

GUIDE DES PARTENARIATS DE LOGEMENT ABORDABLE

Introduction

On voit de nos jours, de plus en plus de partenariats dans les secteurs public et privé; c'est en effet l'un des meilleurs moyens de répartir les ressources rarissimes et d'atteindre les objectifs stratégiques.

Afin de vous aider à travailler avec d'autres particuliers et organisations pour combler les besoins de votre collectivité en matière d'habitation, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) a mis au point le *Guide des partenariats de logement abordable*. Ce guide s'adresse aux intervenants des secteurs sans but lucratif, public et privé qui souhaitent fournir des logements abordables aux familles, aux personnes seules, aux aînés et aux personnes handicapées.

À l'exception des partenariats découlant des programmes de logement fédéraux et provinciaux, cette forme de collaboration représente une façon relativement nouvelle de produire des logements au Canada. Pourtant, un nombre impressionnant de projets ont été lancés ou sont actuellement en cours. Des exemples de partenariats sont présentés tout au long du guide.

En quoi consiste un partenariat dans le domaine de l'habitation?

Un partenariat axé sur la production de logements est une entente conclue entre deux ou plusieurs parties qui conviennent de travailler ensemble dans le but d'atteindre des objectifs communs ou complémentaires. Un « partenariat » est une relation

comportant au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- investissement conjoint ou mise en commun des ressources (temps, efforts, fonds, matériel, savoir-faire et informations);
- partage des responsabilités ou des risques (et partage des bénéfices);
- partage des pouvoirs et des responsabilités.

On peut également faire une distinction entre un partenariat et un mode habituel d'achat de biens ou de services : en effet, dans un partenariat, chacun apporte une contribution, ce qui n'est pas normalement le cas lors d'une transaction commerciale ordinaire.

On peut avoir recours à des partenariats dans le domaine de l'habitation à différentes étapes de la production des logements (création de l'actif, entretien ou renouvellement). Les partenariats peuvent aussi servir à résoudre des problèmes et des différents en matière de logement au moyen de nouveaux programmes et de nouvelles politiques. Leur durée peut varier : il existe des partenariats à court terme pour des projets précis, mais certaines



ententes sont permanentes. En outre, certains partenariats peuvent revêtir un caractère officiel, d'autres pas.

Le cycle de production des logements

Les partenariats peuvent intervenir à différents moments du cycle de vie des logements : création, gestion et renouvellement des immobilisations. Le genre de ressources et de partenaires nécessaires dépendra de l'état d'avancement de l'ensemble dans le cycle global.

Le cycle de vie des logements commence par la création d'une immobilisation (logements) qui réunit quatre éléments d'actif de base: le terrain, le capital, les informations et les occupants. Une fois l'immobilisation créée, l'entretien et la gestion deviennent l'aspect le plus important des services de logement. Avec le temps, un ensemble d'habitation peut nécessiter des rénovations ou il se peut qu'il faille réaménager le terrain ou intensifier son utilisation (augmenter le nombre de logements construits sur ce terrain).

Pourquoi les partenariats sont-ils importants de nos jours?

Même si, au Canada, les logements ont toujours été aménagés dans le cadre de partenariats entre différents intervenants dans le domaine de l'habitation (administrations fédérale, provinciales et municipales, prêteurs hypothécaires, entreprises de construction privées, groupes communautaires, etc.), le concept de partenariat dans l'habitation a maintenant une nouvelle signification.

Dans le passé, les logements abordables, particulièrement les logements sociaux destinés aux ménages à revenu faible et modéré, ont été produits principalement par l'intermédiaire de programmes fédéraux et provinciaux comportant une formule de financement et des critères administratifs bien définis. Aujourd'hui, il ne reste plus au Canada qu'un nombre limité de programmes visant à subventionner la construction de logements

ou la rénovation de bâtiments existants. De nombreuses organisations cherchent de nouvelles façons d'offrir des logements abordables sans subventions permanentes de la part des gouvernements fédéral et provinciaux. Les partenariats entre organismes sont un aspect important de cette nouvelle façon de produire des logements abordables. Ces nouveaux partenariats dans le domaine de l'habitation font souvent appel à des mécanismes de financement novateurs, permettent de partager les ressources, réunissent de nombreux organismes différents, mettent à profit l'avoir propre existant constitué du terrain ou des bâtiments et utilisent quelquefois des modes d'occupation novateurs.

