

Financer un projet d'immobilier collectif non résidentiel

Ressources et éléments à considérer



Table des matières

Introduction	3
Financer un projet d’immobilier collectif : défis et avantages	4
Le financement, étape par étape	5
Phase de prédéveloppement	6
Étape 1 - L'idéation	6
Étape 2 - La validation préliminaire	7
Étape 3 - L'élaboration du plan d'affaires	9
Un exemple à découvrir: Espace LGBTQ+	10
Le montage financier	12
Phase de développement	14
Étape 4 - La préparation aux travaux	14
Étape 5 - La réalisation des travaux	15
Phase d’exploitation	16
Étape 6 - L’occupation permanente	16
La tarification sociale	17
Étape 7 - L'évaluation et l'adaptation (en continu)	18

Cette publication a été pensée spécialement pour :
les groupes porteurs de projets qui s'intéressent à l'immobilier collectif non résidentiel et aux modalités de financement de ces projets.

Introduction

L'immobilier collectif non résidentiel est un modèle en plein essor dans le secteur immobilier qui change notre façon de percevoir la valeur des bâtiments qui nous entourent. Contrairement au secteur privé, qui vise à atteindre des profits financiers et mise sur la spéculation immobilière, les initiatives collectives privilégient leur impact positif sur la communauté et l'économie locale.

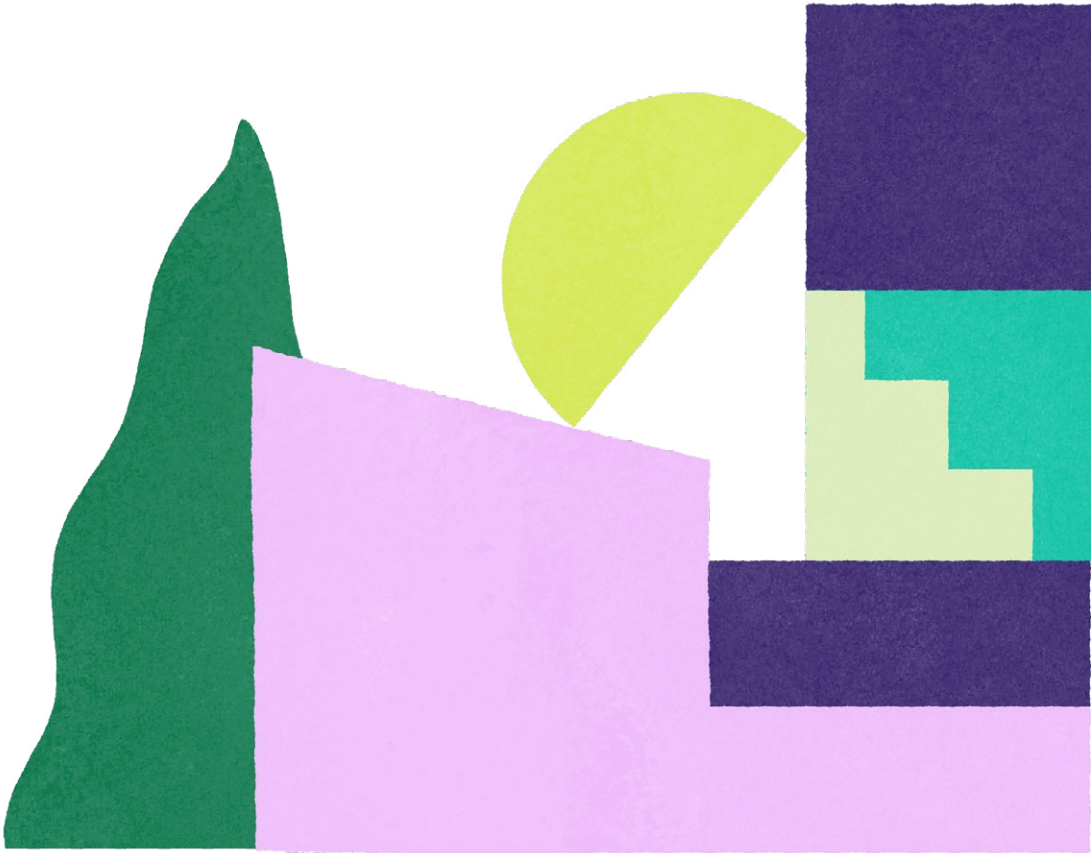
Pour donner à ces projets prometteurs les moyens de se concrétiser, il est essentiel de comprendre leur écosystème financier et leur mode opératoire. L'intérêt grandissant des acteurs de la finance solidaire, des fondations philanthropiques et des investisseurs institutionnels pour ce secteur immobilier crée de nouvelles occasions que les groupes porteurs de projets doivent être en mesure de saisir.

Que ce soit pour des projets de requalification, de rénovation ou de construction neuve, l'immobilier collectif non résidentiel nécessite des investissements importants en ressources

matérielles, techniques et humaines sur plusieurs années. Pour réussir, les groupes porteurs doivent relever le défi de maintenir l'engagement de la communauté tout en assurant la faisabilité technique, opérationnelle et économique du projet. Trouver cet équilibre exige une planification rigoureuse en plusieurs étapes et une bonne maîtrise des leviers financiers disponibles.

Bien que chaque initiative ait ses particularités, les réflexions présentées ici offrent des repères utiles pour outiller les groupes porteurs de projets d'immobilier collectif non résidentiel et enrichir leurs connaissances.

Bonne exploration !



Financer un projet d’immobilier collectif: défis et avantages

Un des principaux défis de l’immobilier collectif non résidentiel est de **bâtir une structure de financement viable à long terme**. Contrairement aux projets immobiliers privés, axés sur la recherche de profits et la maximisation des rendements pour les investisseurs, ces projets poursuivent divers objectifs socioéconomiques, comme l’accessibilité des espaces, la mixité des usages ou la pérennité des services communautaires.

Cependant, ces priorités ne correspondent pas aux critères des financeurs traditionnels, qui privilégient des projets immobiliers offrant un retour sur investissement rapide et prévisible.

De plus, la structure juridique de ces projets – souvent sous forme de coopératives, d’organisations à but non lucratif (OBNL) ou d’autres modèles de propriété collective¹ – peut représenter un frein pour les prêteurs privés, qui préfèrent des garanties standardisées et une gouvernance centralisée. C’est pourquoi les projets d’immobilier collectif non résidentiel ont plus de difficulté à accéder aux sources de financement généralement conçues pour les promoteurs privés, comme le capital de risque ou les fonds d’investissement immobilier.

En revanche, **ces projets peuvent accéder à des outils de financement spécialisés**, principalement offerts par des acteurs de la **finance solidaire**. Ces derniers prennent en compte les impacts socioéconomiques du projet, en plus de leur viabilité financière.

