

Jean-Pierre Racette

Préparer une deuxième phase de développement...
Et d'autres encore!

COMMANDITAIRE :

CAISSE.
D'ÉCONOMIE.
SOLIDAIRE.



GAZOUILLET LE MOT-CLIC
#untoitundroit

rqoh.com

Préparer une deuxième phase de développement, et d'autres encore!

Présentation de Jean-Pierre Racette, directeur général, SHAPEM (Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal)

1. Plan de présentation

1. Plan de présentation.
2. Contexte d'apparition de la SHAPEM.
3. Qu'est-ce que la SHAPEM?
4. Que fait la SHAPEM? Et quelques chiffres.
5. Principaux facteurs de développement. Une recette de croissance, s'il en existe une, avec les principaux ingrédients pour la SHAPEM.
6. Les avantages et les défis.
7. Pour finir, une courte vidéo récente.

2. Contexte d'apparition de la SHAPEM

- En 1981, début d'une **démarche entrepreneuriale**, à partir d'une coopérative d'habitation, « La Clé des champs », ayant réalisé 4 phases d'acquisition (4 maisons totalisant 20 logements) hors programme gouvernemental.
- Il s'agissait d'achats simples, à partir de la mise de fonds (16 000\$ au total) de 4 jeunes membres (tous les membres fondateurs étaient jeunes), qui voulaient **changer le monde** et qui avaient un plan assez simple:
 - On commence par une maison,
 - Puis on achète la rue,
 - On s'attaque ensuite au quartier,
 - Pour enfin travailler sur la ville.
- Contraintes rencontrées:
 - **Les programmes gouvernementaux ne permettaient pas** à « de jeunes gauchistes pragmatiques étant prêts à mettre leur propre argent» pour « **transformer le monde** » de se qualifier au financement du logement social.
 - Les membres de la coopérative, une fois logés, et après 4 phases d'acquisition, ne comprenaient plus **pourquoi** il fallait **encore croître**.

- C'est ainsi, le 25 février 1988, après 4 années de pratique coopérative, que la SHAPEM a été fondée par 3 membres de la Coopérative « La Clé des champs ». **Il faut constater que cette fondation n'est pas le résultat d'une démarche de quartier même si les valeurs et les objectifs de la démarche étaient similaires.**
- Puisque tous les achats de la Coopérative étaient **dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve**, la SHAPEM s'est d'abord établie dans ce quartier ouvrier:
 - qui s'enlisait dans un **déclin économique majeur, et une déroute immobilière**, découlant de la fermeture de très nombreuses usines depuis le début des années soixante-dix;
 - qui était habité par **ex-population ouvrière assez bien payée, mais très peu scolarisée**, se retrouvant sans emploi et,
 - pavant la voie à un déclin important du secteur et à **l'apparition progressif de problèmes sociaux importants**: main-d'œuvre sous-scolarisée, pauvreté, vente et consommation de stupéfiants, prostitution, criminalité.
 - Tout ceci étant jumelé, **en début des années quatre-vingt-dix, à une hausse importante des taux d'intérêt causant un choc immobilier** important générant un nombre très élevé de reprises hypothécaires et de « placardage » d'immeubles. Hochelaga-Maisonneuve était devenu **une zone sinistrée**.
- Parallèlement à ceci, un fonds d'acquisition créé par la Ville de Montréal, pour les « sociétés acheteuses » comme la SHAPEM, voyait le jour: **le FISHA** (Fonds d'investissement social en habitation).
- **Entre 1988 et 1991, la SHAPEM acquis plus de 150 logements** (non rénovés et sans supplément au loyer) grâce au FISHA mais également grâce à la SHDM qui garantit une acquisition.
- En 1992, en pleine crise immobilière et sociale dans Hochelaga-Maisonneuve, avec le retrait du fédéral dans le financement du logement social, sans autres programmes gouvernementaux en logement social, la SHAPEM se retrouvait avec 150 logements nécessitant des travaux majeurs. **La vie a été très difficile et a nécessité un ajustement majeur.**

