



Congrès de l'ACHRU 2026 : ce que nous avons entendu, où nous allons



Cette recherche a été menée par l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine (ACHRU) et a reçu un financement de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) en vertu de la partie IX de la Loi nationale sur l'habitation. Les opinions, analyses, interprétations et recommandations exprimées dans cette étude sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la SCHL. La contribution financière de la SCHL à ce rapport ne constitue pas une approbation de son contenu.

Introduction

En 2026, le secteur du logement se trouve à un tournant particulier. Le sol bouge sous nos pieds, ce qui nous donne souvent l'impression de construire l'avion tout en le pilotant. Le programme « Maisons Canada » remplace les programmes sur lesquels le secteur s'est appuyé pour réaliser des projets au cours de la dernière décennie. Des représentations sont en cours en vue de l'adoption d'une deuxième Stratégie nationale du logement, et le gouvernement fédéral sollicite des commentaires afin d'élaborer une nouvelle Stratégie de logement pour les Autochtones. Dans ce contexte d'incertitude, les intervenants du logement sont confrontés à une réalité difficile. Malgré nos efforts considérables, le besoin d'options de logement de meilleure qualité et plus diversifiées est plus grand que jamais. Le directeur parlementaire du budget estime que 2,9 millions de ménages canadiens auront un besoin impérieux de logement d'ici 2027, soit près d'un million de plus qu'au début de la Stratégie nationale du logement en 2017 (Bureau du DPB, 2024). En 2025, le logement communautaire représentait un peu moins de 2 % des nouvelles constructions résidentielles au Canada (Statistique Canada, 2026), et la part du parc immobilier total constituée de logements communautaires axés sur une mission demeure à 4,5 %. Nous savons que pour répondre aux besoins fondamentaux en matière de logement, nous devons d'abord doubler la part des logements communautaires hors marché et viser un objectif à long terme de 20 % du parc immobilier total.

Néanmoins, les acteurs du logement communautaire font le travail. Les séances du Congrès de 2026 ont porté sur les moyens permettant au secteur de poursuivre sa croissance malgré ces défis, avec des discussions approfondies sur la prise de risques, la collaboration, la mise à profit des ressources et la redéfinition de nos discours autour des retombées sociales et économiques du logement communautaire. Les conférenciers ont présenté des points de vue allant de très pragmatique à normatif en passant par l'ambitieux, brossant ainsi un tableau à la fois de l'avenir que nous souhaitons bâtir en tant que secteur et de la manière dont nous adaptons les outils, imparfaits certes, dont nous disposons pour y parvenir.

Une prise de conscience croissante s'est manifestée à maintes reprises tout au long du Congrès 2026 : le logement a des répercussions considérables au-delà de notre secteur. Les discussions ont systématiquement replacé le logement communautaire dans le contexte plus large des débats sur les soins de santé, la productivité économique, la résilience climatique, l'autodétermination des Autochtones, le développement de la main-d'œuvre et le bien-être de la collectivité. Le logement communautaire est de plus en plus perçu non seulement comme une politique sociale, mais aussi comme une infrastructure fondamentale ayant une importance transversale.

Parallèlement, le congrès a mis en lumière l'importante période de transition que nous traversons. Les programmes de financement, les cadres politiques et les relations institutionnelles évoluent rapidement, ce qui oblige les organisations à s'adapter tout en continuant à mener à bien des projets dans un environnement très incertain. Dans ce contexte en mutation, de nombreuses séances ont porté sur le renforcement de la résilience organisationnelle : établir des partenariats plus solides, diversifier les modes de financement, renforcer les capacités internes, partager l'expertise entre les organisations et cerner les possibilités d'influencer les cadres politiques émergents. Tout au long du congrès, un sentiment récurrent

1

s'est dégagé : même si le contexte politique est en évolution, le besoin de logement pour les collectivités et la responsabilité de continuer à le fournir demeurent inchangés.

Le Congrès 2026 de l'ACHRU

C'est dans ce contexte de changements institutionnels et de besoins persistants en matière de logement que les délégués se sont réunis pour le congrès de l'ACHRU, du 21 au 23 avril 2026 à St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador. Environ 650 intervenants du logement de partout au Canada se sont rassemblés pour trois jours d'apprentissage collectif et de discussions. Parmi les participants figuraient des organismes de logement, des chercheurs, des décideurs, des bailleurs de fonds et divers autres intervenants du secteur.

La journée précédant le congrès a été consacrée à des cours de perfectionnement professionnel et au Forum sur l'innovation autochtone, qui a abordé les thèmes de la recherche et des données, du développement et de la construction, ainsi que du logement pour les jeunes Autochtones. Cette journée a également été marquée par un Forum des intervenants en logement de l'Atlantique d'une demi-journée, qui a guidé les participants dans l'élaboration d'une théorie du changement et d'un modèle logique. Au cours du congrès proprement dit, les séances ont abordé des sujets allant du financement au logement avec services de soutien, en passant par les partenariats et la résilience face aux changements climatiques. Le discours d'ouverture prononcé par le Dr Andrew Boozary, directeur général fondateur du Centre Gattuso de médecine sociale, a mis en évidence les liens entre le logement et la santé, ainsi que les importantes économies pour les pouvoirs publics et les retombées positives sur le bien-être liées à l'investissement dans le logement avec services de soutien. Le discours d'ouverture de la deuxième journée a été prononcé par Ana Bailao, chef de la direction de Maisons Canada, qui a abordé le déploiement du programme MC et ses projets d'avenir.

Objectif

Les échanges lors d'un congrès sont, par nature, éphémères. Les idées fusent rapidement au cours d'ateliers en parallèle, des conversations informelles et des séances de questions-réponses, laissant aux participants relativement peu d'occasions d'assimiler toute la portée des discussions. Les ateliers se déroulant en parallèle, deux participants peuvent vivre des expériences d'information très différentes lors d'un même événement. Le présent rapport vise à prolonger la portée des échanges du Congrès 2026 en consignait les idées clés et en les rendant accessibles au-delà des ateliers eux-mêmes. Il se veut à la fois un compte rendu des discussions pendant le Congrès et une ressource à laquelle les praticiens, les chercheurs, les décideurs et les organismes de logement pourront se référer pour continuer à faire progresser leurs domaines d'expertise dans le secteur.

Dans cette optique, une équipe de quatre chercheurs a assisté à certaines séances du Congrès et a compilé les résumés en mettant l'accent sur la synthèse et l'interprétation plutôt que sur la transcription. Des notes ont été prises et des résumés préparés à l'aide de modèles normalisés. Les formats des séances variaient considérablement, allant de séances de type « café du monde » à des séries de conférences. Les résumés ont été révisés afin d'assurer l'uniformité du style et de la mise en page.

Toutes les séances du congrès ne sont pas représentées dans ce rapport, et les résumés reflètent nécessairement les points de vue et les jugements des chercheurs présents. Bien que des modèles standardisés et une révision éditoriale aient été utilisés pour améliorer la cohérence, le rapport ne doit pas être interprété comme un compte rendu exhaustif du congrès ou comme représentant les points de vue officiels des présentateurs ou de l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine. Il se veut plutôt une synthèse fidèle des idées, des discussions et des questions qui ont émergé au cours des séances sélectionnées.

Comment lire ce rapport

Chaque résumé porte sur une seule séance. Certains thèmes et certaines recommandations peuvent revenir dans plusieurs résumés. Cela peut refléter un consensus grandissant au sein du secteur sur une question ou une solution particulière. Les résumés se sont efforcés de préserver les points de vue différents et les divergences d'opinions afin de mettre en évidence les cas où aucun consensus n'existe, y compris entre les présentateurs d'une même séance ou entre les présentateurs et les membres de l'auditoire lors des périodes de questions et réponses.

Les chercheurs ont préparé ces résumés dans un souci de synthèse et d'intégration, et ils doivent être lus comme tels, plutôt que comme des comptes rendus exhaustifs des présentations.

Thèmes émergents lors du congrès

Plusieurs fils conducteurs se sont dégagés des présentations du Congrès 2026, reflétant les défis et les possibilités auxquels le secteur est confronté dans le contexte actuel. Un thème récurrent a été celui de la redéfinition de la perspective à travers laquelle nous percevons notre travail, qui a toujours été considéré comme un service social. Plusieurs conférences ont mis en évidence le logement en tant qu'infrastructure, mettant en lumière les avantages économiques et sociaux pour notre société lorsqu'elle investit dans ce domaine, ainsi que les coûts encourus lorsqu'elle ne le fait pas. Dans son discours d'ouverture, le Dr Andrew Boozary a évoqué le lien entre le logement et la santé, ainsi que les coûts humains et financiers considérables engendrés par le manque d'options de logement abordable. Au cours de plusieurs séances, les conférenciers ont affirmé l'idée que le discours social qui a longtemps guidé la défense des droits doit s'appuyer sur des fondements économiques pour avoir un impact dans ce climat néolibéral d'austérité.

Plusieurs séances ont également souligné l'importance de l'autodétermination, du choix, et de l'engagement. Ces thèmes sont ressortis haut et fort lors des séances du Forum sur l'innovation autochtone, soulignant la nécessité d'établir de véritables relations fondées sur la réciprocité et la réactivité. Ces séances, ainsi que d'autres, ont appliqué cette perspective à la participation des locataires à la gouvernance du logement et à la conception des programmes, en notant que, ce faisant, les fournisseurs de logement communautaire peuvent renforcer leurs alliances et leurs capacités de défense des droits tout en contribuant à l'élaboration de programmes plus efficaces.

De nombreuses séances ont également abordé la nécessité d'une collaboration et d'un partenariat accrus au sein du secteur. Certaines séances ont traité directement de fusions et de regroupements, tandis que d'autres ont mis en lumière les occasions de travailler ensemble. Diverses approches de la collaboration ont été discutées : le partage de données, la création d'outils et de ressources en commun, ainsi que la mise en valeur des forces de chaque

organisation et la mise en commun de l'expertise en développement et en service dans le cadre de projets communs. En cette période de pénurie de ressources et d'incertitude, les discussions ont reflété un secteur à la recherche de moyens de s'apporter un soutien mutuel et de se renforcer pour surmonter ces difficultés. Ces séances soulignent l'évolution de la collaboration, qui dépasse le simple cadre d'une valeur organisationnelle pour devenir une stratégie utile de survie.

Le Congrès 2026 a comporté de nombreuses invitations à penser au-delà des normes historiques pour viser des objectifs plus ambitieux, et le fil conducteur autour de la conception d'approches fondées sur des portefeuilles et de pipelines de développement à plus long terme reflétait ce nouvel état d'esprit. Alors que la chef de la direction de Maisons Canada, Ana Bailao, a lancé cet appel lors de son discours d'ouverture, les présentateurs des séances ont également encouragé le secteur à aller au-delà des projets de développement ponctuels. De plus, certaines présentations ont abordé les divergences entre la nécessité de changer de paradigme et les structures de rapport et de financement axées sur les projets qui sont actuellement en place dans de nombreux cas. Il s'ensuit que des changements structurels et culturels, tant de la part des fournisseurs de logement communautaire que des bailleurs de fonds, seront nécessaires pour faciliter ces transformations, et que des modèles de gouvernance alternatifs, tels que les fiducies foncières communautaires, pourraient contribuer à soutenir ces changements.

De nombreuses séances ont mis en évidence un décalage entre l'ampleur de la transformation préconisée par les conférenciers et les structures institutionnelles actuellement accessibles pour la soutenir. Les appels à voir grand, à prendre de l'expansion et à croître se sont heurtés à des discussions sur les lacunes des programmes de financement et les défis liés à la capacité organisationnelle. La tension principale réside entre la nécessité impérieuse de changer de paradigme et d'élargir le secteur, d'une part, et les outils et mécanismes politiques actuellement disponibles pour y parvenir, d'autre part. Une adaptation mutuelle sera nécessaire pour réaliser pleinement ces objectifs et répondre aux besoins de nos collectivités.

Dans leur ensemble, les séances décrites dans ce rapport racontent l'histoire d'un secteur à un moment de défis et de changements. L'incertitude est grande et les besoins sont encore plus grands. Malgré cela, on observe une volonté de repenser nos approches et de nous adapter à notre situation actuelle tout en continuant à offrir à nos collectivités des logements sécuritaires, adaptés et abordables. Ces séances racontent l'histoire d'un secteur qui vit de l'incertitude. Confronté à des politiques changeantes, à des ressources limitées et à des besoins croissants, il continue de faire ce qu'il a toujours fait : s'adapter, collaborer, construire et, comme toujours, mener à bien ses missions.

Remerciements

L'Association canadienne d'habitation et de rénovation tient à remercier sincèrement les chercheurs dont le travail a rendu ce rapport possible. Leurs soucis du détail dans la synthèse de séances complexes, la mise en évidence des idées clés et l'identification des implications pour la recherche et les politiques ont été inestimables pour saisir toute la profondeur et l'ampleur du Congrès 2026. Nous remercions Hope Jamieson, Rónán Martel, Bryanna Thompson et Valentina Ornelas pour leur dévouement à ce projet.

Forum sur l'innovation autochtone – Série de conférences sur la recherche et les données

Conférencières : Kim Desjarlais (Thee Hive Consulting), Kristen Desjarlais-Deklerk (Université de Winnipeg), Leah Goulding (National Indigenous Homelessness Council)

1. Aperçu de la séance

Les trois présentations ont porté sur la manière dont la recherche et les données peuvent mieux soutenir les solutions de logement pour les collectivités autochtones, tout en reconnaissant que la collecte de données a historiquement servi des fins coloniales et exclu les visions du monde autochtones. Les présentatrices ont décrit la transition vers des systèmes qui sont, selon les mots de Leah Goulding, « mieux informés, plus justes et plus adaptés aux priorités des collectivités ». Au cœur de cette évolution se trouve l'établissement de relations réciproques avec les collectivités : Kristen Desjarlais-Deklerk a souligné la nécessité de « leur rendre quelque chose » et de rester ouverte à l'idée qu'on puisse lui dire qu'elle a tort, contrairement à la recherche « objective » conventionnelle menée sans la participation ni les commentaires de la collectivité. Kim Desjarlais a également insisté sur la nécessité de disposer de multiples canaux de participation communautaire, ainsi que sur l'honnêteté quant aux limites de ce qui peut être abordé à la fois.

