

# Études de cas sur des ensembles de logements dont l'accord d'exploitation est échu

Principales pratiques pour les ensembles de logements qui cesseront bientôt de recevoir leurs subventions

## INTRODUCTION

Cette recherche a permis de documenter les pratiques prometteuses des ensembles de logements subventionnés par le gouvernement fédéral qui ont réussi leur transition après la fin des subventions et qui ont continué de fournir des logements abordables. Menée en 2015, cette étude avait pour but d'aider d'autres fournisseurs de logements à se préparer à la fin de leurs accords ainsi qu'à fournir des renseignements aux décideurs. L'étude se limitait aux ensembles de logements sociaux subventionnés par le gouvernement fédéral dans le cadre des programmes de logement social créés en vertu de la *Loi nationale sur l'habitation* (LNH), y compris les coopératives, les logements privés sans but lucratif et les logements destinés aux Autochtones en milieu urbain, dont les accords d'exploitation avaient déjà pris fin.

## APERÇU DU PROJET

- Les chercheurs ont mené des entrevues non directives avec des informateurs de 23 ensembles de logements, recueilli des renseignements de base, ajouté des données sur le marché de l'habitation, puis validé leurs rapports auprès des informateurs.
- Les ensembles comprenaient cinq coopératives d'habitation, 13 organismes sans but lucratif et cinq organismes de logement pour les Autochtones en milieu urbain. Ils étaient composés de fournisseurs de logements de toute taille (de 33 à 2 550 logements) de partout au pays, dans les régions métropolitaines et les petits centres. Les types de logements allaient de maisons individuelles à des maisons en rangée en passant par des appartements, et englobaient tous les types de ménages, notamment des aînés et des familles.

## Aide au logement dans le cadre de la LNH

Le logement social a été mis en place dans le cadre de nombreux programmes fédéraux en vertu de la *Loi nationale sur l'habitation* (LNH) entre le milieu des années 1940 et le début des années 1990.

- Le gouvernement fédéral a fourni des fonds pour la construction de logements sociaux et, dans le cadre de certains programmes, un soutien à l'exploitation et des suppléments au loyer continu.
- Les modalités touchant le financement ont été énoncées dans les accords d'exploitation à long terme, dont la durée va de 25 à 50 ans, conclus entre le gouvernement et les fournisseurs de logements sociaux.
- Les accords d'exploitation ont commencé à expirer, la majorité arrivant à échéance au cours des 10 prochaines années et la dernière, en 2038.
- Diverses mesures récentes ne matière de politique existent pour continuer à soutenir les ensembles de logements sociaux après l'arrivée à échéance des accords d'exploitation.

## CONSTATATIONS

La manière dont les organismes de logement ont pris des mesures et réagi à l'expiration imminente des accords d'exploitation était influencée par des facteurs internes et externes. Certains de ces facteurs sont présentés à la figure 1.

La réaction d'un organisme de logement à l'expiration de son accord d'exploitation peut être influencée par divers facteurs internes et externes.

**Figure 1 :** Facteurs influant sur la réaction à la fin de l'accord de soutien



## Facteurs internes

- La planification variait selon le type et la taille des organismes de logement. Les évaluations de la planification à l'échelle des ensembles différaient de celles des plans stratégiques à l'échelle du portefeuille.
- La capacité interne a joué un rôle clé dans la planification de la fin des accords et la mise en œuvre des plans. La capacité interne peut comprendre à la fois le personnel professionnel et la gouvernance du conseil d'administration.
- Une planification et une analyse financières solides ont aidé à évaluer d'autres scénarios à l'expiration des accords.

## Facteurs externes

- L'accent mis par l'organisme sur les résidents et la collectivité. Dans de nombreux cas, la composition des locataires avait changé au fil du temps. L'objectif organisationnel consistant à fournir des logements abordables à long terme à des groupes de clients dans la collectivité devait être concilié avec les contraintes financières de l'ensemble de logements.
- Les fournisseurs de logements devaient tenir compte de leur position sur le marché local de l'habitation (et des sous-marchés dans les grands centres). Il fallait donc comprendre les conditions et les tendances du marché local (p. ex., taux d'inoccupation, loyers moyens du marché).
- Les fournisseurs de logements ont également examiné les tendances sociales (p. ex. la diversité de revenus, les tendances fondamentales des besoins impérieux en matière de logement), les besoins démographiques et les conditions du marché de l'habitation. Ces facteurs externes influent sur l'abordabilité des logements et ont été pris en compte dans l'élaboration de régimes locatifs révisés.

## Pratiques clés et enseignements

Grâce à l'analyse du contenu des entrevues, les chercheurs ont recensé neuf groupes de pratiques connexes fréquemment mentionnés par les organismes. (Voir la figure 2.)

