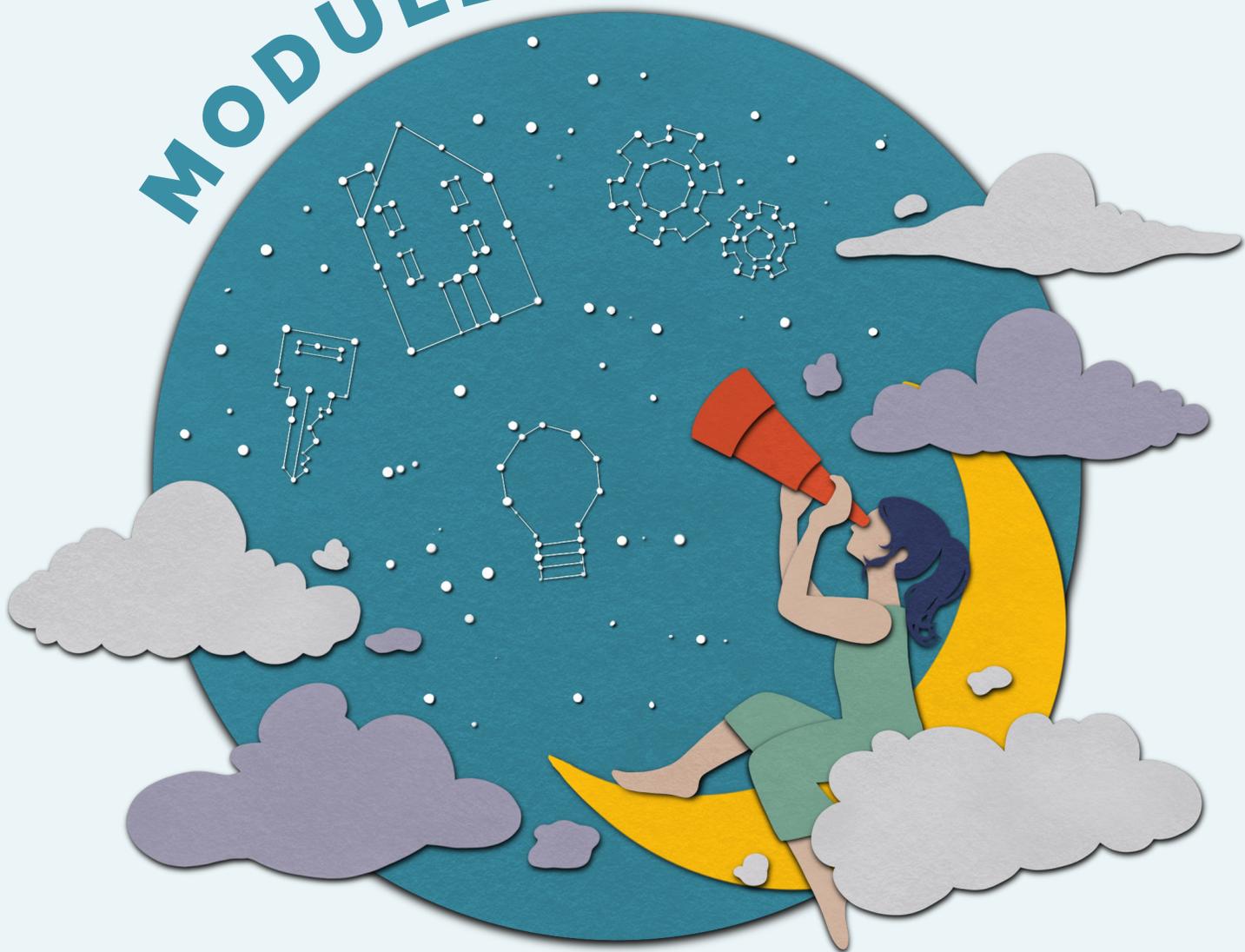


OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

L'ACQUISITION IMMOBILIÈRE COMMUNAUTAIRE

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 	4
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 	11
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 	15
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 	18
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 	20
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 	22

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, [VOIR 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. [VOIR 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. [VOIR 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. [VOIR 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. [VOIR 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. [VOIR 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 DÉMARCHE

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. **VOIR 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. **VOIR 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. **VOIR 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. **VOIR 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.

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.

The logo for the Government of Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag to its right.

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.



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