2. Principales observations et conclusions

Les trois présentations ont souligné que les pratiques coloniales en matière de données ne parviennent pas à saisir les réalités autochtones. Desjarlais-Deklerk a qualifié l'Outil d'aide à la décision pour la priorisation des services (SPADAT), largement utilisé pour déterminer les priorités en matière de services sociaux, de traumatisant, de culturellement insensible et de susceptible de sous-estimer la gravité de l'expérience autochtone, tout en étant difficile à abandonner en raison des exigences des bailleurs de fonds qui y sont liées. Un thème récurrent a été la valeur des méthodes narratives et du récit, allant des « visites » informelles chez les membres de la collectivité aux groupes de discussion flexibles, pour saisir les réalités que les données quantitatives ne captent pas, comme le cas des personnes qui sont techniquement logées, mais en situation d'insécurité. Goulding a souligné que cette approche narrative met également en lumière la force et la solidarité de la collectivité, plutôt que de présenter les collectivités autochtones uniquement sous l'angle de leurs lacunes. Les conférenciers ont également souligné l'importance de la souveraineté autochtone en matière de données : le contrôle sur les données recueillies, leur utilisation et les bénéficiaires, en notant que, selon la pratique actuelle, comme l'a formulé Goulding, « les personnes qui contribuent à façonner le travail n'ont pas le dernier mot. »

3. Implications

Les présentateurs ont appelé à établir dès le départ des relations de recherche fondées sur la réciprocité, en élaborant les questions de recherche et les outils de collecte de données en collaboration avec les membres de la collectivité, plutôt que d'imposer un point de vue « objectif » extérieur qui masque les déséquilibres de pouvoir entre le chercheur et le sujet. Cela a des implications pratiques pour les processus d'évaluation éthique, qui exigent souvent que les instruments de collecte de données soient finalisés avant même que toute participation de la collectivité ne commence ; les présentateurs ont suggéré que des principes d'éthique de la

recherche autochtones soient nécessaires pour mieux refléter les approches relationnelles et narratives. Les définitions de l'itinérance utilisées par les bailleurs de fonds et les systèmes ont été signalées comme un exemple concret de décalage par rapport à l'expérience vécue, puisque des personnes techniquement logées peuvent tout de même se trouver en situation d'insécurité, ce qui met en évidence un domaine utile pour des études plus approfondies sur l'alignement des définitions avec les réalités vécues.

En matière de politiques et de pratiques, les présentateurs ont insisté sur la nécessité de concevoir des programmes en fonction des besoins identifiés par la collectivité et d'accorder un véritable pouvoir décisionnel, et non pas seulement consultatif, aux membres de la collectivité. Cela implique d'établir des relations respectueuses et à long terme plutôt que de considérer la participation comme un simple exercice de conformité, et de reconnaître les forces et les soins parallèlement à la crise lors de l'établissement des priorités. La critique formulée à l'égard du SPADAT met en évidence la nécessité plus large de repenser les outils utilisés pour mesurer l'itinérance, la précarité du logement et la gravité de la situation, en consultation avec les collectivités autochtones, plutôt que de s'appuyer sur des outils qui se sont révélés biaisés et préjudiciables.

Enseignements tirés des logements partagés et de transition : l'exemple du 55, rue Military

Conférenciers : Dr. Laura Winters, Nikki (Nicole) Browne, Sherri Tucker, and Tari Ajadi, PhD (Stella's Circle)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a abordé la manière dont les fournisseurs de logement peuvent gérer l'échec de façon résiliente et constructive, en s'appuyant sur le cas du 55 Military Road, un projet de logement de transition destiné aux femmes ayant eu des démêlés avec la justice pénale, géré par Stella's Circle à St. John's. Ce projet a succédé à une initiative antérieure, Jess' Place, qui a été fermée après avoir échoué à répondre aux besoins en matière de logement de sa population cible. Grâce à cette étude de cas et à une discussion ouverte sur les propres expériences des participants face aux revers, la séance a exploré comment l'échec, abordé avec curiosité et un regard critique, peut favoriser l'apprentissage et le progrès tant au niveau organisationnel qu'au niveau sectoriel.

2. Principaux enseignements et conclusions

Plutôt que de passer à autre chose après la fermeture de « Jess' Place », Stella's Circle a mené une analyse détaillée des causes de l'échec, ce qui a finalement permis d'identifier une nouvelle clientèle pour l'établissement, de repenser un programme destiné aux femmes ayant purgé une peine d'emprisonnement et aux personnes de divers genres, et de susciter un changement plus large de la culture organisationnelle. « Jess' Place » avait été conçu pour éviter les caractéristiques institutionnelles, telles que la présence de personnel jours et nuits, 7 jours sur 7, et les serrures intérieures, partant du principe que celles-ci donneraient une impression carcérale. Les discussions menées après la fermeture ont révélé qu'une sécurité renforcée et des espaces de vie privés figuraient en fait parmi les caractéristiques les plus nécessaires, compte tenu des expériences vécues par de nombreuses femmes en matière de violence conjugale et de privation d'intimité en prison. Ce revirement reflétait une leçon plus générale : les projets échouent lorsqu'ils ne répondent pas aux besoins de la collectivité, et la compréhension de ces besoins passe par une écoute directe. Depuis, Stella's Circle a formé son personnel à tous les niveaux à adopter un « état d'esprit non expert », en privilégiant la curiosité et le partage du pouvoir tout en restant ouvert à l'idée de se tromper. Comme l'a souligné la Dre Winters, le secteur a considérablement évolué dans sa manière d'intégrer l'expérience vécue, passant d'une inclusion symbolique à des rôles substantiels pour le personnel. Les commentaires de la collectivité ont également permis d'identifier une nouvelle population pour le bâtiment d'origine, qui accueille désormais avec succès des femmes et des personnes de divers genres âgées de 20 à 30 ans.

3. Implications

L'intégration des commentaires des clients dans la conception des programmes reflète une évolution plus large à l'échelle du secteur qui soulève plusieurs questions de recherche. Ces pratiques améliorent-elles réellement les résultats et la satisfaction des clients ? Comment se comparent les différentes approches d'engagement ? Et quelles caractéristiques organisationnelles favorisent leur adoption ? Il devient également de plus en plus difficile de recueillir des commentaires significatifs de la collectivité en raison du manque de fiabilité des campagnes sur les médias sociaux et des réponses aux sondages générées par des robots. Comment les organismes peuvent-ils alors rejoindre de manière significative les bonnes

personnes. La séance a également abordé la tension politique entre la responsabilité en matière de sécurité et de qualité des programmes, et la flexibilité dont les fournisseurs ont besoin pour expérimenter, suggérant que les modèles réglementaires et de financement devraient protéger les clients tout en laissant une marge de manœuvre pour l'essai et l'erreur. Une autre question reste en suspens : la taille de l'organisation influe-t-elle sur sa résilience face à l'échec d'un projet ? Stella's Circle, en tant qu'organisation multiprogramme, a pu absorber la fermeture de Jess' Place et l'organisme avait la capacité de mener un examen approfondi. Des organisations plus petites et plus agiles peuvent détecter les problèmes et y réagir plus rapidement, un facteur important à prendre en compte alors que le secteur doit trouver un équilibre entre consolidation et innovation.

Sur le plan pratique, l'examen interne mené par Stella's Circle offre un modèle solide aux autres organismes confrontés à la fermeture de projets. Il s'agit notamment d'appliquer aux pratiques internes le même examen critique que celui que le secteur applique aux systèmes gouvernementaux, et de s'appuyer à la fois sur la rétroaction formelle des résidents et sur des signaux informels, comme le moment et la raison pour lesquels les résidents ont quitté un programme, pour orienter les travaux futurs. Les organisations qui se lancent dans de nouveaux projets ou s'adressent à de nouvelles populations pourraient mettre en place de manière proactive des méthodes permettant de recueillir ces commentaires informels dès le début, plutôt que de les laisser se perdre.

Assurer l'accessibilité au logement abordable à long terme au-delà des projets individuels

Conférenciers : Alina McKay, Ph. D. (Balanced Supply of Housing, UBC), Nat Pace (Réseau canadien des fiducies foncières communautaires), Maxime Pelletier (UTILE)

1. Aperçu de la séance

Alors que le Plan du Canada sur le logement préconise l'expansion du secteur du logement hors marché, le financement et la réglementation au cas par cas créent des fardeaux administratifs importants qui en limitent l'envergure et l'impact. Les exposés de cette séance ont souligné le rôle que les réformes de la gouvernance, les fiducies foncières communautaires et la supervision au niveau de l'organisation pourraient jouer pour faire évoluer le secteur d'une approche à petite échelle et à court terme vers un système plus coordonné et consolidé.

2. Principaux enseignements et conclusions

Nat Pace a présenté les fiducies foncières communautaires (FFC), une structure de gouvernance collaborative qui permet à plusieurs organisations de mettre en commun leurs ressources afin de placer des terrains sous la propriété d'organismes sans but lucratif tout en préservant leur indépendance. Les FFC, structurées comme une « organisation d'organisations », ont historiquement protégé les quartiers à majorité de personnes autochtones, noires et de minorités ethniques contre le déplacement et considèrent la terre comme un actif de la collectivité plutôt que comme un véhicule d'investissement. Les terrains détenus par les FFC ne peuvent être vendus sur le marché privé, même en cas d'échec d'un projet. Les FFC protègent ainsi les logements contre les changements de propriétaire, le désinvestissement et l'expiration des ententes, et leur orientation vers la transformation des systèmes tend à attirer des fonds philanthropiques privés.

Maxime Pelletier a présenté une étude comparative entre le Canada et le Royaume-Uni proposant deux réformes axées sur la consolidation. Premièrement, la fusion des petits fournisseurs. Au Québec, on compte environ 2 500 fournisseurs disposant en moyenne de 34 logements chacun, alors qu'on en dénombre 1 600 au Royaume-Uni, avec une moyenne de 2 230 logements par fournisseur. Cette différence d'échelle a été mise en relation par M. Pelletier avec la capacité du Royaume-Uni de construire environ 36 000 nouveaux logements abordables par an, puisque des portefeuilles plus importants et des flux de revenus locatifs rendent les fournisseurs attrayants pour les capitaux philanthropiques privés, auxquels les gestionnaires canadiens fragmentés n'ont pas accès. Deuxièmement, passer à une vérification globale, où un organisme évalue la santé financière et opérationnelle d'un gestionnaire plutôt que d'analyser chaque projet individuellement, ce qui réduit le fardeau administratif tout en témoignant de la fiabilité aux investisseurs.

3. Implications

Comme les FFC restent peu nombreuses au Canada, des recherches supplémentaires dans divers contextes, y compris dans des provinces comme Terre-Neuve-et-Labrador, où les restrictions en matière de bail limitent les pratiques de type FFC, pourraient favoriser une adoption plus large et suggérer des moyens de s'adapter aux obstacles juridiques. Le modèle de consolidation présenté par M. Pelletier, bien qu'étayé par des données provenant du Royaume-Uni et de l'Autriche,

comporte également un risque documenté. Au Royaume-Uni, la consolidation a parfois affaibli la participation locale lorsque les conseils d'administration étaient composés majoritairement de locataires noirs ou issus de minorités ethniques, ce qui suggère la nécessité de mener des recherches sur la manière de préserver la responsabilisation locale dans ce cadre.

Sur le plan pratique, les gestionnaires intéressés par une gouvernance consolidée peuvent commencer par renforcer leurs liens avec des organismes similaires. Ils peuvent également inciter les bailleurs de fonds à demander des rapports au niveau de l'organisme, bien que les participants aient mis en garde contre le fait que certaines initiatives passées se sont retournées contre eux, donnant lieu à des projets groupés qui exigeaient toujours des rapports individuels, mais qui ne pouvaient avancer tant que tous n'avaient pas atteint le même stade de préparation. L'adaptation au Canada d'un modèle de surveillance nationale à la manière du Royaume-Uni exigera de tenir compte du fait que le logement relève à la fois des compétences fédérales et provinciales, ce qui signifie que l'harmonisation des normes à l'échelle nationale nécessitera une vigilance supplémentaire des organismes. Enfin, permettre aux gestionnaires de tirer parti des actifs existants pour des projets de construction financés par des emprunts, une pratique courante ailleurs, exigera à la fois des modifications aux ententes d'exploitation qui l'interdisent actuellement et, dans certains cas, un changement de culture interne pour surmonter la résistance normative à l'endettement au sein des organisations.

Favoriser la croissance dans l'ensemble du Canada atlantique

Conférenciers : Hope Jamieson (Annex Consulting), Stephan Richard (Centre de transformation du logement communautaire)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a proposé une analyse systémique des défis particuliers liés au logement dans le Canada atlantique, souvent masqués par les ensembles de données nationales, ainsi que des solutions émergentes, telles que le soutien aux avant-projets et les programmes de formation des fournisseurs. Ces modèles d'apprentissage comblent les lacunes communes en matière de développement et de financement, et offrent des approches prometteuses pour d'autres régions confrontées à des contraintes similaires.

2. Principaux enseignements et conclusions

La crise du logement au Canada atlantique est souvent masquée par les données fédérales. Des loyers qui semblent abordables à l'échelle nationale deviennent inabordables par rapport aux revenus locaux, et les données de la SCHL excluent les immeubles comptant moins de trois logements locatifs, omettant ainsi une grande partie du parc de logements locatifs en sous-sol de la région. Celle-ci accuse également un retard important en matière de logement hors marché, qui ne représente que 0,3 % du parc de logements de Terre-Neuve-et-Labrador, comparativement à environ 4,5 % à l'échelle nationale, la plupart des fournisseurs exploitant dix logements ou moins. La faible densité de population du Canada atlantique et la taille réduite de son secteur de développement privé compliquent également la mise en œuvre de stratégies, telles que la consolidation des gestionnaires et les partenariats avec le secteur privé, qui ont été proposées ailleurs lors du congrès, puisque leurs avantages et leur faisabilité dans ce contexte restent incertains.