La finance solidaire

La finance solidaire réfère à des investissements axés sur le développement économique communautaire, accordés à des organismes de bienfaisance, des OBNL et des coopératives. Les acteurs de la finance solidaire partagent une philosophie commune : utiliser les ressources financières pour générer un impact positif, même si cela peut impliquer de faire des compromis sur le plan financier².

Bien que chaque outil de financement mette l’accent sur des enjeux différents, l’objectif commun des stratégies d’investissement de la finance solidaire est de soutenir des initiatives

visant à améliorer le bien-être des communautés et des individus. Au Québec, le réseau [CAP Finance](#) regroupe des institutions engagées dans l’économie sociale et la finance solidaire.

L’ancrage dans la communauté

L’ancrage des projets d’immobilier collectif non résidentiel dans leur milieu est un atout majeur pour faciliter l’accès au financement et ouvrir la voie à diverses possibilités. Par exemple, le Réseau d’investissement social du Québec (RISQ) stipule qu’un projet doit « être soutenu par la collectivité et son milieu » pour être admissible à ses produits financiers.

Qu’est-ce que l’ancrage ?

L’ancrage d’un projet collectif se définit par la reconnaissance du milieu et l’appui tangible de partenaires. Cela implique également des liens avec les stratégies de développement local. Cet ancrage se concrétise par l’engagement auprès des institutions du territoire, de la communauté citoyenne, des secteurs d’activité concernés par le projet et de l’écosystème de la finance solidaire³.

Un solide ancrage peut se matérialiser par un accès à des ressources financières, mais aussi par d’autres avantages concrets. De plus, lorsque la valeur sociale du projet est reconnue, des propriétaires ou des partenaires peuvent faire preuve de plus de flexibilité lors des négociations, tant sur les conditions d’une promesse d’achat que sur les délais pour finaliser le montage financier.

Par exemple, dans le cadre du projet de requalification de l’ensemble conventuel des Sœurs Notre-Dame du Perpétuel Secours (NDPS), les religieuses ont choisi de léguer leur patrimoine immobilier à trois acteurs locaux, en reconnaissance de leur ancrage dans la communauté : la coopérative Les Choux gras, la municipalité de Saint-Damien-de-Buckland et l’organisme L’Oasis Saint-Damien⁴. Cet exemple illustre comment l’ancrage peut favoriser des partenariats et soutenir la viabilité financière des projets.

Le financement, étape par étape

Pour mener à bien un projet d’immobilier collectif non résidentiel, il est essentiel de considérer l’aspect financier à chaque étape de son développement. Afin de structurer cette réflexion, nous nous appuierons sur les **sept étapes clés**

illustrées dans la publication *Passer de l’idéation à la réalisation : 7 étapes clés pour structurer un projet d’immobilier collectif non résidentiel*, en intégrant les dimensions financières à chaque étape⁵.

Le prédéveloppement

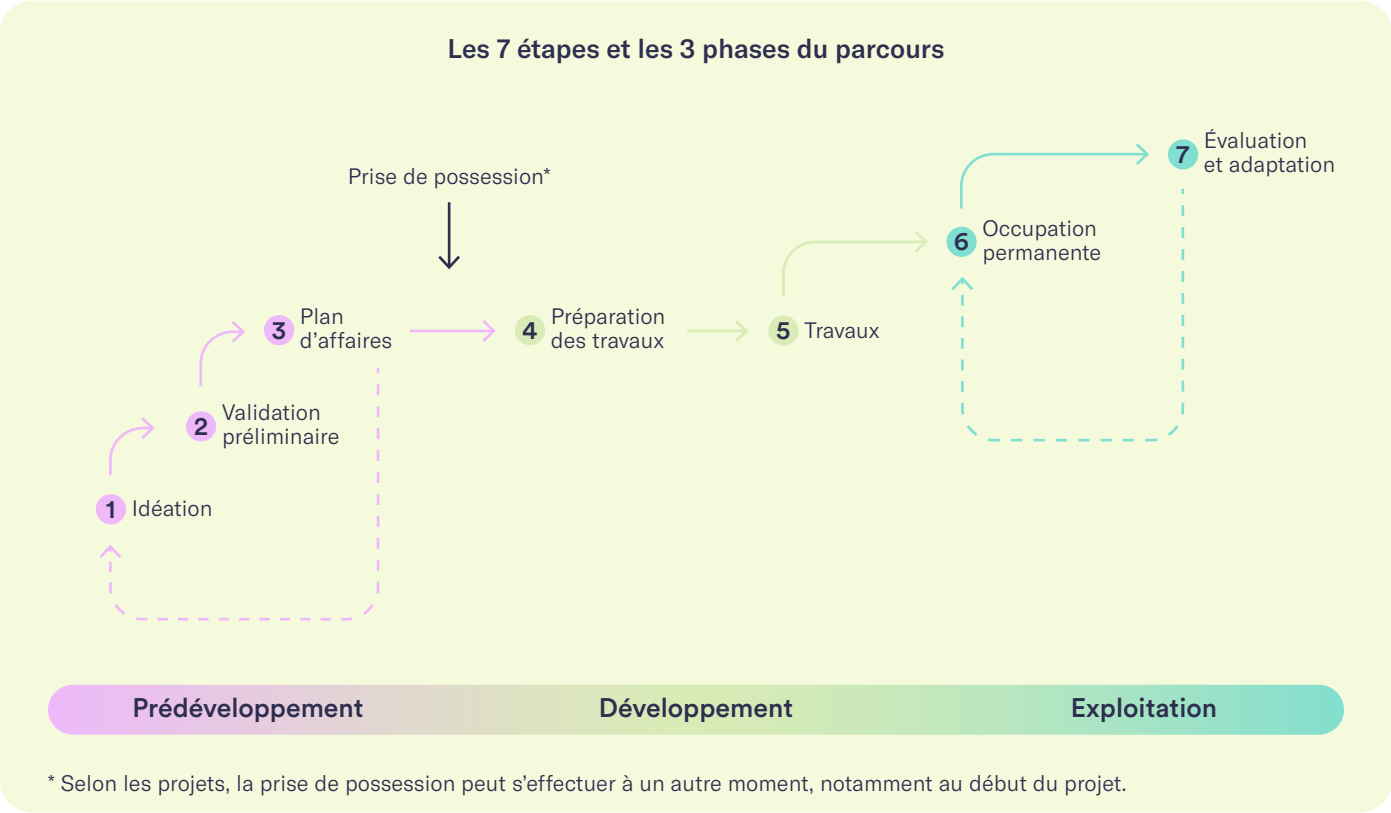
- 1 L’idéation
- 2 La validation préliminaire
- 3 L’élaboration du plan d’affaires

Le développement

- 4 La préparation des travaux
- 5 La réalisation des travaux

L’exploitation

- 6 L’occupation permanente
- 7 L’évaluation et l’adaptation



¹ Il est possible, à certaines conditions, de considérer des biens immobiliers détenus – par exemple, par une municipalité, une congrégation religieuse ou, plus rarement, une fiducie d’utilité sociale – comme de l’immobilier collectif. Pour en savoir plus, voir *Introduction à l’immobilier collectif non résidentiel*, TIESS, 2025.