La SCHL et le Centre canadien du partenariat public-privé dans l'habitation

Le Centre canadien du partenariat public-privé dans l'habitation de la SCHL préconise et facilite la création de partenariats dans le but d'accroître l'offre de logements abordables. Il fournit des conseils en vue d'apporter des solutions d'ordre juridique, financier et réglementaire, il expérimente de nouveaux mécanismes de financement et de nouveaux modes d'occupation et distribue des informations sur les méthodes ayant donné de bons résultats. Le Centre cherche activement à former des partenariats, particulièrement au niveau de la collectivité, avec des organismes sans but lucratif ayant déjà participé à la production de logements sociaux, ainsi qu'avec des groupes religieux, ethniques et culturels, des constructeurs, des promoteurs et des municipalités.

Le Centre offre un certain nombre d'outils pour faciliter la production de logements abordables, notamment :

- des guides sur les pratiques exemplaires;
- des études sur les partenariats;
- des conseils d'experts;
- de nouveaux contacts prometteurs;

- des prêts sans intérêt pour l'élaboration de propositions;
- un accès plus facile à l'assurance hypothécaire pour aider les groupes à obtenir des fonds à faible coût pour la production de logements.

La « carte routière » du Guide

Le Guide des *partenariats de logement abordable* propose une démarche logique en vue de la formation de partenariats dans le domaine de l'habitation, mais il se peut que le processus ne soit pas logique du tout. Selon vos antécédents et votre expérience des partenariats, vous préférerez peut-être commencer à lire le guide à l'endroit qui vous convient. Vous pouvez vous concentrer sur les sections qui répondent à vos besoins particuliers en matière d'information. Les différents chapitres du guide sont présentés ci-dessous.

Être ou ne pas être partenaire

Afin de déterminer si un partenariat est approprié, vous devriez vous demander : « Que peut-il apporter à mon organisme et à moi? Quels sont certains des avantages des partenariats? Quelles difficultés risquent de se présenter? »

Avantages éventuels

- Les partenariats aident les groupes à atteindre des objectifs communs ou complémentaires.
- Ils permettent de tirer le maximum des ressources limitées.
- Ils permettent d'obtenir davantage de fonds.
- Ils facilitent l'utilisation de mécanismes de financement novateurs.
- Ils minimisent les risques en les répartissant entre différents organismes.
- Ils rehaussent la crédibilité des groupes qui y participent.
- Ils donnent l'occasion d'apprendre quelque chose des autres.

Inconvénients possibles

- temps et efforts nécessaires;
- complexité sur le plan de la mise sur pied et de la gestion;
- nécessité de dissiper la méfiance et le doute des autres;
- mésentente concernant le contrôle du projet lorsque certaines organisations participantes ont plus de pouvoir que d'autres;
- risque accru lié à la complexité de l'entente de partenariat;
- ressources limitées au début du projet.

Types de partenariats

On peut classer les partenariats en fonction des éléments suivants :

1. *Type d'organismes ayant conclu une entente de partenariat* - Dans le domaine de l'habitation, les partenariats regroupent des organismes provenant de deux ou des trois secteurs de notre économie : les secteurs public, sans but lucratif et privé.
2. *Durée du partenariat* - Il peut s'agir d'une entente ponctuelle se rapportant à un ensemble d'habitation précis ou encore d'une entente à long terme en vertu de laquelle un groupe de partenaires travaille à la réalisation de différents projets.
3. *Degré de formalité* - Un partenariat peut être sans formalité, basé sur une entente verbale, ou encore être officiel si l'on se dote de contrats exécutoires par écrit.
4. *Participation à la prise de décisions* - On peut classer les partenariats selon la participation des intervenants à la prise de décisions et leur contribution aux activités conjointes. Dans le guide, on examine les catégories suivantes : partenariats consultatifs, partenariats de contribution, partenariats de développement communautaire et partenariats de collaboration.
5. *Structure juridique et organisationnelle* - Parmi les structures communes, mentionnons les suivantes : coentreprise, construction, exploitation et transfert; impartition; dévolution ou privatisation.

