

DOSSIER · MAI 2025

Habitation à but non lucratif

Architecture d'un nouveau
modèle québécois



01.

État des lieux 04

02.

**Pour une réelle
abordabilité durable
et croissante 07**

03.

**Une cible ambitieuse
et réaliste 10**

La cible en chiffres 12

04.

**Vers un nouveau
modèle québécois 13**

Pilier 1 – Consolidation fusion 14

Pilier 2 – Professionnalisation 17

Pilier 3 – Acquisition/construction 20

Pilier 4 – Partenariats d'impact 22

05.

Agir maintenant 24

06.

Conclusion 26



État des lieux

01

La crise du logement au Québec ne se limite plus aux déménagements du 1^{er} juillet; elle s'est installée comme un enjeu chronique, touchant des milliers de ménages chaque jour. Cette crise, cyclique par nature, refait surface tous les 20 à 25 ans, faute de solutions durables dans une société qui se métamorphose et un marché qui évolue.

L'absence d'un volume critique de logements à but non lucratif (BNL) dans l'offre résidentielle est l'une des principales causes de l'effritement accéléré de l'accès à un logement abordable par une proportion grandissante de citoyens.



Face à ce constat, il est impératif de revoir notre approche en matière de développement immobilier locatif. Actuellement, le Québec compte environ 1,6 million de logements locatifs (tous types confondus)¹, dont environ seulement 161 000 unités sont considérées comme des logements BNL, représentant autour de 10 % du marché². Or, pour garantir une véritable stabilité résidentielle et une accessibilité à long terme, il faudrait atteindre et maintenir un minimum de 20 % du marché locatif à l'abri de la spéculation. Ce seuil, que l'on observe notamment dans quelques pays européens, permettrait d'assurer un certain niveau d'abordabilité durable en plus de freiner l'augmentation incontrôlée des loyers.

L'Alliance des corporations d'habitations abordables du territoire du Québec (ACHAT) propose une solution ambitieuse, progressive et réaliste pour atteindre la cible de 20 % qui s'appuie sur quatre piliers, dont voici un résumé.

Premièrement, il faudra opérer une consolidation majeure du secteur de l'habitation à but non lucratif afin d'augmenter la capacité du secteur à se développer de manière stratégique et durable. Alors que le Québec compte actuellement quelque 2 550³ propriétaires à but non lucratif, il est essentiel de miser sur la consolidation volontaire des structures existantes pour maximiser leur efficacité et leur impact dans le temps à l'instar des Offices municipaux d'habitation qui sont passés d'environ 500 à 100 en dix ans.

1. Selon la [CORPIQ](#).

2. Selon le [FRAPPU](#).

3. Sources : [RQOH](#) et [CQCH](#).

Il faudra également accélérer la professionnalisation des organisations à but non lucratif déjà présentes dans l'écosystème afin de les rendre plus performantes et efficaces. En somme, passer d'une logique de soutien « projet par projet » à une logique de soutien à la montée en échelle de grandes sociétés immobilières professionnelles à but non lucratif qui souhaitent adopter des stratégies de volume et développer leur portefeuille en continu.

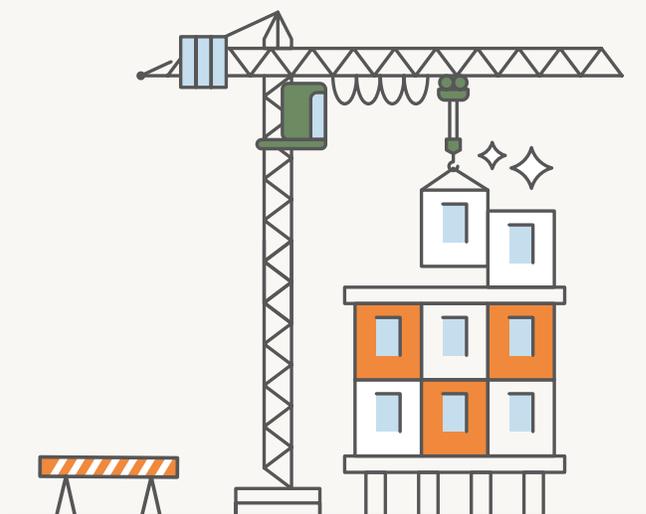
Concrètement, il sera essentiel pour nos futurs grands propriétaires-développeurs professionnels d'intensifier la cadence sur deux fronts simultanément : l'acquisition et la construction de logements BNL. Selon les projections démographiques, le Québec devrait ajouter environ 231 000 logements BNL d'ici cinq ans et 323 000 d'ici 25 ans afin d'atteindre la cible de 20 %⁴, ce qui représente un défi majeur, mais incontournable pour assurer une véritable équité intergénérationnelle et une sécurité résidentielle pour tous.

