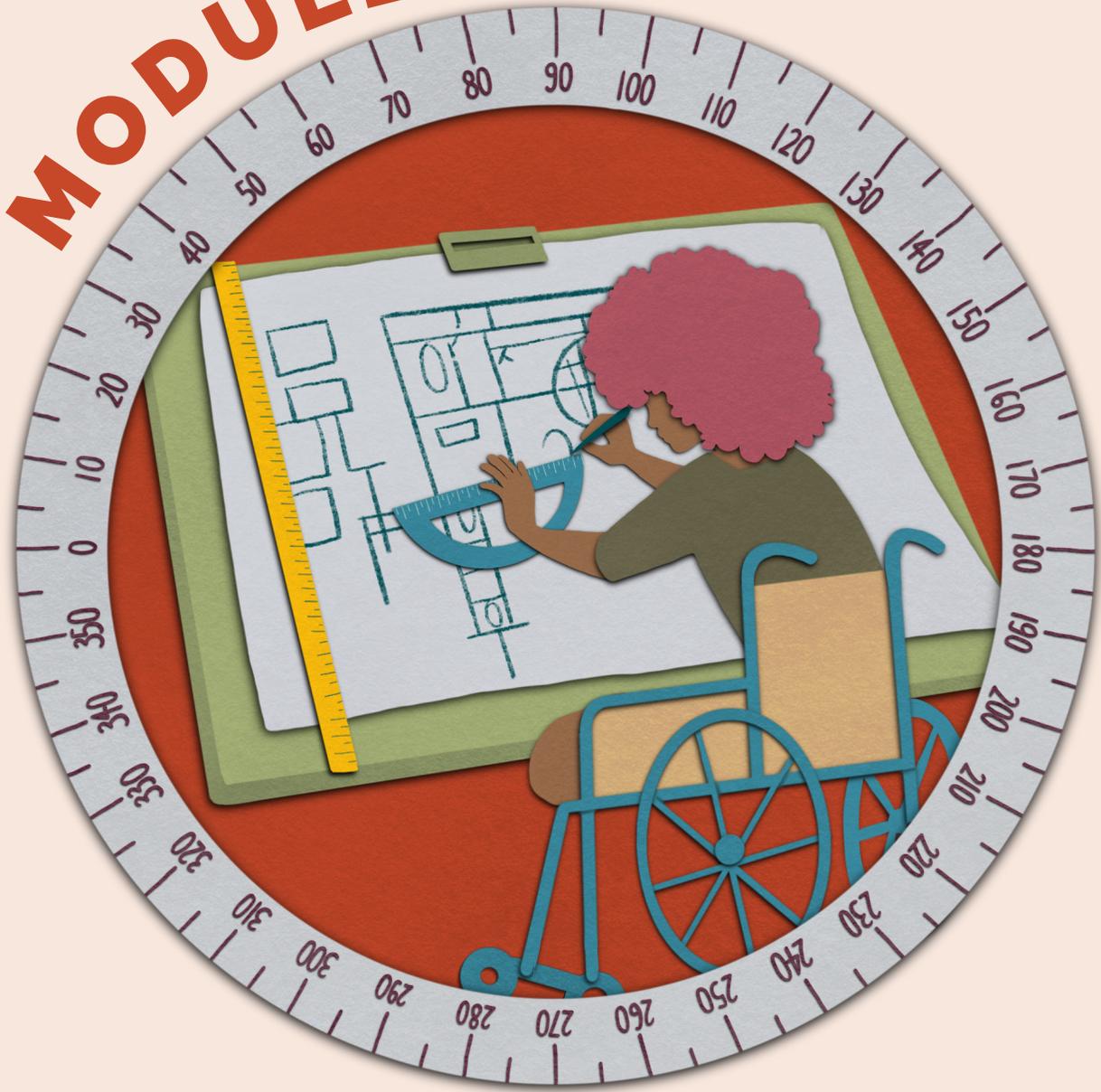
Un projet collectif engendre des considérations financières plus complexes qu'un projet porté par un seul organisme, mais l'exercice est similaire. Tous les groupes porteurs impliqués dans le projet (que ce soit en tant que co-proprétaires, en tant que membres d'une coopérative ou en tant que collectif d'organismes locataires) doivent se prêter à l'exercice. C'est à partir de la situation financière