² La finance solidaire est considérée comme une branche de la finance sociale, comme l’explique le rapport *Pour l’innovation inclusive : Nouvelles idées et nouveaux partenariats pour des collectivités plus fortes* d’Emploi et Développement social Canada, 2018.

³ Voir [RISQ, 2022](#).

⁴ Pour en savoir plus sur ce projet, consultez le portrait *Requalifier un ensemble conventuel à Saint-Damien-de-Buckland. Un projet de la coopérative Les Choux Gras*, produit par le TIESS.

⁵ Il est important de noter que la terminologie employée peut être différente selon les bailleurs de fonds. Il est donc essentiel de valider les critères d’admissibilité propres à chaque outil.

Phase de prédéveloppement

1 L'idéation

Éléments à mettre en place

Les premières actions consistent à identifier les aspirations des membres de la communauté ayant des besoins en matière de locaux ou d'espaces. Parallèlement, il est nécessaire de désigner un groupe porteur pour coordonner le développement du projet. Il faudra également mobiliser l'ensemble des parties prenantes pour coconstruire une vision commune afin de bâtir l'ancrage du projet. À ce stade, il est recommandé de visiter des projets inspirants pour aider à choisir la stratégie immobilière appropriée. De plus, il est essentiel de collecter des informations sur l'état du bâtiment convoité ou de définir les critères de choix d'un lieu adapté. Ces actions doivent être complétées avec soin, car elles posent les bases du projet.

Cependant, ces premières étapes, souvent menées par les membres du groupe porteur dans le cadre de leur emploi ou sur une base bénévole, sont difficiles à financer. Il est donc important de répartir les rôles et les responsabilités dès le début afin que le partage des tâches soit équitable et de maintenir l'engagement de chaque membre tout au long du projet. Dans ce sens, il peut également être judicieux de former un groupe porteur aux compétences variées afin d'apporter des perspectives complémentaires pour enrichir le projet.

Dépenses ou frais à engager

- ◆ Ressources humaines : à ce stade, la principale ressource mobilisée sera le temps investi par les membres du groupe porteur.
- ◆ Frais de déplacement : des dépenses peuvent être engagées pour les déplacements liés à la visite de projets inspirants.
- ◆ Frais de communications : en fonction de la stratégie choisie pour la mobilisation des parties prenantes et de la communauté, il sera important de prévoir des frais pour les efforts de communication. Cela peut inclure la création de supports (p. ex. brochure ou site web), l'organisation d'événements ou de réunions, ainsi que la diffusion d'informations pour susciter l'adhésion et l'implication des différents acteurs.

Outils, aides ou accompagnement possibles

Certaines parties prenantes, comme les municipalités et les villes, peuvent offrir un soutien financier dès l'étape d'idéation. De plus, elles peuvent mettre à la disposition du groupe porteur des compétences provenant de leurs équipes ou de services connexes pour contribuer à l'émergence du projet.

Un exemple est celui du projet de revitalisation du Parc de l'aventure basque en Amérique à Trois-Pistoles. Les fonds investis par la Ville de Trois-Pistoles serviront de levier pour obtenir d'autres sources de financement. Ces contributions permettront également à l'Escale maritime, le principal partenaire du projet, de solliciter des programmes de subventions fédéraux ou provinciaux. Dans le contexte où l'Escale maritime est un nouvel OBNL sans actifs ni fonds propres, le soutien financier de la Ville est essentiel pour assurer la viabilité de l'initiative dans son prédéveloppement⁶.

Pour structurer efficacement le processus d'idéation et orienter les efforts du groupe, il est recommandé de solliciter l'appui des **ressources d'accompagnement territorial** (voir le guide *Passer de l'idéation à la réalisation : 7 étapes clés pour structurer un projet d'immobilier collectif non résidentiel* où ces ressources sont détaillées). Ces accompagnateurs et accompagnatrices peuvent faciliter les rencontres, clarifier les priorités et favoriser la mise en réseau avec d'autres actrices et acteurs locaux, ce qui peut enrichir le projet et offrir de nouvelles occasions de partenariats stratégiques ou financiers.

2 La validation préliminaire

Éléments à mettre en place

Pour faire progresser le projet, il est essentiel de collecter des informations sur le site et le bâtiment envisagés, et de préciser les besoins en matière d'occupation. Il est également recommandé de constituer une équipe de professionnel·les pour collecter et analyser ces données.

L'ensemble des informations recueillies lors de cette étape sera intégré dans un dossier de projet préliminaire, qui comprendra notamment un budget estimatif pour la **phase de développement**, un échéancier ainsi qu'un budget estimatif pour la **phase d'exploitation**.

→ Budget de développement

Ce budget vise à faire une **estimation détaillée des investissements qui seront nécessaires** pour mener le projet immobilier **jusqu'à sa phase d'exploitation**. Il comprend notamment :

- ◆ le prix d'acquisition du bâtiment et les frais associés (p. ex. droits de mutation, inspection, évaluation marchande, étude environnementale), si applicables ;
- ◆ les honoraires d'expertise (p. ex. architecture, droit, ingénierie ou consultation) ;
- ◆ le salaire d'une ou d'un chargé·e de projet, le cas échéant ;
- ◆ le coût des travaux de mises aux normes, de rénovation ou de construction et les frais afférents (permis de construction ou autres autorisations réglementaires), incluant des contingences ;
- ◆ les charges d'exploitation à déboursier entre la prise de possession et l'occupation (p. ex. assurances, électricité, taxes foncières).

L'objectif est de fournir une **vue d'ensemble des coûts que le projet engagera dans sa phase de développement**.

→ Budget d'exploitation

Ce budget couvre autant les revenus que les dépenses **prévus lors de l'occupation**, notamment :

- ◆ les revenus locatifs ;
- ◆ les revenus d'activités commerciales et les dépenses spécifiques associées, si applicables ;
- ◆ les subventions et autres sources de revenus ;
- ◆ les dépenses liées aux salaires ou aux honoraires pour la gestion, la sécurité, l'entretien et la conciergerie ;
- ◆ les dépenses courantes du bâtiment (assurances, électricité, taxes foncières⁷, abonnement internet, etc.) ;
- ◆ les frais financiers (intérêts sur prêts) ;
- ◆ les contributions au fonds de prévoyance pour des travaux d'amélioration ou de rénovation majeurs nécessaires à la durabilité du bâtiment.