Enfin, la mise en place de partenariats d'impact entre les OBNL d'habitation et les secteurs public, communautaire et privé sera une clé majeure pour assurer que cette vision s'implante bien dans la réalité des différents territoires du Québec et demeure ancrée dans les communautés locales. La présence croissante de grands propriétaires-développeurs à but non lucratif représente une opportunité d'augmenter l'impact des partenariats avec des développeurs privés et des groupes communautaires, dans une logique de « bonne expertise au bon endroit » et de partage des responsabilités au profit de tous.

4. Selon des calculs effectués par l'ACHAT, à partir des données de l'Institut de la statistique du Québec. Avril 2025

Déjà, plusieurs municipalités, dont Montréal et Longueuil, soutiennent cet objectif de 20 % de part de marché de logements BNL, en réponse aux limites du modèle d'habitation privé.

Toutefois, pour atteindre cette cible à l'échelle du Québec, il est crucial d'adopter une approche concertée et structurée qui reconnaitra l'évolution vers laquelle tous les acteurs doivent tendre, la diversification de l'offre et la complexification de l'environnement financier avec lequel il faut composer. L'ACHAT en appelle ainsi à un nouveau contrat générationnel d'habitation, un engagement collectif visant à transformer le modèle de logement au Québec pour en faire un levier de stabilité et de justice sociale, mais aussi de développement socioéconomique. C'est un enjeu d'intérêt national, nécessitant des actions concertées pour garantir un accès équitable au logement pour les générations actuelles et futures.



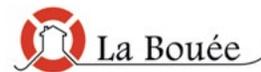
ACHAT

À PROPOS

L'Alliance des corporations d'habitations abordables du territoire du Québec (ACHAT) est un regroupement d'entreprises collectives en immobilier (propriétaires, opérateurs et développeurs sans but lucratif) unique en son genre dans le réseau québécois et canadien de l'économie sociale.

Sa mission consiste à soutenir ses membres dans la recherche d'innovations et le déploiement de stratégies d'affaires visant à accroître de manière significative l'offre de logements sociaux et abordables au Québec, et ce, au bénéfice des communautés locales.

L'ACHAT compte, à ce jour, 25 organisations membres qui totalisent 10 400 logements d'une valeur foncière évaluée à plus de 2 G\$ et dont 7 352 sont en développement.



Pour une réelle abordabilité durable et croissante

02.

À l'heure actuelle, un consensus s'est cristallisé autour des enjeux du logement social et abordable : il y a un manque d'offres et de diversité des modèles à travers le Québec. La pression monétaire est de plus en plus forte sur la classe plus vulnérable et sur la classe moyenne tandis que les taux d'inoccupation sont largement sous le seuil d'équilibre⁵ dans pratiquement toutes les régions du Québec.



5. Selon la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)
[Perspectives du marché de l'habitation de 2025.](#)



Un déséquilibre pour les moins nantis

Le déséquilibre du marché affecte particulièrement les logements de taille 4 ½ (2 chambres à coucher et +), ce qui pousse les loyers à la hausse et diminue le rapport de force des locataires face aux propriétaires. Cela oblige, entre autres, les familles à un exode hors des centres urbains, faute de logements abordables.

Une frange importante se retrouve alors en situation de précarité, pensons aux familles, aux mères monoparentales, aux personnes à faibles revenus, aux étudiants, aux aînés ou aux personnes en situation de handicap physique ou mental.

Pour contrer cette situation, les OBNL en logement développent et opèrent à long terme des projets d'habitation pour répondre aux besoins de ces populations.