L'analyse des bilans et des tendances sur trois ans permet d'évaluer votre capacité financière, notamment en comparant le loyer prévu avec le loyer passé. Il faut s'attarder à la situation financière de chaque occupant en fonction des résultats financiers passés et des projections financières prévues dès l'ouverture de l'espace à acquérir. Cet exercice est similaire à l'analyse effectuée par les bailleurs de fonds qui allouent les prêts et les subventions.

Si l'initiative d'acquisition implique une augmentation considérable des dépenses par rapport à votre situation actuelle, il faudra alors développer une stratégie qui permettra de générer des revenus supplémentaires. Puisque les revenus entraînent le plus souvent des dépenses, ce sont, en fait, les excédents qui permettront d'éponger les nouveaux engagements financiers.

de chacun que vous établirez votre capacité financière collective. Certaines initiatives repérées à Montréal adoptent une grille tarifaire ajustée selon si l'organismes génèrent des activités monétaires ou non. Cela permet d'accueillir des organismes plus fragiles financièrement, mais non moins essentiels à la vision du projet.

MODULE C



**RÉALISATION DE LA
TRANSACTION IMMOBILIÈRE ET
GESTION DES TRAVAUX**

OBJECTIFS POURSUIVIS

- Les inspections et les négociations ont mené à une entente favorable pour l'acquisition du bien immobilier.
- Les autorisations et les permis sont accordés par l'arrondissement.
- L'entreprise de construction générale a été sélectionnée, et les travaux se déroulent selon les budgets et les délais prévus.
- Le site est désormais animé grâce à la programmation communautaire.

C1	QUELS SONT LES ÉLÉMENTS INCONTOURNABLES POUR LE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ ?	<ul style="list-style-type: none">• Déposer une promesse d'achat• Faire inspecter l'immeuble• Obtenir des permis et demander une dérogation à l'arrondissement	70
C2	COMMENT CHOISIR UNE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION GÉNÉRALE ?	<ul style="list-style-type: none">• Comprendre les responsabilités et les limites d'une entreprise de construction générale• Connaître les façons de mandater une entreprise de construction générale	74
C3	COMMENT ÉVITER LES DÉPASSEMENTS DE COÛTS ET LES DÉLAIS ?	<ul style="list-style-type: none">• Suivre le budget• Mettre les professionnels à contribution durant le chantier• Communiquer avec les fournisseurs	75

LE MODULE C EN UN CLIN D'ŒIL

Vous reconnaissez désormais les qualités de persévérance requises pour mener un tel projet. Ce n'est pas un sprint, mais plutôt un marathon qui peut s'étirer sur plusieurs années, voire une décennie. Vous arrivez ici avec des plans et des budgets confirmés que vous souhaitez mettre en œuvre. Durant la période des travaux, c'est généralement une entreprise de construction générale qui effectuera les travaux. Malgré tout, les chargés de projet vont continuer de consacrer d'innombrables heures et de développer une compréhension fine des éléments du projet.

Ce module présente des obligations et des étapes à prendre en charge bien avant la phase de mise en œuvre. En fait, c'est plus tôt durant votre développement de projet que vous les aurez décortiquées, mais c'est à cette phase-ci qu'elles se confirmeront de manière à planifier le début des pelletées de terre ou des autres travaux prévus. Le chemin

parcouru est considérable et sachez que la phase de mise en œuvre ajoutera un élément d'urgence à la prise de décisions puisque chaque journée qui passe et chaque priorité retenue ou écartée auront un impact budgétaire qu'il faudra assumer.

Jusqu'ici, vous avez tenté de mettre à jour le maximum d'informations et d'écarter les imprévus. Votre gestion budgétaire sera mise à l'épreuve et pourrait entraîner des délais sur la livraison du projet d'ensemble. Les prochaines fiches abordent certaines façons d'éviter les pires scénarios.