⁶ Pour en savoir plus sur ce projet, consultez le portrait *Revitaliser le Parc de l'aventure basque en Amérique. Un projet de pôle récréotouristique de la Ville de Trois-Pistoles*, produit par le TIESS.

⁷ LOCO Montréal et la Coalition montréalaise des Tables de quartier proposent un guide destiné aux OBNL souhaitant demander une exemption de taxe foncière. Ce guide, intitulé *L'exemption de la taxe foncière : Guide à l'intention d'organismes communautaires*, fournit des informations pratiques pour faciliter le processus de demande.

Au cours de cet exercice, il est crucial de prendre en compte les risques potentiels liés au projet afin d'anticiper les défis techniques, financiers et sociaux. Voici quelques éléments à prendre en compte.

- ✦ **Rentabilité des espaces**: l'utilisation de certains espaces, comme une cuisine commerciale ou une chapelle, est-elle optimisée pour générer des revenus suffisants?
- ✦ **Capacité financière et niveau d'occupation**: chaque locataire a-t-il la capacité financière de respecter son bail? Qui assume le risque si le niveau d'occupation prévu n'est pas atteint? Quel pourcentage de vacance devons-nous anticiper, et quel est le seuil limite de vacance pour avoir l'esprit tranquille?
- ✦ **Tarification solidaire⁸ (si applicable)**: les occupants solidaires ont-ils confirmé leur intérêt? Ce modèle est-il perçu comme équitable par l'ensemble des occupants?
- ✦ **Hausse des dépenses**: les modifications ou les travaux prévus entraîneront-ils une augmentation significative des coûts par rapport au loyer actuel des occupants?

La validation préliminaire a pour but d'ajuster les stratégies afin de favoriser l'équilibre financier du projet. De plus, il est crucial d'intégrer une planification proactive des travaux futurs dans la réflexion sur la phase d'exploitation.

Dépenses ou frais à engager

- ✦ **Honoraires d'expertise**: les principaux frais seront les honoraires des expertes et experts engagés pour faire les validations préliminaires.
- ✦ **Ressources humaines**: du temps de travail est à prévoir pour la compilation des données et la rédaction du dossier de projet préliminaire.

Outils, aides ou accompagnement possibles

À chaque étape, le risque perçu par les partenaires financiers tend à diminuer à mesure que le projet se solidifie. Cela ouvre la voie à un accès accru aux soutiens financiers au fil de l'avancement du projet. Les principaux outils financiers à l'étape de la validation préliminaire sont les programmes de subventions ou de prêts à l'accompagnement.

Par exemple, le prêt d'aide technique du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) peut servir à financer l'embauche d'expertes et d'experts chargés de réaliser des études préliminaires sur le bâtiment ou encore de préparer les budgets prévisionnels. Il s'agit d'un prêt pardonnable, qui ne devient remboursable avec intérêts que si le projet se concrétise, limitant ainsi le risque financier pour le groupe porteur si le projet s'avère impraticable.

Il est important de noter que la plupart de ces outils ne couvrent qu'une partie des dépenses admissibles. À titre d'exemple, le prêt d'aide technique du RISQ exige une contribution du groupe porteur (financement de contrepartie) allant de 10% à 20% du coût total du projet. De plus, les dépenses liées à la validation peuvent dépasser le montant maximum du prêt. Pour couvrir ces contributions, il est essentiel de diversifier les sources de financement, en combinant le prêt avec des expertises *pro bono*, des subventions, des soutiens politiques ou des collectes de dons.

Côté outils, le chiffrier développé par Entremise intitulé *Budget préliminaire et montage financier* a pour objectif de guider les groupes porteurs sur la viabilité économique et financière de leur projet.

3 L'élaboration du plan d'affaires

Éléments à mettre en place

À ce stade, si ce n'est pas déjà fait, le groupe porteur devra confirmer qui seront les propriétaires, les gestionnaires et les occupants qui conviennent le mieux au projet. Le choix de la structure juridique de l'entité propriétaire et de la structure de gestion du projet influencera son fonctionnement, mais également les types de financement qui seront disponibles.

L'élaboration d'un **plan d'affaires** permettra de rassembler et d'organiser les informations récoltées jusqu'à présent. En mettant en avant la désirabilité et l'ancrage du projet, sa faisabilité financière et technique, ainsi que les compétences du groupe porteur et de leurs accompagnateurs et accompagnatrices, le plan d'affaires deviendra un outil essentiel de planification et de communication. Cet exercice contribuera à aligner la vision du projet à l'interne, mais aussi à gagner la confiance des partenaires financiers.

Entreprendre un projet d'immobilier collectif non résidentiel offre de belles possibilités, mais il est important de prendre en compte la pression financière qui l'accompagne. C'est pourquoi il peut être judicieux d'intégrer dans le plan d'affaires des stratégies pour atténuer cette pression, comme la mutualisation des espaces ou la tarification solidaire. Ces stratégies contribuent également à l'atteinte d'objectifs en matière d'abordabilité.

Enfin, cette étape vise à finaliser le **montage financier** du projet (voir détails en p. 12). Le montage financier est un plan qui précise d'où proviendra l'argent (subventions, prêts, dons, etc.) et la manière dont ces fonds seront alloués pour couvrir les dépenses prévues dans le budget de développement. Cet exercice permet d'assurer l'équilibre financier du projet et de démontrer sa viabilité.

Dépenses ou frais à engager

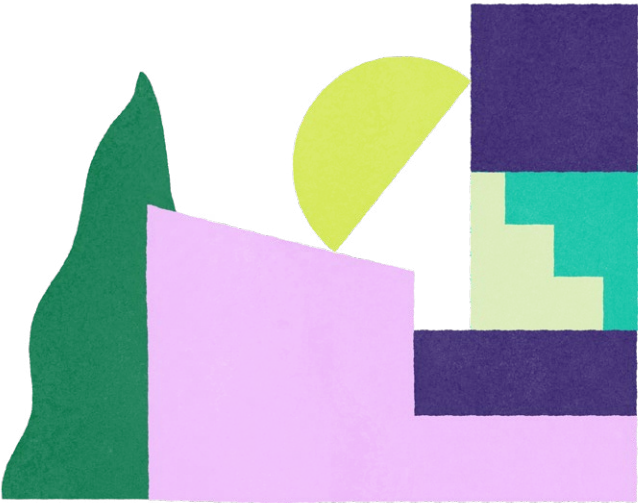
- ✦ **Honoraires d'expertise**: les principaux frais seront les honoraires des expertes et experts engagés pour l'élaboration de la gouvernance du projet et du plan d'affaires.
- ✦ **Frais administratifs**: les coûts liés à la création et à la gestion d'une structure légale ainsi que les frais de constitution (si applicable) doivent être pris en compte.
- ✦ **Ressources humaines**: du temps de travail est à prévoir pour la rédaction du plan d'affaires et sa présentation aux partenaires financiers.