**Figure 2 :** Pratiques clés des propriétaires d'ensembles devant composer avec l'expiration des subventions.

Pratiques clés (par ordre de fréquence)	Enseignements
1. Planification	Planifier longtemps avant l'expiration de l'accord. Effectuer une planification à long terme. Faire preuve de réalisme; recueillir des données. Élaborer des plans d'immobilisations et d'avoir propre.
2. Élaboration de nouveaux modèles d'affaires	Explorer de nouveaux modèles – p. ex. changements à la proportion d'unités subventionnées ou à l'ampleur des subventions. Innovation; entrepreneuriat. Modèles financiers pour la prise de décisions.
3. Établissement de partenariats, de réseaux et de mesures de soutien	Des partenariats solides avec d'autres organismes sans but lucratif constituent un atout. Constituer des réseaux avec la collectivité locale – entreprises et organismes. Établir de bonnes relations avec les provinces et les municipalités.
4. Maintien de l'abordabilité, des régimes locatifs et de la diversité de revenus	Maintenir l'abordabilité – comparer les loyers au marché local. Créer un nouveau régime locatif viable – p. ex. changements à la proportion d'unités subventionnées ou à l'ampleur des subventions. Maximiser la diversité de revenus – des logements au taux du marché peuvent subventionner d'autres logements dont les loyers sont proportionnés au revenu.
5. Maintien de la qualité des bâtiments et de la valeur des actifs	Maintenir les bâtiments en bon état. Considérer l'entretien comme un investissement. Se préparer en constituant des réserves adéquates pour l'entretien futur.
6. Planification financière pour assurer la viabilité continue	Dégager des excédents pour constituer des réserves avant la fin des accords. Assurer des revenus adéquats. Mettre l'accent sur les capitaux propres – contracter un nouveau prêt hypothécaire pour financer la rénovation.
7. Communication avec les résidents	Informers les résidents à l'avance. Expliquer les changements de loyer aux résidents.
8. Renforcement de la capacité interne et utilisation de conseils professionnels externes	Élargir la composition du conseil d'administration en y intégrant les compétences nécessaires. Embaucher du personnel professionnel bien rémunéré ou travailler en partenariat avec d'autres organismes sans but lucratif pour partager des services. Utiliser les conseils d'experts externes, au besoin, p. ex. pour évaluer l'état des bâtiments et effectuer une modélisation financière.
9. Utilisation de l'avoir propre pour financer les rénovations et le réaménagement	Tenir compte de la durée de vie restante des bâtiments et de la nécessité d'investir davantage.

Pour planifier la viabilité future, tous les organismes de logement avaient envisagé les répercussions de la fin de leur accord d'exploitation sous plusieurs angles. Cela comprenait les profils de résidents, les fonds de réserve et les besoins futurs en capital, le financement, la capacité et les régimes locatifs. Voici les mesures prises par les fournisseurs de logements inclus dans la recherche :

- Déterminer le type de planification qui convenait aux besoins de l'organisme.
- Renforcer la capacité organisationnelle de planification et de gestion du changement à la fin des accords.
- Évaluer la portée et les sources des conseils financiers avant l'expiration des accords.
- Tenir compte des répercussions sociales sur les résidents et la collectivité dans le cadre des plans visant à répondre aux besoins des résidents existants.
- Comprendre le marché de l'habitation local.

## CONSÉQUENCES POUR LE SECTEUR DE L'HABITATION

L'information sur les ensembles de logements sociaux qui ne sont plus visés par des accords d'exploitation et qui ont continué de fournir des logements abordables est limitée. Les études de cas de cette étude ont permis de combler cette lacune ainsi que de cerner des leçons retenues et des approches à l'intention des fournisseurs de logements.

La recherche a révélé de nombreuses pratiques, certaines courantes, d'autres uniques, qu'utilisent les organismes de logement pour faire face aux changements et assurer la transition après la fin de leurs accords d'exploitation. Voici les principales pratiques recensées : planifier, élaborer de nouveaux modèles d'affaires et accroître les partenariats et le réseautage. Ces pratiques peuvent être combinées de nombreuses façons pour tenir compte des circonstances particulières et remédier aux problèmes uniques auxquels chaque organisme de logement est confronté afin de faciliter la transition à la fin d'un accord d'exploitation. Les études de cas indiquent des résultats positifs concernant la transition des ensembles après la fin des accords d'exploitation pour ce qui est de demeurer viables et en mesure d'offrir des logements abordables aux personnes dans le besoin.

Ces pratiques exemplaires aideront les fournisseurs de logements sociaux qui étudient les options qui s'offrent à eux à la fin des accords d'exploitation, et faciliteront la préservation des logements destinés aux personnes à faible revenu.

## POUR EN SAVOIR PLUS

Rapport complet – *Housing Projects with Operating Agreements that have Ended: A Summary of Key Practices* ([https://eppdscrmssa01.blob.core.windows.net/cmhcprodcontainer/sf/project/archive/research\\_3/case\\_studies\\_of\\_housing\\_projects.pdf](https://eppdscrmssa01.blob.core.windows.net/cmhcprodcontainer/sf/project/archive/research_3/case_studies_of_housing_projects.pdf))\*

\*Ce lien mène à un rapport qui n'est disponible qu'en anglais. Un formulaire de demande de traduction vers le français se trouve dans le document.

### Gestionnaire(s) de projet :

Robyn Magee

Recherche sur les besoins en matière de logement

Société canadienne d'hypothèques et de logement

### Consultant :

Auguste Solutions & Associates Inc.



## TEXTE DE REMPLACEMENT ET DONNÉES POUR LES FIGURES

Figure 1 : Facteurs influant sur la réaction à la fin de l'accord de soutien

---

### Réaction à l'expiration de l'accord

---

Besoins des locataires et de la collectivité

---

Situation financière de l'org.

---

Capacités du personnel et du conseil d'admin.

---

Conditions du marché local

---

Type et état des logements

---

Objectifs de l'org. et taille du portefeuille

---