C1

QUELS SONT LES ÉLÉMENTS INCONTOURNABLES POUR LE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ ?

DÉPOSER UNE PROMESSE D'ACHAT

Même si vous négociez directement avec la vendeuse ou le vendeur, il est judicieux de déposer une offre d'achat formelle préparée par une ou un avocat, une ou un notaire ou une ou un courtier immobilier. Assurez-vous de vous entendre sur leur rémunération avant de recourir à leurs services. Normalement, il y a des allers-retours entre les acheteurs potentiels et les personnes qui cèdent le bien immobilier par l'intermédiaire de contre-offres écrites jusqu'à ce que les termes et conditions soient acceptés par les deux parties.

La promesse d'achat peut prévoir certaines conditions spécifiques pour la cession du site. Par exemple, elle peut être conditionnelle à l'obtention du financement, à l'inspection en bâtiment ou à l'analyse de la documentation. Si vous ajoutez que votre offre est conditionnelle au financement, elle ne sera pas confirmée tant que le financement n'est pas bouclé, mais dans un délai raisonnable qui doit être inscrit dans l'offre. Par exemple, vous pourrez probablement demander un délai de quelques semaines, voire un mois, en attendant des réponses de bailleurs de fonds. Certains bailleurs de fonds autorisent

le dépôt d'une demande d'aide financière avec une promesse d'achat acceptée en main.

Vous pourrez évaluer la nécessité d'inclure une clause d'analyse de la documentation dans l'offre d'achat. Cela octroie un délai aux acheteurs pour qu'ils puissent s'approprier l'ensemble des documents relatifs à cette propriété: les titres de propriété, les baux, la convention de copropriété, les factures énergétiques, les factures de travaux réalisés, des résultats d'études (par exemple de contamination des sols), etc.

Pour la prise de possession, il faut savoir que toutes les charges (taxes, factures d'énergie, remboursements d'hypothèque) liées au bâtiment, ou au site, incomberont au propriétaire à partir de ce jour-là. C'est-ce qu'on appelle les frais de détention. Dans certains cas, il peut être judicieux de négocier un délai avant d'effectuer la prise de possession. Cette période permettra aux groupes porteurs de poursuivre leur travail de planification du projet sans devoir assumer les frais de détention.

FAIRE INSPECTER L'IMMEUBLE

L'inspection en bâtiment est incontournable et est exigée par certains bailleurs de fonds. L'inspection comprend la visite d'une inspectrice ou d'un inspecteur agréé et permet de révéler différents travaux à prévoir. Tout compte fait, cette démarche présente des limites :

- Certaines composantes sont inobservables, comme les fondations, et donc ne pourront pas être bien analysées lors de cette visite.
- Certains aspects de la structure pourraient demander des études plus spécifiques à partir d'expertises spécialisées, comme l'électricité, la plomberie, la contamination.
- Les travaux à faire ne sont pas estimés sur le plan monétaire.
- L'horizon d'analyse est généralement plus court que l'ensemble des travaux à planifier à moyen ou à long terme.

FAIRE INSPECTER L'IMMEUBLE (SUITE)

Pour compléter l'inspection, il est possible d'impliquer l'architecte et l'ingénieur mandatés qui pourront améliorer la compréhension des faiblesses identifiées par l'inspectrice ou l'inspecteur agréé, pourront trouver certaines solutions et pourront estimer certains coûts. Les entreprises de construction ou les entreprises spécialisées peuvent aussi

évaluer les travaux et fournir des estimations. Une étude de fonds de prévoyance —aussi appelé un bilan de santé financière— permet de chiffrer les travaux requis sur un horizon de quelques décennies en plus d'aider à déterminer les contributions annuelles au fonds de prévoyance qui devront être prévues au budget d'exploitation.



