



Le partenariat, clé de la pérennité des 50 000 logements communautaires du Québec



Dans le milieu de l'habitation comme dans la société en général, la tendance naturelle est de se concentrer sur la nouveauté et le développement. L'ennui c'est que l'on néglige souvent la pérennité des projets ; pourtant ceux-ci n'ont de sens que s'ils s'inscrivent dans la durée.

Nos immeubles sont là pour offrir des services de manière perpétuelle. Au Québec, certains projets d'OSBL d'habitation ont aujourd'hui plus de cent ans. Il faut absolument que l'essentiel de ce que nous avons construit depuis 25 ans puisse au moins atteindre cette marque !

Trois thèmes doivent être considérés pour garantir la survie d'un projet d'habitation communautaire : l'aspect matériel, la gouvernance et les finances.

Les problèmes matériels

L'habitation se définit d'abord par un espace physique. Il importe donc dans un premier temps de garantir que les projets développés restent en bon état et bénéficient des soins appropriés pour leur permettre de maximiser leur durée de vie utile et constituer un investissement rentable.

Il existe un très vaste consensus dans le milieu : la manière la plus efficace et la plus économique de préserver un parc immobilier à long terme passe par **la réalisation régulière d'un bilan de santé immobilier (BSI) et d'un plan pluriannuel d'intervention (PPI)**. Ce consensus est tellement fort que le gouvernement a imposé par des lois cette pratique aux condominiums. Au Québec, à ce jour, les seuls immeubles à propriété collective qui n'ont pas l'obligation de faire de BSI et de PPI sont les OSBL-H construits avec les programmes de la SHQ. C'est extrêmement surprenant quand on considère que la SHQ en garantit les prêts hypothécaires et que ces garanties s'élèvent à plusieurs milliards de \$.

La SHQ ne possède aucun registre de l'état matériel du parc, au contraire des banques qui, lorsqu'elles font des opérations commerciales avec les groupes, exigent un BSI avant d'accor-

der un prêt hypothécaire. Il faut imposer des BSI et des PPI aux OSBL-H issus des programmes de la SHQ et, puisque les frais des BSI ne sont pas prévus au budget d'exploitation, il faut également fournir un soutien financier pour couvrir les frais engendrés par ces opérations.

Les problèmes de gouvernance

Les OSBL d'habitation se distinguent du logement public et coopératif par l'ampleur de l'engagement communautaire qu'ils suscitent au sein de la population (10 000 bénévoles à travers le Québec) et par la diversité de l'offre de services spécialisés qu'ils présentent (femmes victimes de violence, familles monoparentales, personnes handicapées, toxicomanes, personnes souffrant d'isolement, etc.). La portée de l'action des OSBL-H dépasse largement l'offre de logements au sens strict.

Cette caractéristique est sans nul doute une force pour notre mouvement, car elle démontre une adéquation entre les besoins du milieu et notre action. La diversité et l'ampleur du mouvement exigent par contre d'y consacrer une énergie décuplée pour garantir l'arrimage des exigences propres au monde de l'habitation avec ceux de la mission sociale spécifique de chaque projet. En bref, pour la pérennité des investissements immobiliers consentis par l'État, les communautés et les locataires, il importe de garantir que les OSBL-H bénéficient d'un environnement organisationnel et de ressources adéquates en matière de gouvernance.

Pour atteindre les standards de gouvernance requis, nous suggérons une approche structurée en trois types d'intervention : la formation, l'accompagnement et la validation.

La formation

Il importe de s'assurer que chacun des 15 000 gestionnaires et administrateurs impliqués dans nos projets puisse bénéficier de la formation nécessaire pour accomplir correctement les mandats qui leur sont confiés.

Le RQOH souhaite donc lancer un important **programme de formation à l'intention des gestionnaires, salariés et administrateurs du logement communautaire**. Celui-ci devra entre autres **prévoir des moyens pour l'offre de formation, mais aussi garantir que les personnes et les groupes cibles aient accès aux ressources nécessaires** pour suivre ces formations. Nous croyons fermement que le RQOH et ses fédérations régionales sont le meilleur vecteur de livraison de ce programme.

• L'accompagnement

Même avec un programme de formation adéquat, il reste que la plupart des groupes seront probablement confrontés à un moment ou un autre de leur histoire à des défis particuliers provoqués par un sinistre, un vice de construction, un mauvais fonctionnement administratif, une gouvernance inadéquate ou des erreurs de gestion entraînant des problèmes financiers. **En temps de crise, les groupes ont besoin d'un accompagnement particulier**, que celle-ci survienne alors qu'ils sont sous convention avec la SHQ ou après. C'est pourquoi nous présentons des éléments de solutions pour les deux périodes.