Les six étapes du partenariat dans le domaine de l'habitation

Ce chapitre explique les six étapes menant à la conclusion d'ententes de partenariat. Il ne s'agit pas nécessairement d'un processus séquentiel, et il vous arrivera probablement d'aller de l'avant, puis de faire marche arrière pour reconsidérer une décision antérieure. Adaptez ce processus à vos besoins particuliers. L'étape à laquelle vous démarrerez dépendra du travail que vous aurez effectué jusqu'à présent.

Première étape *Comprendre les besoins en logement de votre collectivité*
Si vous connaissez bien les besoins de votre collectivité en matière de logement, vous serez mieux en mesure de déterminer où vous voulez concentrer vos efforts. Cette étape vous permettra également de vérifier si le projet en question sera bien accueilli dans votre collectivité.

Deuxième étape *Déterminer vos objectifs*
L'élaboration des objectifs visés et la conception de l'ensemble d'habitation projeté constituent des éléments importants de l'entente de partenariat. Dans cette section, on décrit les différents modes d'occupation (location, propriété, etc.), les groupes cibles éventuels, les fourchettes de loyer ou de prix et les types de logements.

Troisième étape *Comprendre vos besoins de partenariat*
Avant de conclure une entente de partenariat, il est utile de bien comprendre les lacunes de votre organisme, vos besoins financiers et les options que vous offre le partenariat en question.

Dans ce chapitre, on explique certains éléments de base du financement de l'habitation.

Quatrième étape *Chercher des partenaires convenables*
Le succès d'un partenariat dépend des personnes et des organismes qui y participent. Dans cette section, on indique comment trouver d'éventuels partenaires et comment les évaluer.

Cinquième étape *Structurer votre partenariat*
Dans cette section, on traite des éléments essentiels d'une entente de partenariat, notamment la définition des rôles et responsabilités et la gestion financière.

Sixième étape *Mise en oeuvre*
Une fois l'entente de partenariat conclue, le vrai travail commence, c'est-à-dire sa mise en oeuvre. Dans cette section, on aborde la question de la transformation de vos buts en objectifs mesurables, de l'élaboration d'une stratégie de communication et du règlement des différends.

Renseignements supplémentaires

Des renseignements supplémentaires concernant les partenariats sont inclus dans les annexes du guide, notamment :

- les coordonnées des ministères ou des organismes officiels chargés de l'habitation;
- des informations sur les prêts accordés par la SCHL pour la préparation de projets d'ensembles non aidés;
- des renseignements sur le financement des logements abordables;
- une introduction à l'élaboration d'un plan d'affaires;
- d'autres sources d'information sur les partenariats

La clé du succès : conseils pour un partenariat réussi

- ✓ Tous les partenaires tirent avantage du partenariat.
- ✓ Tous les partenaires comprennent et acceptent les avantages que les autres tirent du projet.
- ✓ Les attentes sont réalistes et claires.
- ✓ Les communications entre les participants sont franches et honnêtes.
- ✓ Les partenaires ont une attitude positive et sont acquis au projet et prêts à innover.
- ✓ Les buts et les objectifs du partenariat sont clairs pour tous les participants.
- ✓ Vous acceptez vos similitudes et vos divergences.
- ✓ Vous formez une équipe compétente et crédible.
- ✓ Il y a continuité en ce qui a trait aux porte-parole et aux représentants de tous les organismes.
- ✓ Les responsabilités sont réparties équitablement.
- ✓ Le financement et les autres ressources sont stables.
- ✓ L'ensemble d'habitation est en propriété conjointe.
- ✓ Vous reconnaissez la contribution de chaque partenaire au partenariat.
- ✓ Les partenaires se font mutuellement confiance.
- ✓ Vous possédez une entente de partenariat bien définie.
- ✓ Les mécanismes de règlement des différends sont en place.
- ✓ Vous tenez régulièrement des réunions et elles sont productives.
- ✓ Vous suivez de près l'évolution du projet, et les informations sont mises à la disposition de tous les partenaires.
- ✓ Les succès et les réalisations du partenariat sont annoncés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