Outils, aides ou accompagnement possibles

Les programmes de subventions ou de prêts à l'accompagnement peuvent également être utilisés à cette étape.

Les acteurs de la finance sociale et solidaire proposent une diversité de programmes et d'outils financiers adaptés aux initiatives collectives pour compléter le montage financier. [Ces ressources](#) sont répertoriées par le Chantier de l'économie sociale.

Le tableau *Coup d'œil sur les financements* développé par Entremise a pour objectif d'aider les groupes porteurs à identifier les financements leur permettant de concrétiser la requalification de bâtiments en projets d'immobiliers collectifs non résidentiels.



⁸Voir p. 17 pour plus d'informations sur la tarification solidaire.

Phase de prédéveloppement

Un exemple à découvrir: Espace LGBTQ+⁹

Depuis sa fondation en 2019, l'OBNL Espace LGBTQ+ a pour mission de développer des locaux communautaires accessibles et abordables au cœur de Montréal, dans le quartier Le Village.

Phase de prédéveloppement (2019-2022)

Principales contributions:

- ◆ Bureau de la députée de Sainte-Marie-Saint-Jacques, Manon Massé – Soutien à l'action bénévole: 40 000 \$ sur 2 ans;
- ◆ Ville de Montréal – budget discrétionnaire: 3 000 \$;
- ◆ PME Montréal – Fonds d'investissement à l'entrepreneuriat: 10 800 \$;
- ◆ Filaction – fonds INNOGEC: 15 000 \$;
- ◆ Centraide du Grand Montréal – programme DATAide: 5 000 \$;
- ◆ Gouvernement du Canada – Programme de préparation à l'investissement: 48 600 \$;
- ◆ Emploi et Développement social Canada – programme Emplois Été Canada: 23 400 \$ sur 3 ans;
- ◆ Services Québec – Soutien au développement des compétences: 3 000 \$.

Ces contributions, sous forme de subventions et de dons, ont permis d'investir dans l'embauche de deux personnes à temps partiel pour appuyer le conseil d'administration composé de bénévoles, de faire appel à de l'expertise pour l'étape de validation préliminaire et d'acquérir de l'équipement informatique.

Phase de développement (2022-2026)

À la suite d'une offre d'achat en août 2022, plusieurs mois ont été nécessaires pour finaliser le montage financier et réunir un investissement d'environ 4 millions de dollars, permettant l'acquisition du bâtiment en 2023.

Principales contributions pour l'achat:

- ◆ Initiative Immobilière Communautaire du Grand Montréal – Fonds d'acquisition social: 1,7 million de dollars;
- ◆ Initiative de l'Association des groupes de ressources techniques du Québec, en partenariat avec le Fonds immobilier de solidarité FTQ – Fonds d'acquisition québécois: 1,7 million de dollars;
- ◆ Ville de Montréal – Subvention pour les bâtiments occupés par des entreprises d'économie sociale: 400 000 \$;
- ◆ partie vendeuse – balance de vente: 250 000 \$.

Le remboursement des prêts est prévu sur une période de 2 ans. Le plan de remboursement sera renégocié et une hypothèque sera contractée pour couvrir le montant, avec la possibilité de recourir à des prêts alternatifs si nécessaire.

Les rénovations prévues sont majeures. Le projet bénéficie de l'accompagnement du GRT CDH et de PME Montréal pour concrétiser cette phase. L'investissement est estimé à 18,7 millions de dollars.

Principales contributions pour la préparation et la réalisation des travaux:

- ◆ Manon Massé – don personnel: 10 000 \$;
- ◆ Ville de Montréal – budget discrétionnaire: 5 000 \$;
- ◆ Caisse Desjardins du Quartier-Latin de Montréal – don: 50 000 \$;
- ◆ Communauté de soutien – obligations communautaires: 60 000 \$;
- ◆ Fondation Lucie et André Chagnon – don: 2,6 millions de dollars;
- ◆ Gouvernement du Canada – Femmes et équité des genres Canada: 330 000 \$ sur 3 ans;
- ◆ Gouvernement du Québec – appel à projets du P.A.R.C: 36 000 \$ en plus d'une contribution de l'ESSA de 5 000 \$;
- ◆ Fondation Choquette-Legault – don: 45 000 \$;
- ◆ Gouvernement du Canada – Bâtiments communautaires verts et inclusifs: 7,5 millions de dollars;
- ◆ autres dons privés: 180 000 \$.

Pistes pour compléter le montage financier

- ◆ Remboursement des taxes foncières: au début des travaux.
- ◆ Remboursement partiel des permis de construction.
- ◆ Fonds du grand mouvement Desjardins.
- ◆ Fondations philanthropiques (programme d'investissements dans la collectivité de la RBC, Fondation Rossy, Fondation RONA, Fondation McConnell).

Phase d'exploitation (à partir de 2026)

Les sources de revenus anticipés sont les revenus locatifs des espaces et de la salle multifonction. De plus, le groupe porteur envisage l'émission d'obligations communautaires à la hauteur de 2 millions de dollars afin d'investir dans un fonds de prévoyance pour assurer la pérennité du projet.



⁹ Point de vigilance: les informations menant à la rédaction de cette section ont été collectées en mars 2025. La situation pourrait avoir évolué depuis cette date. Pour en savoir plus sur ce projet, consultez le portrait *Créer un complexe communautaire au cœur du quartier Le Village. Un projet de l'Espace LGBTQ+ à Montréal*, produit par le TIESS.

Le montage financier

Le montage financier comprend les éléments suivants.



L'équité, aussi appelée mise de fonds dans le contexte d'une acquisition immobilière, correspond aux ressources financières dont dispose le groupe porteur sans avoir à les rembourser. Elle se compose essentiellement des éléments suivants.