Puisqu'il s'agit d'une activité qui est au cœur de leur mission, il ne fait pas de doute que les **services d'accompagnement doivent être offerts par les fédérations régionales du RQOH** et qu'elles doivent pour cela **recevoir un financement suffisant**.

Les fédérations régionales sont généralement informées trop tard des situations difficiles et, bien souvent, les responsables du suivi des projets à la SHQ n'ont pas le réflexe de diriger les groupes en difficulté vers les fédérations. Le RQOH réclame **que la SHQ ajuste son fonctionnement pour que les OSBL-H en question soient référés aux fédérations** afin d'élaborer et mettre en œuvre des mesures de redressement.

Le RQOH souhaite mettre en place un mécanisme de protection à long terme des immeubles de type OSBL et demande la collaboration de la SHQ pour mettre sur pied une fiducie responsable de protéger les projets au-delà de la phase « conventionnée » de leur existence.

• La validation

Alors que la formation permet de diminuer les probabilités de faux pas et que l'accompagnement permet les redressements, la validation sert à détecter les problèmes avant qu'ils ne fassent surface. Un bon système de validation permet d'ajuster la formation spécifique dont peut avoir besoin un OSBL-H et réduit le nombre et l'ampleur des dossiers qui auront besoin d'accompagnement.

Deux propositions de mécanismes distincts, mais complémentaires, de validation sont mises de l'avant par le secteur :

- Que le RQOH ait accès **aux résultats de suivi des conventions des OSBL-H**, afin de permettre aux fédérations régionales d'intervenir de manière proactive auprès des groupes dès les premiers signaux de difficultés.
- Que le RQOH assume **la gestion des PSL en OSBL-H**. En effet, outre les rapports annuels remis à la SHQ suite à l'audit externe, les demandes de fonds liées aux PSL en OSBL-H constituent probablement le meilleur indicateur précoce pour déceler un mauvais fonctionnement administratif.

Les problèmes financiers

Les programmes gouvernementaux d'appui au logement communautaire sont caractérisés par d'importants investissements financiers. Au fil des ans, on peut estimer que l'aspect *construction* du programme AccèsLogis à lui seul représente pour la SHQ des déboursés de plus de 2 milliards \$ et des garanties de prêts de plus de 5 milliards. Les *dépenses d'intérêts et de PSL* pour leur part totaliseront au minimum 15 milliards \$ d'ici 35 ans. Il s'agit là de sommes colossales.

Le RQOH veut contribuer de manière constructive à la réflexion et à l'action de la SHQ pour garantir la pérennité fi-



nancière des projets d'habitation communautaire. Nous suggérons la mise en place de trois outils majeurs pour y arriver.

- **Un fonds de stabilisation**

Jusqu'à tout récemment, la SHQ utilisait le mécanisme de *provisions pour pertes et garantie de prêts* (PPGP) pour venir en aide aux projets confrontés à des difficultés graves et pour lesquelles seule l'injection de capitaux supplémentaires offrait une planche de salut. Malheureusement, la SHQ considère qu'il n'est plus possible d'utiliser le PPGP à cette fin. Cependant, cette décision n'a pas pour effet de faire disparaître les problèmes !

Au cours des huit dernières années, la SHQ aurait versé 12,7 millions \$ pour sauver des projets en perdition. Cette somme est relativement modeste si on la compare aux 2 milliards \$ consacrés à AccèsLogis depuis huit ans. En calculant le prix du développement des projets sauvés par ces interventions, on voit que l'impact de ces contributions supplémentaires offre un rendement financier et social très élevé. En conséquence nous souhaitons **la mise sur pied d'un programme de stabilisation du logement communautaire dans les plus brefs délais.**

- **La mutualisation des réserves**

Les OSBL-H ont actuellement près de 200 millions \$ en réserves. En mutualisant celles-ci, il serait possible d'obtenir de meilleurs rendements. Pris isolément, la majorité des projets ont des réserves insuffisantes et doivent donc conserver cet argent sous une forme liquide ou quasi liquide pour être en mesure de faire face aux éventuels problèmes (travaux d'urgence, sinistres, vacances imprévues, variation du taux hypothécaire, etc.). Sous cette forme, ces réserves n'offrent pratiquement aucun rendement. Cette gestion conservatrice et prudente est indispensable dans l'ordre actuel des choses, mais nous sommes convaincus qu'il est possible de faire mieux.