Les deux conférenciers ont souligné que les solutions doivent porter sur l'abordabilité, et non pas uniquement sur l'offre. Le cadre proposé par Hope Jamieson identifie trois dimensions de la stabilité du logement : l'offre, le revenu et les mesures de soutien, en faisant valoir que le salaire minimum faible et les taux d'aide sociale reflètent des choix politiques et non des contraintes immuables. Les recherches de M. Richard ont révélé que, malgré la disponibilité de fonds de développement, 91 % des gestionnaires de logements des provinces de l'Atlantique n'ont pas la capacité financière d'accéder à des prêts ou à des investissements au-delà des subventions gouvernementales. Cela laisse environ 340 millions de dollars de capitaux propres inutilisés rien qu'au Nouveau-Brunswick, un « cercle vicieux » où le capital ne peut se transformer en logements sans capacité, et où la capacité ne peut débloquer la croissance sans capital. Les travaux connexes de Jamieson ont identifié le manque de soutien aux avant-projets comme une lacune majeure empêchant les fournisseurs d'atteindre le statut de « projet prêt à démarrer », ce qui les a amenés à mettre à l'essai un programme de soutien aux avant-projets destiné aux petits gestionnaires de Terre-Neuve-et-Labrador. Les deux conférenciers ont divergé sur la stratégie à adopter : Hope Jamieson a mis l'accent sur la défense des droits à un investissement public accru, mettant en garde contre le fait que pousser les fournisseurs vers un financement diversifié risque de décharger le gouvernement de ses responsabilités, tandis que Stephan Richard a fait valoir que le secteur ne peut pas attendre l'investissement public et doit rechercher dès maintenant de nouvelles sources de financement.

3. Implications

Les travaux méthodologiques de Hope Jamieson, qui intègrent les commentaires qualitatifs des fournisseurs et des sources de données alternatives, telles que celles du marché locatif privé, soulignent la nécessité plus générale de disposer de meilleures données sur le logement régional et rural afin d'orienter les politiques et l'affectation des ressources. Compte tenu des importantes lacunes en matière de capacités identifiées dans l'ensemble du secteur, des recherches comparant l'efficacité de différents modèles de développement, tels que le programme d'avant-projet de Hope Jamieson ou les cohortes de fournisseurs de l'Île-du-Prince-Édouard, selon différents types de fournisseurs et contextes, pourraient aider à identifier des approches adaptables à plus grande échelle.

Sur le plan des politiques, les deux conférenciers se sont prononcés en faveur du renforcement des aides au revenu, du salaire minimum et des transferts en espèces afin d'améliorer directement l'accessibilité financière. Les fournisseurs de logement consultés par Hope Jamieson ont réclamé davantage de financement, un processus de demande de financement unifié, des salaires décents pour le personnel, un soutien aux avant-projets et un accès plus facile à des terrains à faible coût, puisque de nombreuses sources de financement exigent que les demandeurs soient déjà propriétaires d'un terrain. Stephan Richard a proposé trois stratégies complémentaires : diversifier le financement grâce à des obligations de la collectivité, à des capitaux d'avant-projet et à l'investissement privé; renforcer le secteur par la collaboration régionale et la consolidation des petits fournisseurs; et préparer les organisations à la croissance grâce à un soutien technique, au recrutement de personnel et de membres du conseil d'administration spécialisés en finance et en immobilier, ainsi qu'à un renforcement des capacités internes pour gérer de nouveaux projets.

Leçons tirées des initiatives de rénovation

Conférenciers : Adrian Dingle et Leslie Bellingham (Raising the Roof), Brian Pincott (Westminster Housing Society), Gary Muller et Meaghan Macdonald (Région de Durham)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a mis en lumière les stratégies des trois organismes en matière de projets de rénovation, de modernisation et de conversion, en soulignant que ces approches restent sous-utilisées malgré leur potentiel à accélérer la croissance du logement abordable et à renforcer les finances des organismes. Selon les présentateurs, pour réaliser ce potentiel, il faut aller au-delà des méthodes de rénovation conventionnelles et adopter de nouvelles approches en matière de planification, de financement et de logistique.

2. Principaux enseignements et conclusions

La Westminster Housing Society a fondé ses décisions de rénovation sur un modèle de coût total de possession d'un immeuble (CTPI), en projetant les coûts d'entretien, d'exploitation et de taxes sur une période de 60 ans selon différents scénarios allant des réparations courantes à une rénovation énergétique en profondeur. L'analyse a montré que la poursuite de l'entretien courant entraînerait un déficit d'environ 5,8 millions de dollars pour l'organisme, tandis qu'une rénovation énergétique complète, dont le coût initial serait supérieur d'environ 6 millions de dollars, doublerait la valeur de l'immeuble (passant de 15,6 millions à 32,5 millions de dollars) et générerait un excédent de 12 millions de dollars sur la même période. Comme l'a souligné M. Pincott, ce type d'analyse recadre le débat : il ne s'agit plus de déterminer quelles réparations financer, mais de choisir entre la rénovation ou la vente. Une fois entrepris, un tel projet s'avère plus rentable s'il est réalisé en une seule phase globale plutôt que par étapes, ce qui réduit les perturbations pour les locataires et permet de tirer parti d'économies d'échelle.

L'équipe chargée du développement et de la rénovation des logements abordables de Durham a illustré comment de petites décisions prises lors de l'entretien courant peuvent façonner les possibilités futures : le choix d'une infrastructure de services publics de plus grande capacité lors d'une réparation mineure, combiné à un don d'un petit terrain et à un réaménagement routier, a transformé un immeuble de 12 logements en un site en cours de réaménagement pour accueillir 160 logements abordables. M. Macdonald a souligné que les décisions en matière de rénovation devaient être prises en gardant à l'esprit une vision plus large des besoins futurs en matière de logement, car une approche étroite et ponctuelle aurait empêché cette possibilité.

Raising the Roof s'est spécialisée en tant que promoteur immobilier et gestionnaire d'actifs à long terme pour le logement abordable, en s'associant à des organismes sans but lucratif pour mener à bien les études de faisabilité, l'avant-projet, l'obtention des permis et la construction. En tirant parti de son expertise, de ses réseaux d'entrepreneurs et de son accès au capital, l'organisation transforme des immeubles vacants ou endommagés en logements abordables à peu près deux fois plus rapidement qu'une construction neuve.

3. Implications

Des recherches plus approfondies sur les rendements typiques et les augmentations de la valeur immobilière découlant de projets de rénovation, comme celui de Westminster, pourraient aider

à établir des pratiques exemplaires et à renforcer le soutien institutionnel, tout en stimulant la recherche qualitative sur la manière dont les organisations réinvestissent le capital généré par des rénovations réussies. Selon la conclusion de Raising the Roof, les bâtiments gravement endommagés peuvent être rénovés en environ 18 mois, comparativement à de 33,6 à 49,8 mois pour une nouvelle construction. Cette information met en évidence l'intérêt de mener d'autres recherches comparatives sur les retards et les coûts de la rénovation par rapport à ceux de la construction neuve. Il faudrait aussi évaluer combien de bâtiments inoccupés à l'échelle nationale se prêtent à une conversion. Compte tenu des objectifs environnementaux de Maisons Canada, une étude plus approfondie des compromis en matière d'émissions entre la rénovation et la construction neuve, tous types de bâtiments confondus, pourrait aider à définir la combinaison de stratégies la plus appropriée.

Sur le plan pratique, il est particulièrement important de cultiver de solides relations avec les administrations municipales pour les travaux de rénovation, puisque ceux-ci s'inscrivent dans le cadre des contraintes existantes en matière de zonage et d'infrastructures. Des outils comme le modèle CTPI de Westminster, entièrement documenté, offrent aux gestionnaires une méthode reproductible pour déterminer si la rénovation ou la vente constitue la voie la plus judicieuse sur le plan financier ; et lorsque la rénovation est justifiée, une approche « tout, partout, en même temps » maximise les rendements et minimise les perturbations pour les locataires. Au niveau des politiques, les conférenciers ont réclamé un financement accru pour des rénovations complètes plutôt que des subventions pour des réparations fragmentaires, ce qui améliorerait la stabilité financière à long terme, réduirait le fardeau administratif et empêcherait les propriétés de se déprécier au point de devenir des passifs. Ils ont également recommandé de mettre à jour la définition fédérale de « logements nets neufs » afin d'y inclure les logements créés grâce à la réhabilitation de bâtiments abandonnés ou inhabitables, puisque des projets comme la conversion par Raising the Roof d'un bâtiment endommagé par un incendie ne sont actuellement pas admissibles au financement fédéral, bien qu'ils contribuent à l'offre de logements.

Développer les partenariats pour le logement : leçons, échecs et résilience à travers le Canada

Conférenciers : Adrienne Pacini (SHS Inc.), Hannah Ehler (Cahdco), John Fox (Robins Appleby LLP), Joseph Ogilvie (École de commerce Schulich, Université York), Kelly P. Lin (Terra Housing), Sarah Button (CCOC)

1. Aperçu de la séance

Cette séance interactive a examiné comment les partenariats entre les organismes sans but lucratif et les promoteurs privés, en particulier les projets conjoints où le capital, la prise de décision, les risques et les bénéfices sont partagés, peuvent accélérer l'offre de logements abordables. Comme l'a souligné John Fox, les gouvernements ont consacré environ 50 milliards de dollars au logement l'année dernière, contre 300 milliards de dollars du secteur privé, ce qui souligne l'importance stratégique de l'accès aux capitaux privés. Après avoir familiarisé l'auditoire avec la terminologie et les structures du secteur privé, la séance a donné lieu à un exercice de jeu de rôle et à une table ronde au cours desquels des intervenants des secteurs sans but lucratif et privé ont mis en scène des scénarios de partenariat courants, offrant ainsi un regard d'une rare franchise sur les points de malentendu entre les deux secteurs.

2. Points clés

Le message central de la séance était que les partenariats avec le secteur privé peuvent prendre de nombreuses formes, allant des coentreprises où les organismes sans but lucratif participent à toutes les étapes aux transferts de terrains où le rôle de ces organismes est largement passif, et que le développement des compétences en communication et des capacités organisationnelles nécessaires pour les gérer efficacement deviendra de plus en plus important à mesure que les besoins en logement continueront de dépasser le financement public. Cela repose en grande partie sur l'apprentissage mutuel du langage et du raisonnement de l'autre secteur, par exemple en conciliant la notion de « surplus » propre au secteur sans but lucratif avec celle de « profit » du secteur privé. La partie consacrée aux jeux de rôle a démontré comment des intervenants expérimentés négocient les modalités contractuelles et gèrent les coûts imprévus dans la pratique. Au-delà de la communication, le partenariat avec des promoteurs privés exige des organismes sans but lucratif qu'ils développent de nouvelles capacités organisationnelles, notamment une bonne connaissance des nouveaux types de contrats, des outils financiers et des cadres réglementaires, un déficit de connaissances qui a été souligné tout au long du congrès.

3. Implications

Des recherches plus approfondies pourraient examiner quelles caractéristiques organisationnelles, telles que la présence de membres du conseil d'administration possédant une expertise en immobilier ou l'existence d'un portefeuille immobilier dépassant une certaine taille, sont associées à des partenariats plus fructueux, ainsi que quels modèles de partenariat s'avèrent les plus durables pour maintenir les engagements en matière d'accessibilité financière au fil du temps, à mesure que les mandats viennent à échéance.

Sur le plan pratique, les conférenciers ont souligné que les gestionnaires devraient clarifier leur mission, leurs valeurs et leurs principes non négociables avant d'entamer des négociations de partenariat, afin que les compromis, comme l'augmentation des loyers prévus de 60 % à 80 % du taux du marché pour permettre à un projet d'avancer, puissent être faits de manière

délibérée plutôt que de compromettre des objectifs plus larges. Une fois les partenariats en place, une communication transparente, une harmonisation précoce autour d'objectifs communs et la volonté de négocier des compromis raisonnables favorisent leur réussite, parallèlement au renforcement des capacités internes grâce à l'expertise du conseil d'administration et du personnel en droit, en finance et en immobilier.

Sur le plan des politiques, les intervenants ont réclamé des réformes visant à garantir que les organismes sans but lucratif conservent leurs exemptions, des conditions de financement avantageuses et des procédures d'autorisation accélérées lorsqu'ils s'engagent dans des coentreprises avec des promoteurs privés, car la perte de ces avantages supprime les incitatifs mêmes qui rendent la participation des organismes sans but lucratif précieuse et peut mettre fin aux partenariats. Ils ont également recommandé d'exempter les organismes sans but lucratif des droits de cession immobilière dans le cadre de ces ententes, puisque les coûts de cession peuvent faire échouer des projets viables pour des organismes disposant de beaucoup de terrains, mais de peu de capitaux, et de réformer les règles relatives au statut d'organisme de bienfaisance afin que les organismes sans but lucratif ne perdent pas automatiquement ce statut lorsqu'ils fusionnent avec des organismes qui ne le possèdent pas, un changement qui faciliterait également une consolidation plus large du secteur.

Construire ensemble : études de cas sur le développement du logement coopératif au Canada atlantique

Conférenciers : Kevin Chant (Première Nation de Membertou), Kit Hickey (Housing Alternatives), Jaclyn Johnston (Fédération de l'habitation coopérative du Canada), Karen Brodeur (FCH, animatrice)

1. Aperçu de la séance

Cette séance s'est appuyée sur des études de cas provenant de trois organismes du Canada atlantique pour illustrer les réussites, les défis et les leçons tirées du développement du logement coopératif. M. Chant a décrit la création, par la Première Nation de Membertou, de trois coopératives destinées aux familles, aux aînés et une autre avec micro-appartements, conçues autour de la culture autochtone, en mettant l'accent sur un logement « pour les Autochtones, par les Autochtones ». M. Hickey a présenté « The Range », une coopérative de 184 logements dirigée par le secteur et située sur un ancien champ de tir, dotée d'une structure de gouvernance inclusive regroupant des membres du conseil d'administration, des membres résidents et non résidents, ainsi que des membres organisationnels. Mme Johnston a présenté le Programme pilote d'expansion du logement communautaire (CHEP), qui soutient le développement coopératif à l'Île-du-Prince-Édouard. Une discussion animée a suivi les présentations et a porté sur les partenariats, le financement, l'accessibilité et les structures décisionnelles.