- ◆ **Fonds propres** : ce sont les sommes mises de côté par le groupe porteur pour couvrir des imprévus, financer certaines actions ou encore pallier d'éventuelles pertes. Ces fonds propres peuvent inclure les contributions financières des membres, comme les frais d'adhésion dans le cas d'un OBNL ou les parts des membres dans le cas d'une coopérative. Ces sommes témoignent de la capacité du groupe porteur à réaliser le projet immobilier tout en maintenant une certaine autonomie financière.
- ◆ **Dons, legs et commandites** : ce sont les contributions volontaires d'individus, d'organisations ou encore de congrégations religieuses. Les dons et legs sont généralement offerts sans contrepartie, tandis que les commandites impliquent un soutien financier en échange de visibilité pour le donateur.
- ◆ **Subventions** : ce sont des aides financières non remboursables accordées sous certaines conditions par des institutions publiques ou encore des fondations philanthropiques. Les subventions sont disponibles à différents niveaux – local, régional, provincial et fédéral – et peuvent être spécifiques à certains secteurs d'activité. Bien qu'elles soient souvent destinées à des actions ou des types de dépenses spécifiques, elles renforcent directement l'équité du groupe porteur.

Dans le cadre d'un projet d'immobilier collectif non résidentiel, avoir suffisamment de fonds propres est indispensable pour s'acquitter de certains coûts initiaux, comme les études de préfaisabilité. De plus, bien qu'il n'y ait pas de règle fixe, les institutions financières sont généralement disposées à financer jusqu'à environ 65 % de la valeur de l'immeuble pour son acquisition. Ce pourcentage peut cependant varier considérablement en fonction de la capacité de remboursement prévue.

La quasi-équité fait référence à un type de financement qui implique des conditions et/ou des modalités de remboursement flexibles. C'est une catégorie un peu plus floue, dont la définition ne fait pas consensus auprès des bailleurs de fonds. Dans le cadre des projets d'immobilier collectif non résidentiel, les formes les plus fréquemment utilisées sont les suivantes.

- ◆ **Prêts sans garantie** : ces prêts ne nécessitent pas d'actifs sous garantie et sont donc plus accessibles pour les groupes porteurs qui n'ont pas d'actifs disponibles. Ils peuvent être utilisés pour financer l'embauche d'une personne qui assure le développement du projet ou pour l'achat de matériel et d'équipement nécessaires à sa réalisation. Un exemple de ce type de financement est le fonds Capitalisation du RISQ.
 - ◆ **Prêts en capital patient** : ces prêts à long terme, souvent sur 15 ans, offrent également des conditions flexibles. Comme le remboursement du capital n'est exigé qu'après plusieurs années, cela réduit la pression financière sur le groupe porteur et contribue à la pérennité du projet.
- Par exemple, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale propose plusieurs types de prêts en capital patient, dont l'un sans garantie destiné à optimiser les opérations, et un autre nécessitant une garantie de second rang sur les actifs immobiliers pour en faire l'acquisition et/ou effectuer des travaux. Ce type de garantie subordonnée à l'institution financière permet de préserver la capacité d'emprunt et de faciliter l'accès à d'autres sources de financement, comme un prêt exigeant une hypothèque de premier rang sur les actifs immobiliers.

- ◆ **Financement et investissement participatifs** : le financement et l'investissement participatifs permettent aux groupes porteurs de diversifier leurs sources de financement en recueillant des fonds auprès du public pour soutenir leur projet. Cette approche met en valeur l'appui de la communauté au projet, renforçant ainsi son ancrage. Cependant, il est essentiel de souligner que ces deux leviers demandent des ressources et un temps considérable pour leur conception et leur gestion. Pour plus d'informations, consultez [L'Ampli](#).

Exemples

- ◆ **Financement participatif** : pour l'achat de son bâtiment, l'Atelier La Patente, coopérative de solidarité (dans le quartier Limoilou à Québec), a mobilisé sa communauté et recueilli près de 12 000 \$ via une campagne de sociofinancement.
- ◆ **Investissement participatif** : l'OBNL Bâtiment 7 (dans l'arrondissement du Sud-Ouest à Montréal) a émis 50 000 \$ d'obligations communautaires pour financer le tiers de son montage financier consacré au démarrage du projet. Pour en savoir plus : [L'ampli. Ils et elles l'ont fait : obligations communautaires](#).

Les emprunts désignent les ressources financières que le groupe porteur obtient en s'engageant à les rembourser selon des modalités plus rigides d'échéance, de taux et de garanties. En général, un actif utilisé à long terme, comme un immeuble, doit être financé par des emprunts à long terme. À l'inverse, un actif à court terme, comme une étude de marché, devrait être financé par des emprunts à court terme. Parmi ceux-ci, on retrouve les formes suivantes.

- ◆ **Marges de crédit** : ces emprunts sont des montants de crédit préautorisés qui peuvent être empruntés et remboursés à tout moment. Les marges de crédit offrent une flexibilité intéressante, mais les taux d'intérêt sont généralement plus élevés que ceux d'autres prêts, c'est pourquoi leur utilisation est recommandée pour des besoins temporaires. Par exemple, elles peuvent être utiles pour obtenir des liquidités en attendant le versement d'une subvention. À noter que les marges de crédit peuvent être garanties dans le contexte des projets d'immobilier collectif non résidentiel.
- ◆ **Prêts garantis** : ces prêts nécessitent des actifs en garantie. Pour les projets d'immobilier collectif non résidentiel, cela se traduit généralement par un prêt hypothécaire (hypothèque immobilière) destiné à financer l'achat ou la rénovation de bâtiments, où l'actif immobilier sert de garantie.

Ces emprunts peuvent être obtenus auprès d'institutions bancaires traditionnelles ou d'institutions de la finance solidaire, comme la Caisse d'économie solidaire Desjardins.

4 La préparation aux travaux

Éléments à mettre en place

À ce stade, le financement nécessaire pour l’acquisition du bien et pour démarrer les premiers travaux a été validé. Il est essentiel d’ajuster le budget de développement afin d’aligner les dates de versement des financements avec les besoins réels pour la réalisation des travaux.

En règle générale, le montage financier a été soigneusement préparé après plusieurs démarches auprès des partenaires financiers et les évaluations des coûts réalisées par des expertes et experts. Étant donné que le groupe porteur a des possibilités limitées pour réinjecter des fonds dans le projet, il est crucial de bien planifier cette étape. Une planification rigoureuse permet de réduire les incertitudes et d’éviter les surprises qui pourraient entraîner des augmentations de coûts et affecter la viabilité financière du projet.

Il est donc primordial de planifier rigoureusement les travaux et de réagir rapidement pour éviter toute dérive budgétaire. Pour ce faire, il est essentiel de s’entourer de personnes de confiance qui ont une expertise en entrepreneuriat général, en architecture ou en ingénierie, par exemple. Leur implication permet le suivi rigoureux de l’avancement du chantier et l’identification rapide de tous les ajustements nécessaires.