En procédant à la mutualisation des réserves, il serait possible de négocier de meilleurs rendements pour tous les groupes tout en permettant à ceux qui sont confrontés à des dépenses imprévues d'avoir accès aux liquidités nécessaires.

Le RQOH demande à la SHQ de **prendre les mesures nécessaires pour mettre sur pied, en collaboration avec lui, un mécanisme de gestion mutualisée des réserves** pour les OSBL-H. Nous précisons que ce mécanisme ne vise pas à créer une réserve commune pour tous les projets ; ce dont il est question ici, c'est d'un modèle inspiré des fonds communs de placement des grandes banques. Chaque déposant y pos-

sède des parts qui correspondent à sa contribution. C'est la gestion des réserves qui est mutualisée, pas leur propriété.

- **La mise en valeur des actifs**

Les investissements consacrés au développement de ces immeubles constituent une forme d'investissement qui enrichit la collectivité et constitue un actif collectif important. Pourtant, rien dans les différents programmes de la SHQ ne permet de mettre en valeur l'aspect financier des actifs développés avec ces investissements.

Aujourd'hui, les OSBL-H ne peuvent pas lever de fonds supplémentaires en mettant leurs immeubles en garantie tant que la convention qui les lie à la SHQ n'est pas venue à échéance. Pourtant, pendant les 15 dernières années de cette convention, l'hypothèque garantie par la SHQ représente moins de 50 % de la valeur et même moins de 5 % les deux dernières années. Cela veut donc dire que pendant 15 ans, la convention empêche les groupes d'utiliser leur avoir propre (l'équité) pour financer des travaux de rénovation, ou contribuer au financement de nouvelles phases.

C'est un gaspillage de ressources, car on prive les groupes d'un outil pour lequel ils ont payé et cela diminue leur accès aux capitaux nécessaires pour compenser les réserves insuffisantes prévues aux programmes. Pour réduire ces effets, les groupes sont contraints de hausser les loyers, ce qui désavantage clairement les locataires.

Le RQOH demande donc **que les conventions soient modifiées de manière à permettre aux OSBL-H**, avec tous les contrôles d'usage, **d'utiliser leur avoir propre comme garantie de prêt** afin de faciliter la gestion des immeubles et compenser pour les trop faibles réserves prévues aux programmes.





L'enjeu :

- Protéger les investissements en logement communautaire. Depuis 20 ans, les engagements gouvernementaux atteignent 17 milliards \$.
- Garantir aux 30 000 ménages qui les habitent le maintien en bon état des immeubles et l'abordabilité des loyers.
- Obtenir les meilleures retombées possible des actifs développés grâce aux programmes de la SHQ.



Le problème :

- Les programmes de la SHQ (Parco, LAQ, AccèsLogis, etc.) consacrent trop peu de ressources à la pérennité des immeubles pendant la durée des conventions d'exploitation.
- Aucune mesure de protection à long terme (au-delà des conventions) n'est envisagée alors que les premiers projets compléteront leur convention d'ici cinq ans.
- Aucun mécanisme de mutualisation des ressources n'est en place.
- Les mécanismes et procédures d'accompagnement des projets sont déficients, y compris parce la SHQ ne tire pas profit des structures associatives du mouvement.
- Les structures associatives (RQOH et fédérations régionales) sont sous-financées, ce qui limite la portée de leur intervention.



Ce que nous proposons :

- Le RQOH propose une panoplie de mesures s'appuyant largement sur les pratiques reconnues de saine gestion immobilière, de formation, d'accompagnement et de validation.
- Des outils financiers mettant en action les imposants actifs matériel, financier et humain du parc de logement communautaire.
- Un véritable partenariat de la SHQ avec les structures associatives du monde de l'habitation communautaire qui permettrait d'utiliser l'expertise, la compétence et les ressources de celles-ci.
- La pleine mise en œuvre de la *Politique d'action communautaire autonome* pour donner les moyens au RQOH et à ses fédérations d'accomplir pleinement leur mission.



🏠 1431 Fullum, bureau 102, Montréal, QC H2K 0B5 ☎ 514-846-0163 ☎ Sans frais 1-866-846-0163
🌐 rqoh.com 📘 facebook.com/ReseauQuebecoisOsblHabitation 🐦 twitter.com/RQOH_

 **50 000**
logements

 **1200**
organismes

 **8**
fédérations

 **1**
voix

Ensemble, nous formons un réseau solidaire dont la vocation première est d'offrir à des personnes socialement, physiquement ou économiquement défavorisées des conditions stables et décentes de logement.