Construire l'abordabilité dans le temps

Les projets immobiliers en développement, qu'ils soient à but lucratif ou non lucratif, sont soumis aux mêmes contraintes économiques (augmentation des coûts de construction, frais de développement et d'exploitation, coûts du foncier, taux d'intérêts, etc.) qui se répercutent sur le coût des loyers. Le logement BNL, quoique rentable, fait toutefois le choix **de ne pas tirer profit de l'immeuble** en fixant des loyers qui ne couvriront généralement que les coûts de base de son exploitation.

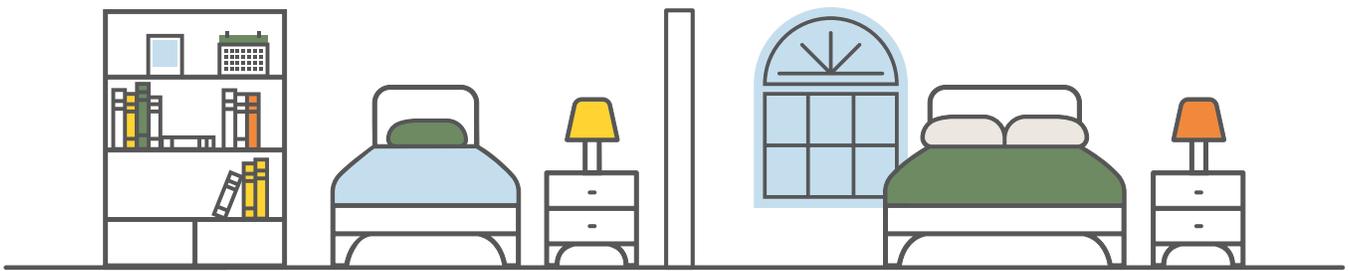
À l'inverse, un logement qui n'est pas à but non lucratif aura une partie de son loyer dédié au profit pour permettre au propriétaire d'obtenir un retour sur son investissement, et ce sur un cycle moyen de 5 à 7 ans.

Au fil du temps, le modèle d'affaires à but non lucratif de détention à long terme peut donc permettre de renverser la situation pour recréer un équilibre de prix, puisque la hausse des loyers sera moins rapide que dans le privé, et généralement limitée à l'inflation ou au taux recommandé par le Tribunal administratif du logement (TAL).

Diversifier les populations cibles et augmenter la mixité des revenus locatifs

Face à l'instabilité des financements gouvernementaux et à la diversification des besoins en logement, plusieurs développeurs immobiliers à but non lucratif se tournent vers une approche entrepreneuriale pour assurer la viabilité et l'abordabilité de leurs projets. Cette approche nécessite de diversifier les revenus locatifs dans un projet, favorisant ainsi une plus grande autonomie financière des groupes. Dans une logique de volume portée par un propriétaire-développeur professionnel, elle se traduit par une augmentation du nombre de projets immobiliers à vocation sociale (OBNL-H) intégrant une mixité de prix de loyer, et ce sur l'ensemble du continuum du logement⁶. Cette diversification des revenus et des prix locatifs contribue non seulement à renforcer l'autonomie des développeurs, mais aussi à réduire les besoins en subventions publiques par unité livrée.

6. Options de logement qui s'offrent aux ménages sur un continuum, notamment l'itinérance, les refuges et les logements de transition, les logements communautaires, les logements locatifs abordables, les logements locatifs du marché et l'accession à la propriété. Source SCHL.



Augmentation du loyer réel et projeté de 2019 à 2050 pour les logements de 2 chambres à coucher⁷