Dépenses ou frais à engager

- ◆ Honoraires d’expertise : les principaux frais seront les honoraires des expertes et experts en droit, en architecture, en bâtiment, en ingénierie pour préparer les travaux.
- ◆ Ressources humaines : du temps de travail est à prévoir pour coordonner les appels d’offres et planifier les travaux.
- ◆ Contingences : il est recommandé d’ajouter une marge d’au moins 20 % aux coûts des travaux pour couvrir les imprévus et anticiper les hausses de coûts dues aux fluctuations du marché. Par exemple, la hausse de 30 % des coûts de construction entre 2020 et 2023 montre bien l’importance de disposer d’un budget flexible, capable d’absorber ces variations sans mettre en péril l’ensemble du projet¹⁰.

Outils, aides ou accompagnement possibles

Le montage financier doit être conçu pour couvrir tous les coûts identifiés dans le budget de développement. Ainsi, les prêts en capital patient et/ou les prêts hypothécaires contractés doivent inclure des sommes réservées pour les travaux.

Lors de la préparation des travaux, une attention particulière doit être accordée à la gestion de la trésorerie. Par exemple, un dépôt peut être requis pour l’achat de matériaux afin de garantir leur livraison à temps pour le début des travaux. Il est crucial de disposer des fonds nécessaires pour les paiements, surtout si les financements octroyés n’ont pas encore été reçus. Une bonne gestion de la trésorerie permet de couvrir ces dépenses sans perturber le calendrier du projet.

Selon la situation financière du groupe porteur, il peut être utile de prévoir une marge de crédit ou un prêt à court terme pour avancer certaines dépenses avant de recevoir les financements confirmés. Toutefois, il est important que ce type de financement à court terme soit bien planifié pour ne pas augmenter inutilement les coûts financiers du projet. Il faut anticiper les besoins en liquidités et s’assurer que les modalités de remboursement correspondent aux entrées de fonds attendues.

5 La réalisation des travaux

Éléments à mettre en place

Cette étape est souvent de longue haleine et nécessite une grande agilité du groupe porteur. Il sera essentiel de suivre de près le budget de développement afin de prévenir plusieurs risques et de gérer de manière adéquate les imprévus. Mettre en place un système rigoureux de suivi permettra d’évaluer régulièrement les écarts entre le budget prévisionnel et les dépenses réelles. Si nécessaire, une version actualisée du budget devra être élaborée pour refléter les ajustements et intégrer les coûts imprévus.

Dépenses ou frais à engager

D’autres frais s’ajoutent aux dépenses de matériaux et de main-d’œuvre de construction directement liées à la réalisation des travaux.

- ◆ Ressources humaines : du temps de travail est à prévoir pour faire des visites de chantier et coordonner des travaux.
- ◆ Honoraires d’expertise : les principaux frais seront les honoraires des expertes et experts en droit, en architecture, en bâtiment, en ingénierie.

Outils financiers ou accompagnement possibles

Le chiffrier *Budget préliminaire et montage financier* d’Entremise, évoqué plus tôt, offre une section consacrée aux coûts des travaux.



¹⁰ Source : Société québécoise des infrastructures, 2023.

6 L'occupation permanente

Éléments à mettre en place

Cette étape marque le premier jour prévu dans le budget d'exploitation. À ce stade, le groupe porteur doit s'assurer que toutes les conditions sont réunies pour optimiser l'utilisation des espaces conformément aux objectifs du plan d'affaires. Cela nécessite une préparation soignée et une gestion proactive.

Dépenses ou frais à engager

Selon les sources de revenus identifiées pour garantir la viabilité du modèle économique, il est important de prévoir certaines dépenses associées. Celles-ci s'ajoutent aux dépenses courantes du bâtiment (assurances, électricité, taxes foncières, etc.). Quelques exemples sont présentés dans le tableau ci-contre.

Il est également essentiel d'inclure dans le budget toutes les dépenses liées aux prêts, telles que les intérêts, le remboursement du capital et les frais de gestion. Une planification adéquate de ces coûts permet de respecter les échéances et de réduire les risques financiers du projet.

Par ailleurs, il est essentiel de prévoir des contributions à un fonds de prévoyance. Ce fonds sera destiné à financer des travaux majeurs nécessaires pour assurer le maintien et la durabilité du bâtiment à long terme.

Outils, aides ou accompagnement possibles

À cette étape, les aides financières disponibles varient en fonction des activités prévues dans le lieu. Par exemple, un projet visant l'aménagement d'espaces de création et de diffusion artistiques pourrait être admissible à une subvention du Conseil des arts du Canada pour son exploitation.

Le Guide du gestionnaire immobilier collectif, développé par Entremise, vise à soutenir les personnes responsables de la gestion quotidienne des projets immobiliers collectifs. Ce guide propose une méthodologie, des outils, une vision et de bonnes pratiques pour faciliter leur travail.

Enfin, une stratégie de tarification solidaire peut servir d'outil financier pour équilibrer les loyers tout en maintenant des objectifs d'abordabilité.

Tableau 1: Exemples de dépenses liées à des revenus potentiels

Source de revenus	Dépenses à prévoir
Revenus locatifs	
Location d'espaces	- Salaires de gestion (gestion des baux, des occupants, de la sécurité, de l'entretien et de la conciergerie) - Coûts d'entretien et de réparations (ménage, peinture, plomberie, déneigement, etc.)
Revenus d'activités commerciales	
Location ponctuelle d'espaces (événements)	- Coûts de logistique (aménagement, équipements techniques, sécurité et accessibilité, entretien, etc.) - Communication et promotion (publicité, création de contenu, etc.) - Salaires de gestion (gestion des contrats, coordination, etc.)
Activités marchandes gérées par le groupe porteur (ex. un café)	- Coûts d'approvisionnement (achat d'équipements, de matières premières, etc.) - Salaires (gestion des commandes, baristas, etc.)



La tarification solidaire

Dans un projet d'immobilier collectif non résidentiel, la tarification solidaire¹¹ a pour but de moduler les loyers selon une grille préétablie en fonction de la capacité de payer des locataires. Cela permet d'offrir des locaux à un prix réduit aux organisations qui ne peuvent pas (ou peuvent difficilement) y avoir accès s'ils sont facturés au prix du marché.

La tarification solidaire vise donc à mettre en place un système de prix conforme aux principes d'équité sociale et économique pour réduire la charge financière qui pèse sur certaines catégories d'occupants. Cela implique que certains occupants, dits « solidaires », acceptent de couvrir une plus grande part des charges pour permettre l'accessibilité aux locaux.

Par exemple, le projet de la Cité-des-Hospitalières en transition (dans l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal à Montréal) a développé une grille de calcul des loyers qui tient compte de divers critères : les revenus annuels de l'organisation, le type de services offerts et le statut juridique.

Pourquoi envisager la tarification solidaire ?