EN SAVOIR PLUS SUR
LES INSPECTIONS AVANT
D'ACHETER UN IMMOBILIER



EN SAVOIR PLUS SUR
L'ORDRE DES ÉVALUATEURS
AGRÉÉS DU QUÉBEC

OBTENIR DES PERMIS ET DEMANDER UNE DÉROGATION À L'ARRONDISSEMENT

Plusieurs des permis que vous aurez à demander requièrent un certificat de localisation qu'on vous remet dès votre passage chez la ou le notaire. Il est tout de même suggéré de contacter l'arrondissement avant de déposer une offre d'achat sur un site. Cela vous permet de prendre acte de la conformité du site auquel vous êtes intéressés ou d'envisager la complexité des procédures réglementaires à prévoir si vous devez envisager une dérogation. Dans certains cas, ces informations peuvent influencer la décision d'acheter un site ou non.

Pour acheminer vos demandes de permis, il faut s'adresser au bureau Accès Montréal, généralement situé à la mairie d'arrondissement, ou faire la demande en ligne. Chaque arrondissement dispose de règlements de zonage et de normes d'implantation particulières, et vos demandes de permis seront étudiées par cet échelon municipal. Les tarifs varient également selon les arrondissements. Certains tarifs sont basés sur la valeur des travaux alors que d'autres sont des tarifs fixes.



EN SAVOIR PLUS SUR
L'ÉMISSION DES PERMIS ET
LES DEMANDES EN LIGNE

QUELLES SONT LES DEMANDES DE PERMIS STANDARDS À PRÉVOIR ET QUELS DOCUMENTS SONT REQUIS PAR L'ARRONDISSEMENT ?

- **Permis de construction ou de transformation** : Si vous devez construire ou rénover un bâtiment, ce permis requiert la procuration du propriétaire autorisant la demande de permis, un certificat de localisation, une fiche bâtiment, une soumission détaillée des travaux, un plan d'architecture ou un plan professionnel du projet.
- **Permis d'occupation** : On doit fournir la procuration du propriétaire décrivant l'usage projeté, l'enregistrement de l'entreprise, la description du bâtiment et du local occupé et la description des activités prévues.
- **Permis d'enseigne** : On doit fournir la procuration du propriétaire autorisant l'installation, le plan et la description de l'enseigne, le certificat de localisation et le plan d'implantation de l'enseigne.

OBTENIR DES PERMIS ET DEMANDER UNE DÉROGATION À L'ARRONDISSEMENT (SUITE)

Le règlement d'urbanisme et de zonage de votre municipalité prévoit un ensemble de caractéristiques auxquelles tout projet immobilier doit se conformer. Ces cadres règlementaires présentent les éléments suivants :

- **Affectations du sol** : les fonctions, vocations ou activités attribuées à un territoire (par exemple un usage résidentiel, commercial, industriel ou parc et espace vert)
- **Densités de construction** : nombre d'étages, hauteur et taux d'implantation au sol
- **Désignation de secteurs d'intérêt patrimonial**
- **Règles d'affichage**

Quand vous faites cheminer une ou plusieurs demandes de permis, vous allez rencontrer une agente ou un agent de la Division de l'aménagement urbain et des services aux entreprises (DAUSE) responsable d'étudier tout projet de rénovation ou de construction afin de voir à leur conformité. Si votre projet n'est pas conforme, votre dossier doit passer par une mesure d'exception qui fera l'objet d'une évaluation par un Comité consultatif en urbanisme.

QUEL EST LE RÔLE DU COMITÉ CONSULTATIF EN URBANISME POUR ÉVALUER VOTRE PROJET ?

Advenant le cas où un projet présente une exception à l'un des règlements du plan d'urbanisme de votre arrondissement, il doit être évalué au cas par cas. C'est à ce moment-là que le CCU est interpellé. Le CCU relève directement du Conseil d'arrondissement, donc des élus. Le CCU n'est pas décisionnel, mais va émettre des recommandations au Conseil d'arrondissement qui aura à se prononcer pour autoriser un projet ou non. Le CCU émet des recommandations concernant la nature des matériaux, le style architectural et l'intégration du bâtiment avec le parc immobilier existant. Certains CCU sont plus stricts que d'autres en matière d'exigences pour obtenir une dérogation mineure ou pour se conformer au PIIA. Un obstacle que vous pourriez rencontrer concerne le fait que le CCU se réunit très peu souvent, environ une fois par mois, puisque les membres y siègent à titre de bénévoles. Ainsi, les allers-retours peuvent s'étaler sur plusieurs mois.