2. Principaux enseignements et conclusions

La séance a montré que le développement coopératif peut emprunter de nombreuses voies, chacune présentant ses propres défis. L'inclusion a été un thème récurrent : « The Range » se concentre sur l'hébergement des anciens combattants, dont environ 1,6 % dépend encore des refuges d'urgence malgré la baisse globale de l'itinérance dans ce groupe, et M. Hickey a insisté sur la diversification de la prise de décision en équilibrant la représentation des résidents et des non-résidents au sein du conseil d'administration. Mme Johnston a noté qu'une tentative de partenariat avec l'Association canadienne pour la santé mentale avait échoué en raison de complications financières, mais elle a tout de même décrit cette expérience de manière positive, soulignant qu'« un partenariat peut fonctionner ». M. Chant a raconté comment l'histoire de la Première Nation Membertou, qui a été déplacée de terres riveraines de grande valeur où les habitations ont été démolies et le site laissé à l'abandon pendant 30 ans, contrastait avec le statut actuel de la collectivité en tant qu'administration bien établie employant plus de 650 personnes. Les conférenciers ont convenu que les leçons tirées du Canada atlantique sont largement transposables : M. Hickey a souligné les avantages de travailler dans une province plus petite et bien reliée, ainsi que l'importance de choisir le bon moment pour former des partenariats ; M. Chant a mis l'accent sur les partenariats stratégiques et sur le fait que « le logement engendre des dépenses, et non des revenus » dans les réserves ; et Mme Johnston a recommandé d'entamer la mobilisation de la collectivité bien avant le début des travaux d'aménagement.

3. Implications

Bien que l'accessibilité ait été un thème récurrent, les obstacles spécifiques associés à la conception, souvent liés à l'âge des bâtiments existants, n'ont été abordés que brièvement, ce qui suggère une possibilité de recherche visant à examiner les obstacles à l'intégration de

caractéristiques d'accessibilité dans les coopératives d'habitation et à étendre ce travail au-delà des aînés (comme dans les coopératives de la CHF en Ontario) à d'autres populations, telles que les anciens combattants et les personnes ayant des troubles de santé mentale. Les présentateurs ont également mis l'accent sur les partenariats et la communication sans toutefois détailler comment des partenariats fructueux sont formés et maintenus, soulignant ainsi la nécessité de mener des recherches sur l'association à des partenaires, les stratégies de gestion et la question de savoir si les gestionnaires disposent d'occasions suffisantes pour établir des liens avec des partenaires potentiels. De même, bien que l'importance d'une représentation diversifiée au sein des conseils d'administration ait été soulignée, les obstacles à la participation ont été peu abordés, ce qui suggère de mener des recherches sur des questions telles que la planification des réunions, le niveau de confort ou la sensibilisation aux possibilités d'engagement au sein des conseils d'administration parmi les membres sous-représentés de la collectivité.

Sur le plan des politiques, le financement demeure une contrainte majeure, aggravée par les investissements provinciaux inégaux dans le logement abordable; et bien qu'il existe des outils comme les prêts rémissibles et remboursables de la SCHL, ceux-ci sont limités et nécessitent tout de même un capital initial. Les conférenciers ont également souligné la nécessité d'améliorer la sensibilisation et le soutien pour renforcer l'engagement au sein des conseils d'administration, notamment par de la publicité à l'échelle municipale, des séances d'intégration facultatives pour les membres sans expérience en gouvernance, ainsi que des soutiens ciblés, tels que des services de traduction et de consultation en adaptation culturelle pour les membres sous-représentés de la collectivité. En matière d'accessibilité, bien que certaines provinces comme Terre-Neuve-et-Labrador disposent de codes du bâtiment et de programmes de subventions (tels qu'une subvention d'accessibilité de 325 000 \$ offrant jusqu'à 25 000 \$ par projet) pour soutenir la conception accessible, la SCHL a constaté que les caractéristiques d'accessibilité peuvent augmenter les coûts de construction de 6 à 12 %, un chiffre probablement plus élevé aujourd'hui compte tenu de l'inflation, ce qui souligne l'importance d'un soutien continu et accru par le biais de subventions, parallèlement à une plus grande inclusion des personnes handicapées dans les décisions relatives à la conception des logements.

Forum sur l'innovation autochtone : Développement et construction

Conférenciers : Bruno Lemieux et Laurent Odjick (SIRCAAQ), Asad Bhatti (Ballad Group), Jordan Asels (N'deh Limited Partnership), Kayla Fayant (Indigenous Clean Energy), Justin Lewis (Service de logement autochtone de l'Ontario)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a réuni quatre organisations, le SIRCAAQ, le Ballad Group, N'deh Limited Partnership et Indigenous Clean Energy, avec des remarques de conclusion de Justin Lewis, afin de discuter de la durabilité, de la culture et de la résilience dans le domaine du logement autochtone. Les présentateurs ont mis en évidence un écart persistant : le logement autochtone n'est pas toujours construit par ou pour les collectivités qu'il dessert, malgré la nécessité de tenir compte de conditions climatiques distinctes, de priorités culturelles, de besoins en matière de dimensions et d'exigences de durabilité. Toutes les présentations ont affirmé que le logement autochtone devrait être conçu et construit par les collectivités autochtones elles-mêmes, à la fois pour répondre à des besoins culturels et de durabilité spécifiques et pour soutenir les économies circulaires locales, tout en soulignant que le logement doit également être livré rapidement et à un coût abordable. Les présentateurs ont également exprimé leur frustration face aux retards causés par les changements de gouvernement et l'évolution des politiques, et ont souligné les avantages financiers d'une diversification du financement au-delà des seules sources gouvernementales.

2. Principaux enseignements et conclusions

Comme les ménages autochtones sont près de deux fois plus susceptibles que les ménages non autochtones d'être multigénérationnels, les logements doivent être dimensionnés de manière appropriée pour accueillir des unités familiales plus nombreuses et, dans certains cas, construits rapidement pour répondre à des besoins urgents ou transitoires. La SIRCAAQ a présenté un projet de logement abordable destiné aux aînés et aux familles près de Wendake, à Québec, comprenant un espace de rangement pour les scooters, un bureau pour les professionnels itinérants, un accompagnement à la transition vers la vie urbaine et des soutiens psychosociaux, ainsi qu'un projet de logements modulaires à Chibougamau qui a permis de regrouper 16 unités modulaires en 42 logements construits sur un ancien stationnement, en préservant 52 % du site en espace vert afin de construire « pour les sept prochaines générations ». Jordan Asels a décrit les défis particuliers auxquels font face les collectivités nordiques, comme la Première Nation Dene Tha', notamment les conditions météorologiques extrêmes, le risque d'incendie de forêt et la surpopulation, citant l'exemple de 11 personnes partageant une seule salle de bain, situation aggravée par les retards de construction dus à l'évolution des politiques gouvernementales. N'deh Limited Partnership répond en partie à ce défi en détenant des droits de coupe dans le nord-ouest de l'Alberta, ce qui permet de récolter et d'expédier rapidement le bois d'œuvre afin d'accélérer la construction. Kayla Fayant a souligné que la résilience climatique et l'efficacité énergétique permettent de créer des logements plus sains et plus durables, avec des coûts de services publics réduits, en citant la conception solaire passive et les mesures de préparation aux feux de forêt, comme le retrait du bois de chauffage à l'extérieur des maisons et l'installation de toitures métalliques et de fenêtres renforcées.

3. Implications

La plupart des données présentées portaient sur des projets et leurs résultats plutôt que sur des recherches formelles; elles provenaient en grande partie de l'expérience vécue et professionnelle des présentateurs, bien que certaines données quantitatives sur le nombre de logements, les espaces verts et les personnes logées aient été partagées. Cela souligne une possibilité de recherche visant à étudier la satisfaction des résidents dans différents projets de logement autochtones, en particulier les résultats en matière de qualité de vie pour ceux qui vivent dans des maisons nouvellement construites, ainsi qu'à explorer comment la conception de logements durables influe sur les résultats en matière de santé de la collectivité.

Sur le plan des politiques, les présentateurs ont réclamé des protections juridiques plus solides pour la construction de logements autochtones et une plus grande participation des membres autochtones aux conseils d'orientation afin de garantir que les collectivités aient leur mot à dire directement dans les décisions pertinentes. La diversification des partenariats de financement a de nouveau été évoquée comme un moyen possible de se prémunir contre les perturbations liées aux changements de gouvernement. Les présentateurs ont également souligné qu'il ne fallait pas sacrifier la conception durable et résistante au profit de la rapidité, puisque les matériaux respectueux de l'environnement réduisent les coûts de réparation à long terme et protègent les populations vulnérables. Ils ont ajouté que le soutien au contrôle autochtone des chaînes d'approvisionnement en matériaux de construction, notamment au moyen de droits de coupe, ainsi qu'un financement adéquat des caractéristiques liées au climat et à la durabilité, sont essentiels pour atteindre à la fois les objectifs d'urgence et de durabilité.

Conception de logements résilients

Conférenciers : Jennie Laurin (Centre de transformation du logement communautaire), Kallyn DeGrace (Fondation Clean), Kayla Fayant (Indigenous Clean Energy), Madison Davis (Enbridge), Majed Hargaaya (Centre de transformation du logement communautaire), Neha Prakash (Association du logement sans but lucratif du Manitoba)

1. Aperçu de la séance

Cette séance, organisée sous forme de café-débat, a réuni des spécialistes de la résilience énergétique et climatique de la Clean Foundation, du Centre de transformation du logement communautaire, d'Indigenous Clean Energy et de la Manitoba Non-Profit Housing Association afin de présenter des stratégies de résilience face aux vagues de chaleur et de froid extrêmes, aux inondations, aux incendies et à la sécheresse. Les conférenciers ont abordé les techniques d'isolation hivernale, le lien entre l'efficacité énergétique et la pauvreté énergétique (en soulignant qu'environ 37 % des ménages hors marché consacrent plus de 6 % de leur revenu après impôt à l'énergie), l'importance d'une planification climatique précoce, les étapes clés de la planification dès la phase de conception, telles que la mise sur pied d'une équipe interne et l'établissement d'objectifs, ainsi que les tendances climatiques régionales à travers le Canada, parallèlement à des solutions ciblées comme les alarmes d'inondation, le refroidissement passif, les matériaux résistants au feu et l'aménagement paysager. Les conférenciers ont convenu que la résilience devait être considérée comme un investissement plutôt que comme un coût initial, et que la durabilité devait être intégrée à chaque étape du développement résidentiel.

2. Principaux enseignements et conclusions

Comme les effets du changement climatique varient d'une région à l'autre, les caractéristiques de résilience appropriées diffèrent selon l'emplacement; la discussion sur la modernisation des appartements vieillissants de Saskatoon a illustré une approche pratique : commencer par un audit énergétique de base portant sur les fenêtres, l'isolation et les systèmes mécaniques avant de s'engager dans d'autres investissements. Les inspections de maisons unifamiliales coûtent généralement entre 500 \$ et 600 \$, selon la proximité d'un conseiller en énergie, et des consultations gratuites sont offertes dans certaines régions. La planification dès la phase de conception est essentielle pour intégrer les besoins culturels, tels que l'installation d'un système de ventilation pour la cuisine à porte ouverte ou l'évitement des alarmes bruyantes pour les résidents atteints de TSPT. Ces exigences sont beaucoup plus faciles à intégrer dès le début que de les ajouter plus tard. Les participants ont également soulevé le défi de la résistance de la collectivité lors de l'introduction de logements destinés aux populations vulnérables. Ils ont conclu qu'un engagement communautaire précoce et soutenu constitue le meilleur moyen de susciter la sympathie et l'adhésion.

3. Implications

Comme les risques climatiques varient d'une région à l'autre au Canada, des recherches supplémentaires visant à cartographier les méthodes de préparation les plus appropriées par région, en lien avec les conseillers en énergie et les organismes locaux, pourraient s'avérer utiles. La plupart des questions du public portaient sur la planification et l'engagement de la collectivité plutôt que sur la mise en œuvre technique, ce qui suggère que de nombreux organismes se heurtent à des obstacles plus tôt dans le processus que lors de la phase de construction

proprement dite, un domaine qui mérite d'être étudié plus en profondeur. Le défi que représente la sensibilisation des locataires qui ne paient pas directement leurs factures d'énergie à leur consommation montre également la nécessité de conseils en gestion du changement pour aider les fournisseurs à planifier et à mettre en œuvre des améliorations en matière d'efficacité énergétique, comme l'installation de compteurs individuels ou l'utilisation d'appareils électroménagers écoénergétiques.

Sur le plan des politiques, une meilleure promotion des services de consultation énergétique gratuits existants pourrait aider les fournisseurs qui en ignorent l'existence. Les gouvernements, en particulier les municipalités, auraient tout intérêt à investir dans l'efficacité énergétique et l'atténuation des changements climatiques, compte tenu des économies à long terme liées à la prévention des catastrophes. De plus, des incitatifs fiscaux pour les améliorations écoénergétiques pourraient encourager leur adoption tout en allégeant la pression sur les réseaux électriques. Les programmes fédéraux existants, notamment l'Initiative pour des maisons plus vertes au Canada (dont certaines sources de financement sont désormais fermées) et l'Initiative de la FCM pour un logement abordable et durable (actuellement suspendue et devant redémarrer à une échelle réduite après avoir soutenu 3 700 logements), illustrent la nécessité de mettre en place de nouveaux programmes dotés d'un financement adéquat afin de pérenniser les progrès en matière d'efficacité énergétique dans le secteur du logement.

Des coûts abordables sans compromis

Conférencier : Jordan Zekveld (VanMar Constructors ON, Inc.)

1. Aperçu de la séance

Cette séance, présentée par VanMar Constructors, portait sur l'optimisation du processus de conception des bâtiments afin de réduire les coûts tout en maintenant la qualité. M. Zekveld a décrit la pression courante à laquelle sont confrontés les organismes de logement : « construire plus de logements, avec moins de financement et des attentes plus élevées ». Il a souligné que les commentaires formulés à un stade avancé obligent souvent les organismes à abandonner leurs plans et à tout recommencer, et que l'accessibilité financière est trop souvent assimilée à une baisse de la qualité. Comme les organismes sont souvent tenus de dépenser de l'argent avant même que le financement ne soit approuvé, ils finissent par sous-investir dans la conception et la planification, un schéma que M. Zekveld a qualifié de « réponse rationnelle à un mauvais système, et non de mauvaise gestion ». L'argument central de VanMar est que des systèmes structurés et une prise de décision précoce peuvent réduire les coûts, raccourcir les délais de construction, tout en produisant des logements abordables et durables.