3. Qu'est-ce que la SHAPEM?

- La SHAPEM est un OBNL d'habitation, **une société d'habitation et de développement local**, mis sur pied principalement par une personne, **afin d'acquérir le maximum de logements pour les retirer à long terme du marché** en pariant qu'avec les années les logements deviendraient de « plus en plus abordables ».
- Dès le départ, pour former le conseil d'administration, le fondateur s'est associé à **un organisateur communautaire de CLSC**, à **un directeur de caisse locale** qui comprenait que son marché était en voie de s'écrouler, ainsi qu'à **une sœur engagée dans l'alphabétisation dans une organisation phare** d'employabilité et de services à la population, le « Chic Resto Pop ». Cette dynamique au niveau du conseil d'administration, ainsi que la situation socioéconomique et immobilière, ont fortement teinté la logique de l'organisation qui est caractérisée par:
 - Une **vision économique** et très **entrepreneuriale** (c'est-à-dire avec prise de risque) portée par le fondateur et directeur.
 - Des **contraintes financières territoriales** subies par le directeur de la caisse locale et partagées par l'organisation.
 - Une **compréhension fine du développement communautaire** portée par l'organisateur communautaire.
 - Une **très forte vision humaniste** portée par la sœur engagée et largement partagée par les membres clés du conseil d'administration.
 - Un **pragmatisme** opérationnel et financier.
 - Une **logique d'action socioéconomique territoriale**.
- En 1992, 4 ans après la fondation, face à l'ensemble de l'expérience et face aux contraintes rencontrées, **une mission singulière** a été énoncée. Cet énoncé de mission a très fortement conditionné le développement de la SHAPEM.
 - **Participer à la revitalisation et à la dynamisation urbaine et sociale de l'Est de Montréal**, au bénéfice de la communauté et en collaboration avec les agents économiques et sociaux, en réalisant des projets d'habitation et des projets immobiliers, pour **et avec** (2 mots ajoutés en 2006) la population locale, et en offrant des logements de qualité aux ménages à faible et moyen revenu.

4. Que fait la SHAPEM? Et quelques chiffres.

- La SHAPEM est engagée dans 3 champs d'action:
 - L'**acquisition** d'immeubles résidentiels.
 - La **gestion d'immeubles** résidentiels pour des tiers sans but lucratif.
 - La **recherche-développement-expérimentation**, à partir du parc immobilier, avec de très nombreux partenaires (plusieurs dizaines), dans les thématiques suivantes:
 - Revitalisation urbaine et sociale, requalification territoriale.
 - Inclusion sociale et développement économique solidaire.
 - Mobilisation territoriale.
 - Agriculture urbaine, lutte aux îlots de chaleur, développement durable et transition énergétique.
- Le parc immobilier de la SHAPEM est composé de 1 657 logements:
 - 870 logements en propriété représentant un actif d'environ 83M\$.
 - 787 logements en gestion représentant un actif d'environ 72M\$.
 - Des 870 logements en propriété, 325 (37,4%) ont été financés en dehors des programmes gouvernementaux.
 - Ces 1 657 logements sont répartis dans 44 ensembles immobiliers totalisant 103 immeubles.

- La SHAPEM c'est également:

- Une action dans 7 arrondissements de Montréal.
- Une équipe d'une cinquantaine de personnes fortement engagées dans la mission de l'organisation.
- Une structure corporative, pour gérer le risque, protéger les investissements publics et optimiser la fiscalité, composée d'une société-mère (la SHAPEM) et de 5 sociétés-filles. Toutes ces sociétés étant sans but lucratif.
- En 2016, un chiffre d'affaires annuel cumulé de 8,3M\$.
- Aucune subvention pour son fonctionnement.

5. Principaux facteurs de développement. Une recette de croissance, s'il en existe une, avec les principaux ingrédients pour la SHAPEM.

- Une **mission rassembleuse axée sur le développement socioéconomique** où l'habitation n'est pas une fin en soi mais un moyen de construire des communautés solidaires et inclusives.
- Une direction générale, et un conseil d'administration, déterminés à passer à l'action, **voulant prendre des risques et assumant ses erreurs.**
- **Une approche financière innovante allant au-delà des programmes gouvernementaux:** fonds de capital de risque à vocation sociale, financement sympathique à la mission (communautés religieuses, fondations, donateurs...). Historiquement, la SHAPEM a fortement bénéficié, ou a participé, à la création du FISHA, du FIM (Fonds d'investissement de Montréal) et du fonds de co-investissement de Montréal actuellement en développement.
- **Une présence importante dans les milieux** (conseils d'administration, comités de travail...) **démontrant l'engagement généreux** dans les communautés où nous intervenons.
- **Une capacité à se faire des alliés et à faire du partenariat gagnant-gagnant.**
- **Une capacité « narrative » d'expliquer que l'intérêt commun nécessite une collaboration large avec une grande ouverture** envers d'autres organisations différentes de la nôtre (sans « chapelle »).
- **Une capacité à voir des occasions où plusieurs voient des problèmes insurmontables.**