OBTENIR DES PERMIS ET DEMANDER UNE DÉROGATION À L'ARRONDISSEMENT (SUITE)

Si votre projet ne correspond pas au règlement de zonage de votre arrondissement, ou si votre projet est situé dans une zone ciblée par un Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA), votre dossier devra passer par une demande d'autorisation particulière. Le cas échéant, des procédures vont devoir être activées. Il est recommandé de s'y prendre à l'avance pour déposer vos demandes. On a déjà vu des chantiers être retardés parce qu'on attendait les autorisations nécessaires. Sachez que des mesures d'exception sont prévues pour évaluer et autoriser certaines demandes de dérogation.

Voici les différents scénarios à envisager.

PROJET CONFORME

Les projets de plein droit peuvent être approuvés en un mois.

PROJET QUI RESPECTE L'ESPRIT DU RÈGLEMENT DE ZONAGE MAIS REQUIERT CERTAINES ADAPTATIONS

Vous devrez demander une dérogation mineure. Ensuite, le Comité consultatif en urbanisme (CCU) aura à étudier la demande avant d'émettre un avis favorable, ou non. Si la demande est acceptée, le Conseil d'arrondissement publie un avis public et tient une séance publique où les riveraines et les riverains du projet sont conviés. À la suite de cette séance, les élus peuvent autoriser la dérogation mineure ou bien demander certains ajustements. Dans la plupart des cas, on peut prévoir entre 3 et 4 mois de délais.



EN SAVOIR PLUS SUR UNE
DEMANDE DE DÉROGATION MINEURE

PROJET NON CONFORME AUX RÈGLEMENTS DE ZONAGE

C'est la procédure la plus complexe puisqu'elle prévoit un droit référendaire pour le voisinage et elle interpelle différents paliers décisionnels. Pour ces situations, les procédures sont établies par la Loi et l'aménagement sur l'urbanisme, il s'agit d'un projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI). Une première phase d'échange avec une ou un conseiller en aménagement de l'arrondissement permettra de vous approprier l'ensemble des considérations d'une telle demande. Ensuite, une lecture du projet sera entendue par le Conseil d'arrondissement, puis une consultation publique spéciale sera prévue par les élus. Une fois ces étapes franchies, une demande de certificat

PROJET CONFORME MAIS SITUÉ DANS UNE ZONE CIBLÉE PAR UN PLAN D'IMPLANTATION ET D'INTÉGRATION ARCHITECTURALE (PIIA)

Des représentantes ou représentants de l'arrondissement vous informent des critères architecturaux que votre projet doit respecter. Quand vos plans tiendront compte de ces critères, le Comité consultatif en urbanisme (CCU) émettra un avis favorable ou non favorable à la réalisation de votre projet. L'intégration de ces critères pourrait entraîner des coûts supplémentaires pour votre projet, surtout si vous devez retourner sur la planche à dessin, au lieu d'intégrer les critères annoncés dès le début de la conception. À partir du moment où votre projet est conforme, la procédure peut se conclure en quelques mois.



EN SAVOIR PLUS SUR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION,
LES ÉTAPES ET LES DOCUMENTS DEMANDÉS PAR
CHAQUE ARRONDISSEMENT POUR UN PIIA

de conformité doit être approuvée par la Ville de Montréal. Si tous les paliers l'approuvent, l'autorisation sera accordée. Il est possible que vous ayez à modifier certains aspects du projet pour l'adapter à ce qui vous sera demandé. Des coûts supplémentaires liés aux affichages publics ou à la production de documents pourraient vous être demandés. Prévoyez une attente de plusieurs mois pour que votre demande franchisse ces étapes.



EN SAVOIR PLUS SUR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION,
LES ÉTAPES ET LES DOCUMENTS DEMANDÉS PAR
CHAQUE ARRONDISSEMENT POUR UN PPCMOI

C2 COMMENT CHOISIR UNE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION GÉNÉRALE POUR FAIRE LES TRAVAUX ?