2. Principaux enseignements et conclusions

L'approche de VanMar utilise des outils tels que les panneaux 2D, le bois d'œuvre normalisé, ainsi que les systèmes de fenêtres et de revêtements de plancher préinstallés pour accélérer la construction. Cette approche peut être appliquée à n'importe quelle étape d'un projet de construction, selon les besoins de l'organisme. Bien que certains éléments, comme les panneaux muraux et la maîtrise d'œuvre générale, ne soient pas nouveaux, la contribution de VanMar consiste à les regrouper au sein d'un système qui aide les organisations à consolider plus tôt leurs décisions en matière de financement et de conception, réduisant ainsi l'incertitude tout au long du projet de construction. Ce modèle a été utilisé par des organismes sans but lucratif, des coopératives, des groupes religieux et des municipalités. Les clients de VanMar ne paient qu'une fois la construction sur place, ce qui élimine la nécessité d'obtenir le financement avant le début des travaux. Comme le travail de conception est effectué tôt dans le processus, les exigences culturelles et spécifiques à la collectivité peuvent également être intégrées plus facilement. La discussion a soulevé des questions sur le risque pour le client, auxquelles M. Zekveld a répondu en soulignant que les architectes sont légalement liés aux projets et en expliquant comment des consultants tiers certifient les coûts prévus. Il a aussi abordé la question de savoir dans quelle mesure le modèle de VanMar pourrait s'adapter à d'autres régions ayant des environnements de zonage et de politiques différents.

3. Implications

VanMar a présenté des résultats probants au niveau des projets, notamment un projet à Waterloo (Ontario), achevé en 12 mois, affichant une performance énergétique de niveau trois, des économies d'énergie de plus de 50 % et une réduction de 90 % des émissions de gaz à effet de serre. L'auditoire a également soulevé une préoccupation structurelle : les programmes de financement favorisent souvent le nombre de logements plutôt que leur taille. À titre d'exemple, le Programme de logements abordables de Terre-Neuve offre un financement plus élevé pour les logements de deux chambres à coucher que pour ceux de trois chambres à coucher, ce qui décourage les promoteurs de construire des logements familiaux plus spacieux, même là où il existe un besoin local. Cela met en évidence une possibilité de recherche visant à évaluer les

besoins en logement aux niveaux municipal et provincial afin de déterminer la composition optimale en matière de taille des logements et de déterminer si les incitatifs financiers devraient être ajustés en conséquence, d'autant plus que la diminution de la taille moyenne des ménages à l'échelle nationale ne reflète pas nécessairement les besoins des collectivités autochtones ou des familles d'immigrants, qui sont plus susceptibles de vivre dans des ménages multigénérationnels.

Sur le plan des politiques, les structures de financement qui prévoient un paiement par logement plutôt que par chambre à coucher, comme la mesure d'incitation à la construction de logements locatifs du Manitoba, pourraient devoir être réexaminées afin de garantir que l'offre de nouveaux logements corresponde mieux aux besoins des ménages plus nombreux et multigénérationnels, même si les gouvernements subissent des pressions pour maximiser le nombre total de logements dans le contexte de la crise du logement plus générale et des contraintes budgétaires actuelles.

Créer les conditions nécessaires en matière de données pour prendre de meilleures décisions

Conférenciers : Ray Sullivan (Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine), Catriona McCallum (Agence des coopératives d'habitation), Luc Labelle (Centre de transformation du logement communautaire), Helen Harris (SHS Inc.)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a exploré comment les données peuvent permettre de suivre les progrès et d'améliorer les résultats dans le secteur des coopératives d'habitation. La modératrice, Helen Harris, a orienté la discussion vers les lacunes actuelles en matière de données et les prochaines étapes, soulignant que, bien que les données permettent l'analyse et l'amélioration du rendement, la collecte est incohérente, les données sont souvent inutilisables et les progrès sont lents en ce qui concerne des outils comme le tableau de bord sectoriel proposé. Ray Sullivan a décrit l'intérêt généralisé pour un tel tableau de bord, mais a souligné les défis persistants en matière de ressources ainsi que les questions en suspens quant à savoir si les organisations sont prêtes et disposées à payer pour ces services, insistant sur le fait que « les données ne sont utiles que lorsqu'elles sont valides ». Catriona McCallum a expliqué comment l'Agence transforme les données brutes en informations exploitables grâce à trois rapports annuels d'évaluation qui comparent les coopératives individuelles à leurs pairs, affirmant que les données « transforment l'incertitude en clarté » en mettant en évidence les risques à un stade précoce et en favorisant la responsabilisation. Luc Labelle a présenté la boussole organisationnelle du CTLC, un outil d'auto-évaluation gratuit qui mesure le degré d'évaluation des organisations dans les domaines de la gouvernance, de la gestion immobilière, de la gestion financière et des relations sociales et communautaires. Le CTLC prévoit d'élargir cet outil en trois versions de profondeur variable (allant de cinq minutes à deux heures), complétées par des analyses comparatives et un suivi des progrès. La discussion qui a suivi a porté sur les mesures incitatives à la collecte de données. M. McCallum a fait remarquer que la participation volontaire avait considérablement augmenté une fois que les clients avaient compris comment leurs données seraient protégées, et les panélistes ont convenu que la normalisation demeurerait difficile en raison d'obstacles financiers et techniques. Un participant a proposé de mener une initiative de collecte de données dirigée par le secteur afin d'établir une base de référence cohérente, une idée que les panélistes ont accueillie avec intérêt, particulièrement si elle était associée à un outil commun ou à un programme de certification.

2. Principaux enseignements et conclusions

Les données constituent un outil précieux pour améliorer le rendement des organismes de logement communautaire, mais elles doivent être recueillies et partagées de manière responsable et transparente afin de préserver la confiance des clients. Tant les rapports de bilan de l'Agence que la boussole organisationnelle du CTLC permettent aux organisations de se comparer à leurs pairs et à leurs propres résultats antérieurs pour orienter leurs décisions. Simplifier la saisie des données, comme l'a fait le CTLC en proposant des outils de différents niveaux de complexité, contribue à maintenir la participation. L'absence de collecte de données coordonnée à l'échelle du secteur a été soulevée comme une lacune notable.

3. Implications

Les données de l'Agence ont illustré des résultats quantitatifs concrets, notamment le fait que 33 % des coopératives ont constaté une diminution des arriérés et des créances irrécouvrables et que 80 % ont vu leurs pertes liées aux logements vacants diminuer, bien que Mme McCallum ait noté que les données qualitatives à elles seules ne suffisent généralement pas à entraîner une amélioration opérationnelle. La plupart du temps, les coopératives ne sont pas légalement tenues de divulguer des informations. Il est donc crucial de promouvoir la divulgation volontaire : l'Agence a observé une hausse du partage de données après avoir sensibilisé les organisations à la protection des données, ce qui indique que la transparence dans la collecte, le stockage et l'utilisation des données, ainsi que la prise en compte des préoccupations courantes, telles que les fuites de données ou le partage non autorisé, peuvent renforcer encore la participation.

Sur le plan des politiques, l'absence de collecte coordonnée de données parmi les fournisseurs de logement communautaire offre la possibilité de lancer une initiative menée par le secteur, qui pourrait bénéficier du soutien de partenaires municipaux, provinciaux ou fédéraux. Les modèles existants, tels que le système de suivi des entrées et des sorties de End Homelessness St John's ou l'Évaluation des besoins en logement de St. John's, pourraient offrir aux fournisseurs des méthodologies éprouvées qu'ils pourraient adapter plutôt que de créer de nouveaux systèmes à partir de zéro, offrant ainsi un avantage mutuel où les organismes bénéficient de pratiques établies en matière de données et les municipalités obtiennent des données spécifiques à la collectivité. Compte tenu de la diversité des types de logements et des formes organisationnelles au sein du secteur, l'élaboration d'une gamme d'outils adaptés à chaque cas particulier, en s'inspirant de modèles comme la boussole organisationnelle, pourrait mieux servir les fournisseurs qu'une approche unique et normalisée.

Forum sur l'innovation autochtone : Série de conférences sur le logement des jeunes Autochtones

Conférenciers : Darion Morton (Université du Manitoba), Kelly Moon et Matthew Morin (Aboriginal Housing Management Association), Barbara Lawson Swain et Mercedes Fortney Vincent (Lu'ma Native Housing Society)

1. Aperçu de la séance

Les trois présentations ont abordé l'itinérance chez les jeunes Autochtones sous l'angle de la recherche, des politiques et du travail de première ligne, s'accordant sur le fait que l'augmentation du nombre de logements et l'accessibilité financière ne suffisent pas à elles seules à résoudre un problème ancré dans l'héritage colonial, l'intervention des services de protection de l'enfance, la rupture culturelle et la maladie mentale. Darion Morton a présenté des recherches menées à Winnipeg sur des organisations dirigées par de jeunes Autochtones, en particulier le programme Aboriginal Youth Opportunities (AYO). Il a fait valoir que les innovations significatives émergent souvent des collectivités qui mènent déjà ce travail plutôt que des institutions officielles. Kelly Moon et Matthew Morin ont présenté la stratégie de logement pour les jeunes Autochtones de la Colombie-Britannique, élaborée directement avec de jeunes Autochtones (rémunérés pour leur participation) au moyen de comités de pilotage et d'ateliers, et englobant cinq modèles de logement conçus par les jeunes, allant du logement de transition à la vie intergénérationnelle avec les aînés. Barbara Lawson Swain et Mercedes Fortney Vincent ont décrit comment la Lu'ma Native Housing Society met ces principes en pratique à Vancouver grâce à un modèle global axé sur la famille, combinant le logement au soutien émotionnel, à l'acquisition de compétences de vie, à l'intervention en situation de crise et au mentorat à long terme, illustré par le parcours personnel de Mme Vincent, qui est passée du statut de participante au programme à celui de membre du personnel.

2. Principaux enseignements et conclusions

Dans les trois présentations, les résultats en matière de logement stable pour les jeunes Autochtones étaient étroitement liés à la confiance, à l'affirmation de l'identité et à des relations durables plutôt qu'au simple fait d'avoir un refuge. Le récit de Morton sur l'AYO, un groupe qui « refusait d'être une organisation », a illustré comment les réseaux informels, animés par la collectivité, peuvent s'adapter mieux que les systèmes bureaucratisés, suggérant que les politiques devraient soutenir les leaderships communautaires existants plutôt que de les contraindre à s'inscrire dans des cadres de programmes rigides. La stratégie de Moon et Morin, qui a investi près de 33 000 \$ en honoraires, en frais de déplacement et en développement du leadership pour cinq jeunes membres du comité directeur, a démontré qu'une participation significative des jeunes nécessite un véritable investissement matériel et que les jeunes sont tout à fait capables de concevoir des politiques de logement sophistiquées et pratiques. Le modèle de Lu'ma, qui consiste à aller « à mi-chemin » vers les jeunes, en leur offrant un soutien même lorsqu'ils commettent des erreurs plutôt que d'exiger une conformité parfaite, reflétait une approche de type familial tenant compte des traumatismes et qui, comme l'a souligné Lawson Swain, offre à de nombreux jeunes qui atteignent l'âge limite de la prise en charge leur première expérience de soutien inconditionnel. Les trois présentations s'accordaient à dire que des interventions souples et individualisées fonctionnent mieux que les programmes standardisés, que le passage par le système de protection de l'enfance est une voie majeure

menant à l'itinérance, ce qui nécessite une intervention précoce, et que le logement doit être compris fondamentalement comme un sentiment d'appartenance.

3. Implications

La séance s'est appuyée sur divers types de données : celles de Moon et Morin ont montré que 67 % des enfants et des jeunes pris en charge en Colombie-Britannique sont autochtones et que 46 % des jeunes adultes en transition hors du système de protection de l'enfance sont autochtones, tandis qu'une comparaison à Kamloops, où un dénombrement ponctuel standard a recensé six jeunes sans-abri contre cinquante-six identifiés grâce à un sondage spécifique aux jeunes, a illustré comment les méthodes conventionnelles sous-estiment l'itinérance cachée chez les jeunes. Les méthodes de recherche participatives et axées sur les récits de Morton ont permis de saisir des dimensions relationnelles, telles que la confiance et l'identité, difficiles à quantifier, tandis que les données issues de la pratique de Lu'ma ont suggéré que des résultats, comme la rétention, le bien-être et la stabilité à long terme, méritent autant d'importance que le nombre de places en établissement. Tous ces éléments mettent en évidence la nécessité de repenser les indicateurs d'évaluation au-delà des placements et des sorties des refuges afin de saisir les résultats relationnels, tels qu'un mentorat durable ou une réduction de l'intervention des services de protection de l'enfance. Cela permet également d'approfondir des questions de recherche, telles que la comparaison entre les modèles fondés sur le mentorat et la gestion de cas conventionnelle, les économies réalisées en prévenant le retour à l'itinérance, et la manière dont l'itinérance cachée chez les jeunes peut être mieux mesurée dans les régions de banlieue et rurales. Les lacunes importantes en matière de données concernant les jeunes Autochtones vivant à l'extérieur des grandes villes pourraient être comblées grâce à des recherches menées par les jeunes et contrôlées par la collectivité.

Sur le plan des politiques, les présentateurs ont appelé à passer de modèles de prestation unitaires et étroits à des systèmes intégrés de logement et de soutien, les gouvernements provinciaux assumant la responsabilité compte tenu de leur rôle dans les systèmes de protection de l'enfance et de santé, et la politique fédérale élargissant le financement du logement urbain autochtone fondé sur les particularités, avec des volets dédiés à l'innovation en matière de logement pour les jeunes. Un obstacle pratique majeur réside dans le fait que le financement est souvent cloisonné, de sorte que les budgets consacrés au logement ne peuvent pas couvrir le mentorat, le transport ou les programmes culturels, ce qui souligne la nécessité d'un financement de fonctionnement plus souple plutôt que d'un soutien limité aux travaux de construction. Les présentateurs ont également fait valoir que les jeunes autochtones devraient être considérés comme de véritables leaders en matière de politiques et des partenaires de cogouvernance, et qu'une plus grande autorité et davantage de ressources devraient être transférées à des organismes dirigés par des Autochtones, tels que Lu'ma et l'AHMA, qui allient légitimité culturelle et expertise opérationnelle éprouvée.