Adopter une stratégie de tarification solidaire permet non seulement de créer un projet équitable et inclusif, mais aussi de maintenir un équilibre financier à long terme. Cela permet d'éviter de fixer des loyers trop bas, ce qui offre davantage d'abordabilité à court terme, mais peut compromettre la viabilité financière du projet en cas de changements ou d'imprévus.

De plus, intégrer différents types d'occupants (commerces, institutions, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, etc.) aide à gérer les risques liés à la perception des loyers, qui constitueront la principale source de revenus du projet.

Une limite à considérer : la mixité d'usages

Lorsque le projet d'immobilier collectif non résidentiel inclut une mixité d'usages, tels que du résidentiel ou bien des acteurs des secteurs privés ou institutionnels, certains partenaires financiers peuvent exiger qu'un certain pourcentage de l'espace soit réservé à certains usages ou à certains types d'occupants.

Par exemple, l'initiative Immobilière Communautaire du Grand Montréal exige¹² qu'au moins 70 % de l'espace occupé soit réservé à des coopératives ou à des OBNL. Cela pourrait contraindre le groupe porteur d'un projet mixte à diviser l'espace, ce qui ajoute une complexité supplémentaire au projet, ainsi que des délais et des frais.

Enfin, une mixité des usages, découlant d'une stratégie de tarification solidaire, contribue à la création d'un milieu de vie dynamique. Elle permet également d'ouvrir la porte à de nouvelles occasions de collaboration entre les différents secteurs, renforçant ainsi la communauté dans son ensemble.

¹¹ Pour en savoir plus sur la tarification solidaire (aussi appelée tarification sociale), consultez le guide *La tarification sociale, une introduction* du TIESS.

¹² En janvier 2025.

7 L'évaluation et l'adaptation (en continu)

Éléments à mettre en place

L'étape d'évaluation et d'adaptation consiste en un processus continu qui permet d'analyser l'évolution du projet, d'ajuster les pratiques et d'optimiser son impact dans la communauté. C'est une étape essentielle pour assurer la pertinence du projet, mais aussi sa santé financière.

Dépenses ou frais à engager

- ◆ Remboursement du capital¹⁴: en plus des intérêts à payer sur les prêts contractés, il est important de prévoir un calendrier de remboursement du capital.
- ◆ Maintien d'actif: inclus les activités d'entretien, le remplacement de certaines composantes désuètes ou encore des travaux de mise aux normes.
- ◆ Honoraires d'expertise: recours à des expertises externes pour mesurer l'impact du projet et ajuster les stratégies.
- ◆ Frais de communication: pour mobiliser les parties prenantes et favoriser l'ajustement du projet aux besoins évolutifs de la communauté.

Outils, aides ou accompagnement possibles

Il est recommandé de maintenir des relations partenariales avec l'écosystème d'accompagnement et de soutien du projet. Les acteurs de la finance solidaire offrent des outils financiers adaptés à la stabilisation et à la croissance de projets immobiliers collectifs non résidentiels. C'est le cas, par exemple, du prêt Capitalisation du RISQ qui soutient les dépenses liées au développement, aux investissements en capital ou encore à l'acquisition de technologies essentielles à la réalisation du projet.

La plateforme Praxis propose un carnet de veille qui regroupe les opportunités et les outils liés au financement qui s'adressent aux acteurs du développement des communautés: Financement – Opportunités et outils.

¹⁴ L'équité du groupe porteur augmente au fur et à mesure que le capital est remboursé, ce qui réduit sa dette (son passif) et augmente sa part de propriété de l'actif immobilier (son actif). Cela permet au groupe porteur de solidifier sa situation financière et d'améliorer sa capacité à obtenir des financements futurs, que ce soit pour des améliorations au projet actuel ou le développement de nouveaux projets.



Prêt-es à poursuivre votre exploration ?

Cet outil est produit par le TIESS, en collaboration avec le Pôle Agglo et Entremise. Il fait partie de La boîte à outils en immobilier collectif, un projet de ALTE Coop, d'Entremise, de Pivot : Coopérative d'architecture et du TIESS, financé par le gouvernement du Québec.

Un ensemble de ressources est à votre disposition sur les sites du [TIESS](#) et d'[Entremise](#) afin de mieux comprendre certaines notions utilisées dans cet outil, d'aller plus loin dans vos réflexions ou encore de vous appuyer sur des suggestions concrètes en fonction de vos besoins.

Remerciements

Le TIESS tient à remercier les chercheurs et chercheuses et les praticiens et praticiennes qui ont soutenu, grâce à leur expertise, l'équipe du projet « L'immobilier collectif au service des communautés » dans la compréhension des différents concepts et sujets abordés, dans la coconstruction des connaissances entourant l'immobilier collectif non résidentiel, dans la conception des outils de transfert ainsi que pour leur relecture.

Réunies en comité de pilotage, ces personnes ont été essentielles à la rédaction de ce document : Chantal Bisson (Table nationale des Corporations de développement communautaire – TNCCDC) • Kenny A. Bolduc (Espace LGBTQ+) • Myriam Déry (Chantier de l'économie sociale) • Louis Gaudreau (Université du Québec à Montréal – UQAM) • Francis Gravel (Réseau d'investissement social du Québec – RISQ) • Charles Grenier (Consultant en immobilier sans but lucratif) • Emmanuel Guay (UQAM) • Gessica Gropp (Coalition montréalaise des Tables de quartier) • Marianne Lemieux-Aird (Entremise) • Aurélie Macé (Association des groupes de ressources techniques du Québec – AGRTQ) • Marie-Anne Marchand (Entremise) • Elías Michelena (Fiducie du Chantier de l'économie sociale et Initiative immobilière communautaire du Grand Montréal) • Didier K. Muamba (Réseau d'investissement social du Québec – RISQ) • Violaine Ouellet (Desjardins Caisse d'économie solidaire) • Josée Prud'homme (Association des groupes de ressources techniques du Québec).

Contributions

Rédaction : Camille Lavictoire-Boulianne (Pôle Agglo) et Julie Langlois (TIESS)

Édition et révision linguistique : TIESS

Graphisme : Bonne Compagnie

Avec la participation financière de

Québec 



=fiducie
du Chantier
de l'économie sociale

Document produit en collaboration avec



ENTREMISE

Pour citer : TIESS. (2025). *Financer un projet d'immobilier collectif non résidentiel. Ressources et éléments à considérer.*



À propos

Le Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil est reconnu comme un interlocuteur privilégié sur les questions de l'économie sociale au plan régional et participe à la vitalité et la diversification économique du territoire par la promotion de l'économie sociale comme vecteur de changement.

poleagglo.ca

Le TIESS est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Basées sur la mobilisation d'une diversité de savoirs et de perspectives, ses publications soutiennent les forces vives de l'économie sociale dans leur contribution à la transition socioécologique.

tiess.ca