Selon votre implication dans le développement du projet, il est possible que les professionnels ou la firme avec laquelle vous travaillez aient déjà ciblé des entreprises de construction générale avec lesquels elles et ils ont l'habitude de travailler. Dans tous les cas, vous êtes la cliente ou le client et vous avez un mot à dire pour confirmer la description des travaux et pour choisir les services qui seront retenus.

COMPRENDRE LES RESPONSABILITÉS ET LES LIMITES D'UNE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION GÉNÉRALE

Au Québec, la construction est un champ d'activités très règlementé. Quand le chantier démarre, c'est l'entrepreneur qui est pleinement responsable de la sécurité sur le site et donc, il est possible que l'accès et les déplacements soient limités. Vous ne pourrez pas, par exemple, venir durant les fins de semaines pour réaliser certains travaux plus légers. Il y a même des contraintes pour avoir deux entreprises de construction générale en même temps.

Tel que déjà mentionné, d'une entreprise de construction générale à une autre, le concept de travaux de base, ou de *base building* selon ce qui est entendu le plus souvent, ne réfère pas à un résultat précis. **PAR ICI B3** Le diable est dans les détails : la description des travaux doit être votre référence pour vous entendre sur leur offre de services.

CONNAÎTRE LES FAÇONS DE MANDATER UNE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION GÉNÉRALE

Il y a différentes manières d'identifier et de fixer son choix pour une entreprise de construction générale.

APPEL D'OFFRE CLASSIQUE

À partir de la nomenclature des travaux fixés avec vos professionnels (architecte ou ingénieur), vous publierez un appel d'offre. Des entreprises pourront répondre à votre appel en proposant un prix pour réaliser votre liste de travaux. Vous baserez votre choix des services retenus à partir de critères que vous fixez vous-même. Vous n'êtes pas tenus de retenir le plus bas soumissionnaire.

APPEL D'OFFRE PUBLIQUE

Si votre projet comprend une portion de logement social ou selon certaines conventions de bailleurs de fonds publics, vous pourriez avoir l'obligation de lancer un appel d'offre dite publique, ce qui vous amène à devoir choisir le plus bas soumissionnaire. Si c'est le cas, vous devrez mieux comprendre ce processus le moment venu.

APPEL D'OFFRE SUR INVITATION

Vous approchez au moins une entreprise et lui soumettant les plans des travaux ainsi qu'une proposition chiffrée pour leur réalisation. Vous retiendrez les services de l'entreprise qui accepte ce prix, ou bien les services de l'entreprise qui vous propose un prix différent mais auquel vous acquiescez.

CLÉ EN MAIN

On parle moins souvent de ce genre d'entente, mais il peut arriver que des clientes ou des clients contractent des services autour d'un plan des travaux qui se précisent au fil de l'avancée des travaux. Bien sûr, cela doit prendre forme à partir d'une certaine confiance vouée à votre entrepreneur général pour éviter les dépassements de coûts et les imprévus qui pourraient faire basculer votre planification financière.

C3 COMMENT ÉVITER LES DÉPASSEMENTS DE COÛTS ET LES DÉLAIS ?

Quand le financement est confirmé, c'est une partie importante des conditions de réalisation qui est au rendez-vous. Cela marque la planification du chantier des travaux. Bien que stimulante, c'est une étape exigeante puisqu'elle demande de suivre le contrat convenu avec l'entreprise de construction, et de prendre les décisions qui permettront d'accueillir les imprévus tout en respectant le budget et l'échéancier. Cette partie du travail demande l'implication des professionnels et une capacité à réagir de la part des principaux porteurs puisque les contingences doivent être gérées régulièrement. Si le processus de surveillance des travaux et d'ajustement du budget achoppe, il pourrait y avoir une hypothèque légale imposée. Cette situation peut être évitée en assurant un suivi du budget, en se fiant aux conseils prodigués par vos professionnels qui surveillent le chantier et en établissant des seuils de dépense auprès des fournisseurs.



QU'EST-CE QU'UNE HYPOTHÈQUE LÉGALE ?