Travailler ensemble pour accélérer la mise en place de logements avec services de soutien

Conférenciers : Cliff Youdale (Société de logement communautaire d'Ottawa), Mark MacAulay (Ottawa Salus Corporation), Graham Cubitt (Flourish)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a fait valoir que la mise en place de logements avec services de soutien s'accélère lorsque le développement, la prestation de services et le financement sont considérés dès le départ comme des efforts coordonnés plutôt que comme des tâches distinctes. La première partie a porté sur l'initiative Bumblebee d'Ottawa, menée par la Société de logement communautaire d'Ottawa (LCO) et Ottawa Salus, en collaboration avec plusieurs organismes de logement avec services de soutien et des partenaires autochtones. Cliff Youdale a expliqué que la société LCO avait reconnu que le développement des compétences ne suffisait pas à lui seul : « Nous savions que nous ne voulions pas faire cela seuls. » Le partenariat a donc permis d'associer l'expertise en construction de logements à celle de fournisseurs de services qui comprenaient les besoins de soutien des locataires. Comme l'a résumé Mark MacAulay en décrivant la répartition des tâches : « Vous vous occupez du logement, nous nous occupons des programmes. » La deuxième partie, animée par Graham Cubitt, a élargi la discussion à la manière dont les collectivités peuvent mobiliser les réseaux, l'expertise et le financement locaux pour construire rapidement des logements avec services de soutien, en soulignant qu'aucune organisation ne peut à elle seule résoudre le problème de l'itinérance.

2. Principaux enseignements et conclusions

L'un des principaux enseignements tirés d'Ottawa a été le renversement de la séquence traditionnelle de financement : plutôt que d'attendre l'approbation complète du financement avant de construire, comme l'a expliqué M. Youdale, le modèle est passé de « financer puis construire » à « construire, puis obtenir le financement ». Bien que plus risquée, cette approche a permis d'accélérer les projets et a fait évoluer le débat : il ne s'agissait plus de savoir si les logements avec services de soutien pouvaient être mis en œuvre, mais plutôt de faire avancer les projets déjà en cours. La collaboration a fonctionné parce que chaque partenaire a apporté ce qu'il savait faire de mieux : la société LCO a fourni son expertise en matière de développement, sa stratégie foncière et son soutien financier, tandis que les organismes de logement avec services d'accompagnement ont apporté leur savoir-faire en matière de programmes et leur soutien aux locataires. M. MacAulay a souligné que le projet n'aurait pas vu le jour sans le rôle de chef de file joué par LCO. Malgré des histoires et des mandats divergents, les organismes partenaires, y compris les partenaires autochtones impliqués dès le début, ont constaté que leurs objectifs communs l'emportaient sur leurs différences et ont adopté le nom « Bumblebee », proposé par un partenaire autochtone, comme symbole d'apprentissage collectif. L'utilisation par le projet d'un terrain appartenant à l'Hôpital Royal d'Ottawa, avec des logements liés à la réadaptation en matière de toxicomanie et au soutien en santé mentale, a renforcé un thème qui a été repris tout au long du congrès : le logement avec services de soutien est indissociable des soins de santé. M. Cubitt a conclu en affirmant que la réussite des projets dépendait de quatre formes de capital, social, humain, intellectuel et physique, soutenant que le financement ne devrait pas être la première question que se posent les gestionnaires, puisque ce sont souvent les réseaux, le leadership et l'expertise technique qui déterminent si les fonds disponibles peuvent réellement

être convertis en logements; il a exhorté les prestataires à ne pas perdre leur ambition face à la crise.

3. Implications

Cette séance a déplacé l'accent mis sur le besoin de logement lui-même vers les conditions organisationnelles et de gouvernance qui déterminent la rapidité avec laquelle le logement avec services d'accompagnement est mis en place. L'approche d'Ottawa consistant dans « construire d'abord, puis obtenir le financement » remet en question les hypothèses conventionnelles en matière d'approvisionnement et mérite une recherche comparative sur les délais, l'exposition au risque et les taux d'achèvement par rapport aux modèles traditionnels axés d'abord sur le financement. La spécialisation institutionnelle du modèle Bumblebee, qui sépare la mise à disposition des capitaux de la prestation de services tout en coordonnant les deux, soulève deux questions : cette séparation délibérée produit-elle de meilleurs résultats que le regroupement de ces deux fonctions au sein d'une même organisation, et réduit-elle de manière significative les coûts de transaction découlant du fait que plusieurs organisations négocient indépendamment les questions de terrain, de financement et de dotation en personnel ? Les présentateurs ont également suggéré que le fait de disposer d'une organisation chef de file crédible et de formulaires de construction normalisés réduisait le risque perçu par les bailleurs de fonds, soulignant ainsi une possibilité de recherche visant à examiner comment les évaluations des risques effectuées par les gouvernements et les prêteurs déterminent quels projets vont de l'avant, et si les modèles de partenariat améliorent les taux d'approbation.

Le cadre des quatre capitaux de Cubitt offre un point de départ pour l'élaboration d'indices de préparation visant à expliquer pourquoi certaines municipalités réussissent mieux que d'autres à offrir des logements avec services de soutien. La séance a révélé l'absence de définitions standardisées pour la notion de « logement avec services de soutien », car les régions ont des conceptions très différentes de ce qui constitue un soutien, allant de la gestion de cas à la présence permanente d'un personnel clinique. Cela rend difficile la comparaison des projets et met en évidence la nécessité de définitions et de typologies nationales communes. Parmi les questions plus générales qui restent en suspens, on peut citer celles de savoir quelles structures de partenariat permettent de concilier au mieux rapidité, responsabilisation et résultats pour les locataires, ainsi que le niveau de soutien opérationnel requis pour différents niveaux de gravité des besoins.

Logement avec services de soutien axés sur la santé : le modèle Dunn House

Conférenciers : Keith Hambly, Robin Masterson (Fred Victor)

1. Aperçu de la séance

Cette séance, animée par Keith Hambly et Robin Masterson, dirigeants de Fred Victor, portait sur Dunn House, un modèle de logement avec services de soutien de Toronto qui combine un logement permanent et des soins de santé intégrés sous un même toit. La Dunn House a été créée grâce à un partenariat entre Fred Victor et l'University Health Network (UHN). On y offre un soutien en logement en tout temps, une gestion de cas, de l'aide personnelle, des soins primaires, des traitements en médecine des dépendances, des soins dentaires et une orientation dans le système de santé, évitant ainsi aux locataires de devoir se débrouiller seuls dans des systèmes fragmentés. Les présentateurs ont souligné que ce modèle exige une planification précoce, une prise de décision partagée, une communication continue et une attention particulière à la vie privée et à la dignité; ils ont également insisté sur le fait que, malgré l'importante couverture médiatique, la Dunn House reste avant tout un foyer, et non un site de démonstration.

L'argument central de la séance était que le logement stable, combiné à des soins intégrés, produit de meilleurs résultats que le fait de traiter le logement et les soins de santé comme des systèmes distincts.

2. Principaux enseignements et conclusions

De nombreux locataires de la Dunn House comptaient auparavant sur les salles d'urgence, les séjours à l'hôpital ou les refuges pour obtenir des soins; en regroupant les services là où les gens vivent, le modèle élimine le fardeau lié à la gestion de systèmes déconnectés. Les mesures de réduction des risques offertes sur place, notamment la distribution de matériel pour une consommation plus sécuritaire, l'éducation à la prévention des surdoses et l'intervention en situation de crise, ont été présentées non seulement comme des moyens de réduire les risques, mais aussi comme des outils permettant d'établir une relation de confiance entre les locataires et le personnel, ce qui favorise une stabilité à plus long terme. Les activités de renforcement communautaire, telles que les groupes de cuisine, les jardins, les programmes culturels et l'aide à l'emploi, ont été décrites comme tout aussi essentielles, reflétant une vision de la stabilité en matière de logement qui ne se limite pas au simple fait de rester logé, mais qui englobe la construction d'une vie. Les présentateurs ont également souligné que les partenariats intersectoriels nécessitent des efforts délibérés, puisque les établissements de santé et de logement fonctionnent souvent selon des priorités et des échéanciers différents. De plus, la période d'emménagement et les premiers mois de location exigent un soutien supplémentaire pour aider les locataires à établir la confiance et la stabilité après leur transition depuis l'itinérance ou des milieux institutionnels.

3. Implications

Les premiers résultats obtenus par Dunn House ont été remarquables. En 18 mois, le programme a fait état d'un taux de stabilité résidentielle de 94 %, d'une diminution de 50 % des visites aux urgences et d'une réduction de 79 % des nuitées d'hospitalisation, parallèlement à un engagement accru envers les services de soutien en santé mentale et en toxicomanie, ainsi qu'à une amélioration du sentiment de sécurité et d'espoir rapporté par les locataires. Ces résultats illustrent comment les soins en matière de logement et de santé se renforcent mutuellement.

Ils soulignent aussi l'intérêt de les évaluer conjointement plutôt que séparément, ainsi que l'importance d'une recherche utilisant des méthodes mixtes qui tient compte des résultats qualitatifs, tels que le sentiment d'appartenance et la confiance, parallèlement aux indicateurs quantitatifs, en recourant éventuellement à des outils validés pour mesurer le bien-être psychosocial et la qualité de vie.

Mme Masterson a qualifié l'intégration directe de la recherche dans la conception des programmes de « cadeau » qui aide à démontrer l'efficacité et à adapter les services en temps réel, suggérant que l'évaluation devrait être intégrée à la mise en œuvre dès le départ plutôt que d'y être ajoutée ultérieurement. Des recherches additionnelles pourraient porter sur les économies réalisées, puisque la réduction du recours aux services d'urgence et hospitaliers génère probablement des économies publiques significatives. Des études pourraient également être menées sur la possibilité d'étendre le modèle de la Dunn House au-delà du centre-ville de Toronto à des régions comme North York, Etobicoke-York ou Scarborough, où l'itinérance est de plus en plus concentrée, et sur la disposition d'autres hôpitaux à conclure des partenariats similaires.

Des questions à plus long terme subsistent quant à savoir si les gains initiaux se maintiennent sur cinq ou dix ans et quels éléments précis, les soins de santé sur place, la présence de personnel 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, la réduction des risques, ou une combinaison de ceux-ci, sont à l'origine des résultats les plus probants.

Sur le plan des politiques, la Dunn House démontre que le logement avec soutien peut fonctionner à la fois comme une intervention en matière de logement et de santé, ce qui a des implications pour les structures de financement habituellement réparties entre les budgets du logement et des soins de santé. Les hôpitaux et les réseaux de santé pourraient jouer un rôle plus important dans les partenariats de logement pour les patients qui font la navette entre les hôpitaux, les refuges et des conditions de logement instables, notamment en établissant des relations suffisamment tôt pour façonner de manière collaborative la conception des bâtiments, la dotation en personnel, les protocoles de confidentialité et les systèmes d'aiguillage, plutôt que de les adapter a posteriori. En matière de confidentialité, les présentateurs ont noté que des processus de consentement clairs fonctionnaient bien dans la pratique, 50 locataires sur 51 ayant signé des ententes autorisant le partage d'information entre les partenaires, tout en mettant en garde contre le risque que la visibilité d'un projet réussi ne le transforme en un lieu de visites constantes plutôt qu'en un véritable foyer.

En quête de changement : fusions, regroupements et consolidations

Conférenciers : Adrienne Pacini (SHS Inc.), Mike Bulthuis (Ottawa Community Land Trust), Tom Belanger (Nepean Housing Corporation)

1. Aperçu de la séance

Cette séance visait à déterminer si les fusions, les regroupements et d'autres formes de consolidation peuvent aider les fournisseurs de logement abordable à faire face aux pressions croissantes qui pèsent sur le secteur, notamment le vieillissement des actifs, la hausse des coûts, la complexité des projets d'aménagement et les attentes accrues en matière de gouvernance. S'inspirant d'une initiative mise en œuvre à Ottawa, les conférenciers ont recadré ces pressions en les présentant comme une possibilité plutôt que comme une menace, proposant l'intégration comme une stratégie proactive visant à préserver le parc de logements, à créer de nouveaux logements et à renforcer la gouvernance ainsi que la résilience opérationnelle. Selon les termes des conférenciers, un avenir « nettement meilleur que le statu quo et qui mérite donc d'être poursuivi ».

Le laboratoire d'Ottawa a réuni une douzaine d'organismes, avec une participation élargie de plus de 20 groupes. En utilisant un langage inspiré de la fantaisie et des quêtes, les participants ont créé des personnages, déterminé les risques comme des « dragons » et entrepris des « quêtes » individuelles, afin de créer un environnement moins stressant pour discuter de sujets sensibles, comme les fusions et les déséquilibres de pouvoir. La séance a souligné que l'intégration n'est pas une solution universelle. Elle dépend de l'état de préparation de l'organisation, d'une vision commune et de la confiance, ce qui exige bien plus qu'une simple restructuration juridique.

2. Principaux enseignements et conclusions

Les présentateurs ont remis en question le schéma courant selon lequel les discussions sur la consolidation ne commencent que lorsque les organisations sont déjà en difficulté, faisant valoir au contraire que l'intégration devrait être « motivée par les possibilités, et non seulement dictée par la peur ». Selon eux, aucune organisation ne poursuit la consolidation pour les mêmes raisons : certaines privilégient la croissance, d'autres la gouvernance ou la capacité en personnel. Donc, les fusions, les transferts d'actifs et les partenariats servent chacun des objectifs différents nécessitant une approche sur mesure. Les présentateurs ont reconnu en toute franchise que l'intégration implique de réelles pertes : les petites organisations peuvent craindre de perdre leur culture ou d'être absorbées, les conseils d'administration peuvent craindre de perdre leur autonomie, et les membres peuvent s'inquiéter de voir leur histoire disparaître. La confiance a été décrite comme essentielle, car les organisations ne céderont pas leur gouvernance, leurs actifs ou leurs responsabilités sans avoir l'assurance que leurs principes fondamentaux et leurs engagements envers leur mission seront respectés. Par conséquent, l'établissement de relations est tout aussi important que les ententes juridiques. Les présentateurs ont constaté que des outils à faible enjeu, comme les jeux de rôle et l'élaboration de scénarios, aidaient les organisations à imaginer un avenir commun avant de devoir défendre leurs positions actuelles dans le cadre de négociations à enjeux élevés.