La SCHL a produit un certain nombre de rapports de recherche et d'études de cas, que l'on peut se procurer auprès du Centre canadien de documentation sur l'habitation. Ces documents examinent une série de nouvelles mesures pouvant favoriser la production de logements abordables au Canada par l'entremise de partenariats entre les secteurs public et privé. Voici quelques-uns des titres actuellement disponibles ou qui paraîtront bientôt.

Rapports publiés

- *Production de logements abordables par la création de partenariats publics-privés : Contexte des partenariats publics-privés aux États-Unis et leçons pour le Canada*
- *Initiatives en matière de réglementation municipale : Pour des logements abordables*
- Page Web de la SCHL consacrée au logement abordable (www.cmhc-schl.gc.ca)
- *Analyse détaillée d'expériences en autoconstruction*
- *Partenariats publics-privés en infrastructures municipales*
- *Planification municipale axée sur l'abordabilité du logement*
- *Fonds fiduciaires pour le logement : nature, applicabilité et potentiel au Canada*
- *Guide pour la création de fonds fiduciaires pour le logement au Canada*
- Modes d'occupation non traditionnels

Rapports à venir

- Solutions de logements abordables : 15 modèles de réussite
- Étude documentaire sur l'appui des organismes philanthropiques à la production de logements abordables au Canada
- Guide d'élaboration d'une stratégie relative au logement abordable dans les municipalités
- Mesures visant le logement abordable : exemples au Canada et aux États-Unis

Centre canadien du partenariat public-privé dans l'habitation

Pour de plus amples renseignements au sujet des services du Centre, veuillez communiquer avec un représentant de votre région :

Centre d'affaires de l'Atlantique	(902) 426-8430
Centre d'affaires du Québec	(514) 283-2203
Centre d'affaires de l'Ontario	(416) 218-3341
Centre des Prairies, du Nunavut et des T. N.-O.	(403) 515-3011
Centre d'affaires de la C.-B. et du Yukon	(604) 666-4660

Directeur de projet de la SCHL : David Scherlowski,
Division de la recherche

Rapport de recherche : *Guide des partenariats de logement abordable*

Consultants pour la recherche : Linda Lapointe,
Lauren Millier, Greg Spafford, Luba Serge

On peut obtenir un rapport complet sur ce projet de recherche auprès du Centre canadien de documentation sur l'habitation à l'adresse indiquée plus bas.

Recherche sur le logement à la SCHL

Aux termes de la partie IX de la *Loi nationale sur l'habitation*, le gouvernement du Canada autorise la SCHL à consacrer des fonds à la recherche sur les aspects socio-économiques et techniques du logement et des domaines connexes, et à publier et diffuser les résultats.

Le présent feuillet documentaire fait partie d'une série visant à vous informer sur la nature et la portée du programme de recherche de la SCHL.

Les feuillets documentaires de la série *Le point en recherche* comptent parmi les diverses publications sur le logement produites par la SCHL.

Pour recevoir la liste complète de la série *Le point en recherche*, ou pour obtenir des renseignements sur la recherche et l'information sur le logement de la SCHL, veuillez vous adresser au :

Centre canadien de documentation sur l'habitation
Société canadienne d'hypothèques et de logement
700, chemin de Montréal
Ottawa (Ontario) K1A 0P7

Téléphone : 1 800 668-2642

Télécopieur : 1 800 245-9274

NOTRE ADRESSE SUR LE WEB : www.cmhc-schl.gc.ca/Recherche