- Et notre dernier ingrédient, **notre épice secrète, le développement constant d'une vision inspirante et largement mobilisatrice** qui prend en compte l'échelle de développement où nous étions rendus. Cette vision, avec des finalités de plus en plus « macros », s'est exprimée de la façon suivante:
 - D'abord, de l'habitation pour « **aider** » **les familles et les personnes**;
 - Puis une action de **revitalisation urbaine et sociale**, avec des partenaires, dans des zones urbaines en difficulté, pour aider les familles et les personnes;
 - À un processus, **avec la population** et les acteurs de zones urbaines en difficulté, pour **construire des communautés solidaires et inclusives**;
 - À une vision à l'échelle des grands centres urbains afin de **construire un écosystème collaboratif des « grands » propriétaires sans but lucratif qui partagent ressources et expertises afin d'innover et d'avoir un impact structurant à l'échelle de tout le territoire urbain.**
- **En résumé**, le succès de notre développement continu découle:
 - D'un **positionnement stratégique répondant aux besoins supérieurs** de nos communautés.
 - Du **développement d'une expertise unique** répondant à la logique **stratégique et opérationnelle** de ce positionnement.
 - D'une **posture de contribution généreuse**, de tissage **d'alliances** de plus en plus grandes, **de partenariats gagnant-gagnant** et de **questionnement continu** alimentant notre démarche de recherche-développement-expérimentation.

6. Les avantages et les défis.

A. Les avantages:

- Une **plus grande flexibilité** dans les opérations immobilières avec différentes formes de financement pour l'acquisition parfois jumelées avec des mandats de gestion à long terme (SHDM ou coopératives).
- Une **capacité d'autofinancement** à partir du refinancement des immeubles hors programmes gouvernementaux permettant de conjuguer les efforts **d'acquisition** dans des opérations immobilières, difficiles et à risque, comme l'îlot Pelletier à Montréal-Nord.
- Idem **pour la rénovation d'immeubles**.
- Une **capacité de garanties hypothécaires** sur les immeubles hors programmes pour du financement à des fins de développement organisationnel.
- Le **développement d'une vision de la gestion d'un parc immobilier, plutôt que de projets** séparés sans lien entre eux, et ce, tant pour le financement, le développement de partenariat, l'accompagnement de nos résidents vulnérables que le déploiement de stratégie territoriale appuyée sur une capacité d'action plus large.
- Le **développement d'une expertise** de plus en plus grande tant à l'interne (par la taille de notre équipe), qu'à l'externe (par nos liens de partenariat).

B. Les défis:

- La **complexité immense** venant avec la croissance du parc immobilier.
- La **nécessité de développer une expertise** qui restera à long terme avec une capacité financière limitée pour conserver cette expertise.
- Le **refinancement du parc immobilier** complètement payé dans un contexte **où les règles de financement** se sont beaucoup **resserrés**.
- Le **développement organisationnel** selon des étapes de croissance où la logique opérationnelle change: 300 logements, 600 logements, 1000 logements, 1400 logements, 1800 logements...
- La **relève**, tant au niveau de la direction générale que du conseil d'administration, **dans un processus de professionnalisation sans perdre l'âme** de l'organisation (mission, vision et valeurs).

7. Pour finir, une courte vidéo récente

- Dans le cadre de la formation syndicale, à l'hiver 2017, la FTQ et le Fonds de solidarité FTQ ont réalisé 3 courtes vidéos sur l'économie sociale au Québec. L'une de celle-ci a été réalisée sur la SHAPEM et illustre bien où nous en sommes rendus dans notre développement.
- Voici le lien internet menant à cette vidéo <https://vimeo.com/channels/1196853> .