3. Implications

Le laboratoire d'Ottawa constitue une étude de cas remarquable en ce sens que les organisations 33

se sont engagées volontairement dans un processus de consolidation structuré, avant d'être confrontées à une crise financière, contrairement à de nombreuses fusions qui se déroulent discrètement sous la contrainte. Toutes les consolidations souhaitées ne sont pas légalement possibles, puisque la structure organisationnelle et le droit de la gouvernance peuvent indirectement limiter la capacité de logement indépendamment de la disponibilité du financement, ce qui suggère que les politiques et les dispositions législatives méritent autant d'attention de la part de la recherche que les programmes de financement. Il est également nécessaire de mener des recherches comparatives plus approfondies pour suivre les résultats des organismes fusionnés par rapport à ceux des organismes indépendants sur des aspects tels que l'entretien, la dotation en personnel, la capacité d'emprunt et les résultats en matière de développement, ainsi que d'étudier les fusions qui ont échoué ou les cas qui ont créé de nouvelles tensions, car ces leçons sont souvent moins visibles pour le secteur. Les intervenants ont également suggéré que la recherche devrait prendre en compte la culture organisationnelle, les relations avec la collectivité et la préservation de la mission au même titre que la croissance et l'échelle, car l'intégration peut créer des tensions autour de la représentation des locataires et de la reddition de comptes locale, même si elle augmente la capacité; ils ont en outre soulevé une question stratégique ouverte : les gouvernements devraient-ils encourager activement la consolidation ou, au contraire, mieux financer les petites organisations pour qu'elles restent indépendantes ?

Sur le plan des politiques, les conférenciers ont fait valoir que la politique du logement devrait financer le renforcement des compétences organisationnelles, et non pas uniquement la construction de logements, notamment au moyen de sources de financement dédiées à la planification de la transition, aux conseils juridiques, à l'animation et à la vérification préalable en matière de consolidation. Les municipalités pourraient être bien placées pour réunir les fournisseurs confrontés à des pressions similaires et soutenir une collaboration volontaire autour des terrains, des portefeuilles et de la gestion à long terme. Les conseils d'administration et les dirigeants ont été encouragés à envisager l'intégration tant qu'ils disposent encore de temps, d'influence et de stabilité interne, plutôt que d'attendre qu'une crise réduise leurs options. Parmi les obstacles cernés, on a mentionné la crainte de perdre son identité ou son contrôle, les déséquilibres de pouvoir entre les organismes, le roulement des dirigeants, l'incompatibilité juridique, le coût de la diligence raisonnable, le manque de confiance et une importance excessive accordée à la gestion de crise à court terme. Tout cela souligne que la collaboration est autant façonnée par les relations organisationnelles et les dynamiques de pouvoir que par des facteurs techniques ou administratifs.

Accès au logement et maintien dans le logement grâce à un modèle intégré de services destinés aux jeunes

Conférenciers : Jen Crowe (Choices for Youth), Allyson Marsolais (Observatoire canadien de l'itinérance), Sheldon Pollett (Raising the Roof)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a fait valoir que l'itinérance chez les jeunes ne doit pas être considérée comme un problème de logement isolé, mais comme le résultat de défaillances dans de multiples systèmes, notamment ceux de la protection de l'enfance, de l'éducation, des soins de santé, du transport, de l'emploi et de l'aide au revenu.

Jen Crowe a décrit comment Choices for Youth (CFY), qui vient en aide à environ 1 200 jeunes chaque année à Terre-Neuve-et-Labrador, a constaté qu'un nombre croissant de jeunes déménagent à St. John's en provenance de collectivités rurales et éloignées, non pas par choix, mais parce qu'ils « n'avaient pas d'autre choix » compte tenu de la fragmentation ou de l'absence de services de soutien locaux. Cette tendance a donné naissance au modèle Becket, une approche provinciale en réseau de services intégrés pour les jeunes, conçue pour créer des centres régionaux offrant des soins de santé mentale, des soins de première ligne, un soutien au logement ainsi qu'une aide à l'éducation et à l'emploi plus près de chez eux.

Allyson Marsolais a qualifié l'itinérance chez les jeunes de « défaillance multisystémique » touchant de manière disproportionnée les jeunes ayant déjà été pris en charge par les services de protection de l'enfance ou souffrant de troubles de santé mentale, faisant valoir que les systèmes interviennent trop tard, une fois la crise déjà survenue.

Sheldon Pollett a apporté un point de vue axé sur le développement du logement, soulignant que les échecs des programmes sont souvent d'ordre structurel plutôt qu'individuel, puisque les systèmes s'attendent fréquemment à ce que les jeunes réussissent sans tenir compte de la pauvreté, des traumatismes et de l'instabilité. Les trois conférenciers ont convenu que la prévention de l'itinérance chez les jeunes nécessite une intervention précoce, des services intégrés, des soutiens axés sur les relations et des logements abordables fonctionnant en synergie, plutôt qu'une simple intervention d'urgence.

2. Principaux enseignements et conclusions

Les conférenciers ont systématiquement établi un lien entre l'itinérance chez les jeunes et les lacunes dans les systèmes de soins de santé, de protection de l'enfance, d'éducation, de transport et de soutien familial, plutôt que de la traiter comme un échec individuel. Ils ont également souligné qu'une part trop importante des fonds est consacrée à la gestion des crises plutôt qu'à l'intervention précoce. L'affirmation de Mme Marsolais selon laquelle « les relations ne sont pas un résultat secondaire, elles constituent une intervention » a permis de recadrer la médiation familiale, l'accompagnement et le travail de stabilisation comme des outils de prévention concrets ayant des effets mesurables sur la santé mentale, la stabilité du logement et l'engagement scolaire.

Les présentateurs ont également souligné que les jeunes autochtones et queers sont surreprésentés parmi les personnes en situation d'itinérance, mettant en évidence la nécessité de stratégies de prévention adaptées à la culture et valorisant l'identité, tout en mettant en garde contre la tendance

35

à rejeter la faute instinctivement sur les familles à faible revenu ou à supposer que la séparation est toujours la bonne solution. M. Pollett a insisté sur le fait que la réussite ou l'échec des projets de logement abordable dépend de l'équilibre entre les coûts d'investissement, les besoins de soutien continu et les ressources d'exploitation, car des services sous-financés peuvent compromettre les résultats, quel que soit le nombre de logements.

3. Implications

La séance a combiné des données quantitatives, l'expérience de première ligne et une analyse au niveau des systèmes. Les présentateurs ont noté que 31 % des jeunes clients de CFY étaient de nouveaux arrivants à St. John's, et que 50 % de tous les jeunes en situation d'itinérance dans la ville avaient récemment déménagé, soulignant que l'itinérance chez les jeunes, dans ce contexte, est un problème systémique régional façonné autant par les lacunes des services en milieu rural que par celles en milieu urbain. Les données ont également montré que de nombreux jeunes vivent l'itinérance avant l'âge de 16 ans et ont souvent déjà fait l'objet d'une intervention des services de protection de l'enfance, ce qui renforce la nécessité d'une intervention précoce autour de l'adolescence ainsi que des transitions en matière de prise en charge et de conflits familiaux. Bien que les résultats issus de la pratique concernant la stabilisation familiale et l'engagement scolaire aient été convaincants, la manière dont ils ont été mesurés ou la période sur laquelle ils portaient n'étaient pas toujours claires, ce qui souligne la nécessité de cadres d'évaluation plus normalisés pour faciliter la reproduction de ces pratiques ailleurs. Plus généralement, la tendance du secteur à ne suivre que les indicateurs de crise visibles, comme le nombre de personnes hébergées dans des refuges, sous-estime probablement les résultats de prévention en amont, tels que la stabilisation familiale ou le fait d'éviter le recours à un refuge, ce qui suggère que ces mesures méritent davantage d'attention dans l'évaluation des programmes et les décisions de financement.

La plupart des études sur l'itinérance se concentrent sur les milieux urbains. Il serait donc utile de mener d'autres recherches sur la manière dont les jeunes des régions rurales et éloignées font face aux déserts de services et aux inégalités régionales. Il serait également intéressant d'étudier quelles stratégies de prévention fonctionnent le mieux pour différentes communautés, en particulier les jeunes autochtones et queers, et de comprendre pourquoi ces groupes sont surreprésentés dans les situations d'itinérance. Parmi les axes de recherche prometteurs pour l'avenir, on peut citer la comparaison entre les centres intégrés pour jeunes et les systèmes d'aiguillage fragmentés, le suivi longitudinal des résultats en matière de prévention, les études comparatives des coûts entre la prévention et les interventions d'urgence, ainsi qu'une meilleure compréhension de la façon dont les jeunes eux-mêmes définissent la stabilité en matière de logement.

Sur le plan des politiques, les conférenciers ont appelé à la mise en place de systèmes coordonnés permettant d'établir les risques à un stade précoce et d'intervenir avant que la crise ne survienne. En effet, l'instabilité chez les jeunes est généralement le résultat de facteurs qui se chevauchent et qu'aucun secteur ne peut traiter seul. Ils ont également mis l'accent sur des modèles de financement qui associent le développement du logement à la prestation de services à long terme, car les soutiens intégrés réduisent le fardeau qui pèse sur les jeunes, qui n'ont alors plus à naviguer seuls dans des systèmes fragmentés. Les provinces, compte tenu de leur responsabilité en matière de protection de l'enfance, de soins de santé et d'éducation, ont été identifiées comme des acteurs clés pour améliorer la coordination interministérielle, tandis que les municipalités et les organismes locaux peuvent soutenir les centres intégrés pour les jeunes, améliorer l'accès au transport en milieu rural et établir des partenariats entre les organismes de logement, les écoles et les organismes de santé.

Au-delà du « simple » logement : la nouvelle économie du logement social

Conférenciers : Philip Doyle (Encasa), Sean Baird (Toronto Community Housing), Rebecca Young (Banque Scotia), Dr Andrew Boozary (Centre Gattuso de médecine sociale, UHN)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a présenté le logement comme une infrastructure économique et sociale précieuse, en faisant valoir que ses avantages s'étendent à l'ensemble de la société, et non pas uniquement aux résidents, tandis que les compressions dans les investissements en matière de logement entraînent des coûts importants ailleurs. Sean Baird a présenté un rapport de Toronto Community Housing élaboré en collaboration avec d'autres fournisseurs du sud de l'Ontario. Ce rapport modélise cinq scénarios de financement sur une période de 25 ans : le statu quo, la réduction du financement, la rénovation uniquement, la construction neuve uniquement, et une combinaison de construction neuve et de rénovation. M. Baird a décrit cela comme le « dividende humain » de l'investissement dans le logement.

Sur le plan économique, le scénario le plus optimiste prévoyait 25,4 milliards de dollars de gains supplémentaires en matière de bien-être, 1,8 milliard de dollars d'économies sur les coûts des soins de santé et de la justice, et 2,4 milliards de dollars d'économies grâce à la réduction de 4 700 personnes en situation d'itinérance, tandis que le scénario de réduction du financement entraînait une perte de 6,6 milliards de dollars en valeur sociale et plus de 3 000 personnes supplémentaires en situation d'itinérance d'ici 2050. Mme Baird a souligné que les préjudices liés au sous-investissement, ainsi que les avantages du réinvestissement, touchent de manière disproportionnée les aînés, les résidents à faible revenu et les femmes, qualifiant le sous-investissement de « politique régressive ». Le scénario de financement combiné devrait également générer 49,6 milliards de dollars de gains cumulatifs au PIB et 354 000 années-emploi, en partie grâce à l'amélioration de la capacité des résidents à participer au marché du travail.

Lors de la table ronde qui a suivi, Rebecca Young a fait valoir que les programmes actuels ne parviennent pas à remédier au problème aigu de l'inaccessibilité financière et a rappelé sa recommandation de 2023 visant à doubler le parc de logements sociaux du Canada, tandis que le Dr Boozary s'est appuyé sur son expérience clinique pour décrire le logement comme « l'investissement le plus prudent que nous puissions faire pour la santé des Canadiens », soulignant que le fait de renvoyer des patients sans adresse fixe augmente considérablement le risque de réadmission, avec des résultats plus défavorables.

2. Principaux enseignements et conclusions

M. Baird a noté que l'analyse ne portait que sur six organismes collaborateurs, mais a laissé entendre que ses implications pourraient s'étendre à l'ensemble du secteur, d'autant plus que le Canada affiche le parc de logements sociaux par habitant le plus faible du G7, parallèlement à un écart national considérable entre les revenus et les coûts de logement. Les présentateurs ont plaidé à plusieurs reprises pour que le logement soit recadré, passant d'une dépense sociale discrétionnaire à une infrastructure essentielle, puisque l'investissement dans les infrastructures est généralement considéré comme acquis, tandis que les dépenses sociales restent vulnérables aux revirements politiques. Ils ont également souligné que la fragmentation des responsabilités

entre les ministères, malgré l'interdépendance des résultats, demeure un obstacle à la prise en compte complète de la manière dont un investissement dans un domaine génère des économies dans un autre.

3. Implications

L'étude complète de TCH, dont la publication est prévue en juin, s'inscrit dans la lignée d'un corpus plus large de recherches existantes démontrant que les interventions en matière de logement génèrent des économies par rapport aux coûts d'urgence et aux coûts institutionnels en aval. Étendre ce type de modélisation à l'échelle nationale nécessiterait des données détaillées au niveau local et devrait tenir compte des variations des résultats entre les centres urbains à coûts élevés et les marchés ruraux ou de plus petite taille, caractérisés par des conditions démographiques et de main-d'œuvre différentes. Les panélistes ont souligné que, le PIB étant un indicateur limité du bien-être, l'intégration de cadres supplémentaires comme l'Indice « Vivre mieux » de l'OCDE pourrait ajouter une dimension à ces travaux.