Une hypothèque légale résulte d'un jugement rendu pour protéger la somme qu'un débiteur est condamné à payer aux architectes, aux ingénieurs, aux fournisseurs de matériaux, aux ouvrières, aux ouvriers, ou aux entreprises en construction. Elle confère à son bénéficiaire un droit prioritaire sur la propriété où est inscrite l'hypothèque légale. Ce jugement demeure tant que la dette n'est pas épongée. Pour régler la dette, les promoteurs du projet ne pourront pas compter sur les bailleurs de fonds qui auront gelé les déboursements. Du point de vue des créanciers, ces situations engendrent un climat d'inquiétude quant à la capacité des promoteurs à réaliser le projet.

SUIVRE LE BUDGET

Dans votre équipe, quelqu'un doit suivre l'avancement de tous les postes de dépenses du budget de réalisation ainsi que l'avancement des travaux. Être présent aux réunions de chantier est une façon d'être au courant. Les surprises seront cependant inévitables. Il faut s'assurer que les coûts associés à ces surprises soient couverts par l'enveloppe prévue pour

les contingences liées aux travaux ou les imprévus pour toute autre dépense. **PAR ICI B3**

Si vous prévoyez des dépassements de coût, il est important d'en aviser les bailleurs de fonds et de chercher des sources de financement additionnel.

METTRE LES PROFESSIONNELS À CONTRIBUTION DURANT LE CHANTIER

Le rôle des architectes et des ingénieurs est très utile lors du chantier. Voici les principales responsabilités que ces professionnels assumeront durant les travaux exécutés par une entreprise de construction générale.

GESTION DES DEMANDES DE CHANGEMENT

Les professionnels assurent un suivi des demandes de changement concernant la portée des travaux et estiment la valeur des travaux impliqués. Ces demandes de changement quant à la portée des travaux proviennent de l'entrepreneur général qui doit vous aviser si le plan initial des travaux ne peut pas être respecté. Si vous approuvez la demande de changement, vous devrez soit utiliser une partie de la contingence, soit annuler d'autres travaux prévus pour compenser cette hausse des coûts, ou encore vous pourriez devoir trouver d'autres sources de financement si les deux options précédentes ne sont pas disponibles.

GESTION DES DEMANDES DE PAIEMENT

Les professionnels autorisent les demandes de paiement de l'entreprise en construction générale. Cela comprend des visites de chantier pour s'assurer de la conformité des travaux et pour évaluer la valeur des travaux réalisés. Il arrive régulièrement que votre architecte autorise des paiements inférieurs au montant de la facture de l'entreprise en construction.

COMMUNIQUER AVEC LES FOURNISSEURS

Il faut être à la fois rigoureux et flexible avec les fournisseurs de matériaux afin d'éviter des dépassements budgétaires. Les fournisseurs doivent savoir que votre budget est limité et que vous n'êtes pas un client avec des poches sans fond. Il peut être recommandé d'établir des montants plafonds au-delà desquels les fournisseurs doivent vous faire signe lorsqu'ils sont atteints.



LA CLÉ POUR DES
LOCAUX ABORDABLES
ET ACCESSIBLES

**VOUS AVEZ APPRÉCIÉ CE GUIDE ? VOUS AURIEZ CERTAINES SUGGESTIONS
POUR L'AMÉLIORER ?**

**VOUS VOUDRIEZ QU'ON DÉVELOPPE D'AUTRES FICHES EN LIEN AVEC DE
TELLES DÉMARCHES ?**

**VOUS AVEZ DÉVELOPPÉ DES EXPERTISES CONCERNANT L'ACQUISITION
IMMOBILIÈRE ET VOUS VOULEZ LES PARTAGER AVEC VOS PAIRS ?**

**VOUS SOUHAITEZ QU'ON PRÉSENTE CERTAINS FONDEMENTS DE
L'ACQUISITION IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE À VOTRE ÉQUIPE OU À VOS
MEMBRES ?**

**VOUS SOUHAITEZ DISCUTER DE VOTRE PROJET IMMOBILIER
COMMUNAUTAIRE?**

CONTACTEZ-NOUS !



loco.montreal@gmail.com