Sur le plan des politiques, cette analyse appuie un changement dans la façon dont les bailleurs de fonds et les gouvernements évaluent les dépenses en matière de logement, en passant d'un coût social discrétionnaire à un investissement productif dans les infrastructures, et souligne la nécessité d'une collaboration interministérielle qui reconnaît que les dépenses dans un domaine génèrent des économies dans un autre. Pour les fournisseurs de logements, la séance suggère une possibilité de redéfinir leurs propres rapports d'impact au-delà du nombre de logements construits ou de ménages desservis, en intégrant le bien-être des résidents, la stabilité familiale, la réduction de la dépendance à l'égard d'autres réseaux de services, la participation au marché du travail et la résilience de la collectivité comme indicateurs clés de réussite.

Développer le logement abordable avec un objectif précis

Conférenciers : Jenn McGinn (Fondation communautaire Vancity), Lilian Chau (Entre Nous Femmes Housing Society), Jeremy Read et Sahla Mitchell (UWCRC 2.0 Inc.), Yves Cheung (Toronto Community Housing)

1. Aperçu de la séance

La séance a porté sur les programmes de financement de la Vancity Community Foundation et a mis en lumière les développements récents tirant parti de diverses sources de financement. Jenn McGinn a souligné la nécessité d'un « capital de pré-développement » flexible et disponible dès les premières étapes. L'accès limité à un financement agile et les contraintes de capacité du secteur ralentissent le rythme et l'ampleur du développement. Les programmes de la VCF appuient les stratégies de développement, les évaluations de portefeuille et la vision des projets, tant au niveau de chaque projet individuel qu'au niveau organisationnel.

Lilian Chau a présenté le plan de l'ENFHS visant à doubler son portefeuille d'ici 2028, motivé par l'expiration d'ententes d'exploitation, de nouvelles possibilités de financement et des immeubles vieillissants prêts à être réaménagés. Cette expansion, qui combine de nouveaux projets de développement avec des acquisitions et des rénovations grâce au Fonds de protection des locataires de la Colombie-Britannique, vise à assurer l'avenir financier de l'organisation et à combler une lacune de longue date en matière d'options permettant aux locataires de vieillir chez eux.

Les représentants de UWCRC 2.0 ont présenté leurs projets récents, notamment un projet d'aménagement de 18,8 millions de dollars à Flin Flon, au Manitoba, qui a dû faire face à des défis liés aux conditions de construction dans le Nord, à la pénurie d'entrepreneurs, aux exigences de consommation énergétique carboneutre et à la hausse des coûts d'assurance liée au risque d'incendies de forêt. Le projet a fait appel à 25 sources de financement distinctes.

Yves Cheung a décrit la stratégie de croissance de Toronto Community Housing, fondée sur les partenariats, le partage des bénéfices, les coentreprises, la copropriété et la vente de terrains, tout en soulignant que l'évolution des conditions du marché rend certaines de ces approches plus difficiles à maintenir.

2. Principaux enseignements et conclusions

Les stratégies de financement ont occupé une place centrale tout au long de la discussion, dans un contexte de financement en pleine évolution. VCF s'efforce de combler des lacunes critiques, tandis que l'expérience de l'UWCRC 2.0 a illustré la complexité de la mobilisation de multiples sources de financement pour un seul projet. Mme Chau a souligné à la fois les possibilités et les incertitudes engendrées par les annulations de programmes en Colombie-Britannique. Finalement M. Cheung a mis en évidence les changements du marché qui compliquent les stratégies fondées sur les capitaux propres et les partenariats. Ainsi, la séance a mis en lumière à la fois les progrès réalisés et les difficultés persistantes dans l'ensemble du secteur.

3. Implications

Le financement de la phase d'avant-projet et le renforcement des capacités demeurent à la fois des facteurs de réussite essentiels et des lacunes persistantes dans le paysage du financement, ce qui ouvre la possibilité d'une recherche visant à évaluer quelles formes de soutien, aide technique, financement direct ou développement organisationnel, produisent les meilleurs résultats et démontrent un rendement du capital investi pour la défense des droits du secteur. Les structures de financement complexes, comme l'exemple des 25 sources de financement de l'UWCRC 2.0, justifient également une étude plus approfondie de la charge administrative qu'elles impliquent : quantifier le temps et les coûts consacrés par le personnel aux demandes de financement, à la production de rapports et à la conformité aiderait à mettre en lumière les pertes causées par la fragmentation du financement.

Sur le plan pratique, la séance a réaffirmé l'intérêt d'une réflexion axée sur le portefeuille plutôt que sur des projets ponctuels. Les organisations qui visent l'expansion pourraient devoir évaluer l'ensemble de leur portefeuille, cerner les possibilités de réaménagement et d'acquisition, et renforcer leurs capacités internes, comme l'a fait l'ENFHS en triplant son effectif grâce à ses fonds de réserve. Les bailleurs de fonds devraient prendre note de la fragmentation entre les programmes, qui augmente les coûts et ralentit la mise en œuvre des projets jusqu'à ce qu'ils soient « prêts à démarrer », et devraient tenir compte des défis particuliers liés au développement dans le Nord et les régions éloignées, que les programmes existants négligent souvent. Mme Chau et M. Cheung ont tous deux souligné l'importance de rester fidèle à la mission organisationnelle et d'assurer la continuité de l'attention aux résidents malgré la croissance. Les participants et les conférenciers ont signalé que le fardeau lié à la complexité des structures de financement constituait un problème grave, suggérant que la simplification des exigences de financement pourrait améliorer de manière significative tant l'impact que la capacité organisationnelle.

Libérer le potentiel de logement sur les terrains dont nous disposons déjà

Conférencières : Kyla Tanner et Megan Golfetto (Hébergement femmes Canada), Shannon Wiebe (5 468 796 Architecture/Shared Ground)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a examiné comment les organismes sans but lucratif et les groupes confessionnels peuvent tirer parti des terrains et des bâtiments qu'ils possèdent déjà pour accroître l'offre de logements, en s'appuyant sur l'expérience des présentatrices en matière de densification ou de réaffectation d'actifs existants. Ces dernières ont souligné que de nombreux organismes manquent de capacités techniques, d'expertise en aménagement et de financement de démarrage pour mener à bien de tels projets, et ont présenté des outils conçus pour combler cette lacune. Les fondements essentiels de la réussite d'un projet reposent sur un travail approfondi de faisabilité dès les premières étapes, une vision claire du projet, la compréhension des besoins locaux, la constitution d'une équipe de projet et l'évaluation de la viabilité financière. Tout cela permet d'aligner la mission, la conception et les réalités du financement. Les conférenciers ont fait remarquer que les programmes de financement ont tendance à privilégier les projets « prêts à démarrer », même si le travail sous-financé nécessaire pour atteindre ce stade constitue en soi un obstacle structurel majeur pour les organismes communautaires les mieux placés pour offrir du logement véritablement abordable.

2. Principaux enseignements et conclusions

De nombreuses organisations disposent déjà de sites stratégiquement situés, mais ne possèdent pas l'expertise interne nécessaire pour les développer. Shared Ground comble cette lacune en offrant un soutien gratuit en matière de faisabilité et de conception; une trousse d'outils sera lancée en juin 2026 afin d'étendre sa portée au-delà du Manitoba, tandis qu'Hébergement femmes Canada offre un soutien centralisé en gestion de projet aux refuges qui cherchent à prendre de l'expansion. Hébergement femmes Canada a divisé le processus de développement en quatre phases : la faisabilité, la conception, la construction et l'exploitation, en mettant l'accent sur la faisabilité comme un processus en plusieurs étapes comprenant la définition de la vision du projet, la sélection du site, la constitution de l'équipe, ainsi que la conception préliminaire et l'analyse financière. Toutes les présentatrices ont souligné l'importance de l'engagement auprès d'un large éventail de parties prenantes internes et externes, allant du personnel et des membres du conseil d'administration aux donateurs, en passant par le gouvernement et les voisins, en précisant que la forme appropriée d'engagement (partage d'information, collecte de commentaires ou prise de décision partagée) dépend du niveau d'influence recherché.

3. Implications

Shannon Wiebe a identifié cinq conditions pour la réussite d'un projet : un leadership passionné, un champion interne dévoué, un financement précoce, une dynamique de collaboration et le potentiel du site. Elle s'appuie ainsi sur des modèles existants qui mettent l'accent sur le terrain, les capacités et le financement, tout en ajoutant l'adhésion interne comme variable distincte, conformément à la documentation sur la gestion du changement. Envisager l'expansion du portefeuille sous l'angle de l'entrepreneuriat institutionnel, associé à une analyse structurée des parties prenantes, offre un cadre théorique utile pour approfondir la recherche sur les facteurs qui favorisent des relations fructueuses avec les parties prenantes dans ces projets.

Sur le plan des politiques, les présentatrices ont souligné que tant les terrains que les capacités sont essentiels pour débloquer des infrastructures à vocation sociale dans le domaine du logement, un soutien flexible et concret (comme dans le modèle de gestion de projet d'Hébergement femmes Canada) et des outils reproductibles et sans frais (comme avec Shared Ground) jouant tous deux des rôles complémentaires. Les décideurs qui souhaitent appuyer ces efforts devraient donner la priorité à la réduction des lacunes de financement en début de projet, que ce soit au niveau organisationnel ou au moyen de programmes sectoriels partagés. Les partenariats avec des organismes communautaires détenant des terrains excédentaires, en particulier les groupes confessionnels, dont bon nombre ont déjà converti des églises ou des annexes en logements, ont été mis en avant comme une voie précieuse et sous-utilisée pour accroître l'offre.

Vers l'objectif de 20 % : Discussion sur les angles morts

Conférenciers : Louis Gaudreau (Université du Québec à Montréal), Véronique Laflamme (FRAPRU), Patricia Viannay (Fédération des locataires de HLM du Québec)

1. Aperçu de la séance

Cette séance a examiné les principaux défis liés à l'augmentation de la part du secteur du logement communautaire pour atteindre 20 % du parc immobilier total du Canada, en examinant la réorientation vers une logique de programme axé sur le marché qui exige des projets financièrement autonomes, autorise des loyers plus élevés et oppose le logement communautaire aux promoteurs privés pour l'obtention de financement. Les présentateurs ont fait valoir que cette réorientation, qui fonde les loyers sur les taux du marché plutôt que sur les revenus des résidents, renforce l'inaccessibilité financière existante au lieu de la résoudre, et ont souligné que le maintien et la protection du parc de logements sociaux existant contre la dégradation ou la privatisation sont tout aussi importants que l'augmentation de l'offre. La séance a également mis en avant la représentation légalement obligatoire des locataires au sein des conseils d'administration des organismes de logement social au Québec comme un modèle favorisant la responsabilité partagée et le contrôle démocratique, positionnant les locataires comme des acteurs politiques capables de collaborer avec les fournisseurs pour militer en faveur d'une meilleure politique du logement.

2. Principaux enseignements et conclusions

Les conférenciers, s'appuyant sur l'expérience du Québec à la suite d'une transition nationale plus large des subventions continues vers des modèles de financement autosuffisants basés sur des prêts, ont averti que cette transition fait généralement grimper les loyers des logements communautaires vers 80 % du taux du marché, car les projets doivent devenir autosuffisants sans subvention gouvernementale continue. Ils ont souligné l'importance de définitions claires de l'abordabilité, liées aux revenus des locataires plutôt qu'aux loyers du marché, et ont fait remarquer que l'abordabilité n'est qu'une dimension parmi d'autres de l'adéquation du logement, au même titre que la sécurité d'occupation, l'habitabilité, l'accessibilité, l'emplacement et l'adéquation culturelle. Les présentateurs ont également averti que les nouvelles conceptions de programmes favorisant la normalisation pour réaliser des économies, ainsi que le recours accru à des intermédiaires financiers au détriment de l'administration directe par le gouvernement, ont affaibli les exigences en matière d'accessibilité et d'efficacité énergétique. La représentation des locataires au sein des conseils d'administration et les comités de consultation, prévue par la loi au Québec, a été décrite comme un modèle positif pour renforcer la défense commune des priorités, telles que le financement des réparations et de l'expansion.

3. Implications

Comme le Québec connaît actuellement une évolution qui s'est déjà produite ailleurs au Canada, il est possible de mener une recherche comparative pour vérifier l'affirmation des présentateurs selon laquelle les programmes autosuffisants basés sur des prêts produisent moins de logements abordables que les modèles de financement direct non remboursable, en comparant l'accessibilité financière par rapport aux revenus locaux selon ces deux approches. De même, la modélisation de scénarios de refinancement potentiels par rapport à la croissance des loyers du marché pourrait aider à vérifier la crainte des présentateurs selon laquelle le fait d'attendre des organismes

sans but lucratif qu'ils mobilisent des capitaux propres pour de nouvelles constructions pourrait remettre en cause l'hypothèse courante selon laquelle le logement communautaire devient plus abordable au fil du temps. Les animateurs ont également souligné la possibilité de mener des études qualitatives plus approfondies sur l'impact de la participation au conseil des locataires sur la satisfaction des locataires et leur perception de la réactivité des organismes. Cela contribuera à élargir la littérature existante qui se concentre principalement sur l'inclusion des locataires dans la prise de décision.

Sur le plan des politiques, la séance a souligné l'importance du financement sans remboursement pour la création de logements très abordables, en citant un partenariat entre une municipalité et un organisme philanthropique dans le cadre duquel la municipalité a fait don d'un terrain à l'organisme pour la construction de 1 700 logements. Les présentateurs ont suggéré que ce modèle pourrait être reproduit ailleurs grâce à des terrains excédentaires et à des capitaux philanthropiques disponibles, bien qu'il ne résolve pas le problème sous-jacent de la réduction des investissements directs du gouvernement. Les présentateurs ont également insisté sur la nécessité d'intégrer la participation des locataires à la gouvernance des projets dès les premières étapes, plutôt que de l'ajouter après coup, et ont souligné qu'il est essentiel de rémunérer les locataires pour leur participation afin de reconnaître la valeur de leur expertise issue de l'expérience vécue.