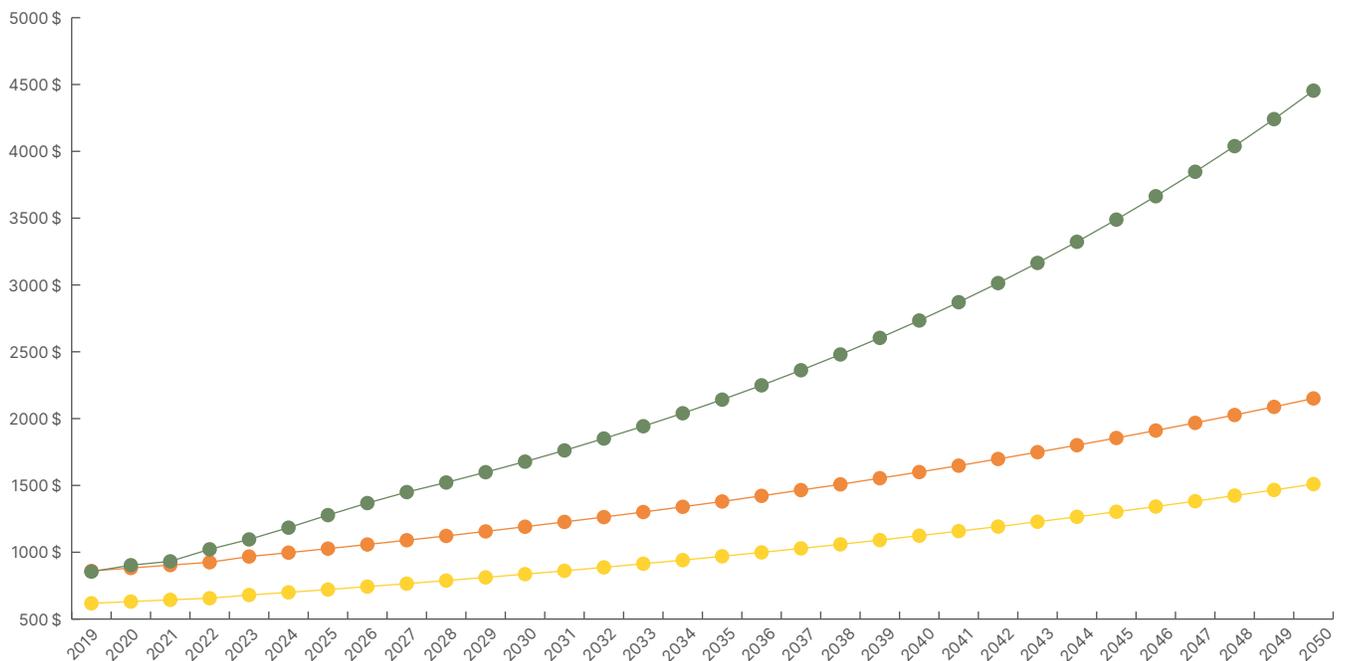
LÉGENDE

 Prédiction de l'évolution du marché locatif privé

Prix médian estimé par la SCHL selon le [Portail de l'information sur le marché de l'habitation](#)

 OBNL-H  OBNL-H

Calcul de loyer basé sur le modèle d'affaires de deux membres de l'ACHAT



7. Données internes compilées par l'ACHAT et SCHL (Enquête sur les logements locatifs, consultée en Mai 2025).

Une cible ambitieuse et réaliste

03

L'atteinte et le maintien dans le temps d'un seuil minimal de 20 % de logements BNL dans le marché locatif québécois permettrait d'atténuer les effets néfastes de la spéculation immobilière et d'assurer une diversité dans l'offre de logements abordables pour les générations futures.

L'exemple des coopératives funéraires est un exemple probant de l'impact d'un secteur BNL fort sur l'abordabilité dans le temps⁸.

20 %
de logements à but
non lucratif



Les coopératives funéraires: un exemple concret d'abordabilité

Selon une étude du Gouvernement du Québec, durant les années 70, les Québécois étaient ceux qui payaient le plus cher pour leurs funérailles au Canada. Durant les quinze années suivantes, les coops funéraires vont prendre des parts de marchés et l'augmentation de la compétitivité va mener à des effets bénéfiques et à une baisse des prix généralisée.

Aujourd'hui, les coops funéraires détiennent 20 % des parts du marché.

Depuis ce revirement de situation, les Québécois paient leurs funérailles en deçà de la moyenne canadienne :

6 325 \$ au Canada,
5 698 \$ au Québec
et 3 677 \$ dans une coop

(*chiffres les plus récents de 2004).

8. « L'impact réel des coopératives funéraires ». FCFQ.

« Les coops funéraires, formule « révolutionnaire » au Québec, ont 50 ans », Radio-Canada.

Un impact structurant sur le marché du logement

Réduction de la spéculation immobilière

- La spéculation immobilière contribue à l'augmentation rapide et incontrôlée des prix du logement, rendant l'accès à la propriété et la location inabordable pour une large partie de la population.
- En augmentant les parts du marché de l'habitation à but non lucratif, on limite l'influence des investisseurs privés et des fonds spéculatifs sur les prix.

Stabilisation et abordabilité des loyers à long terme

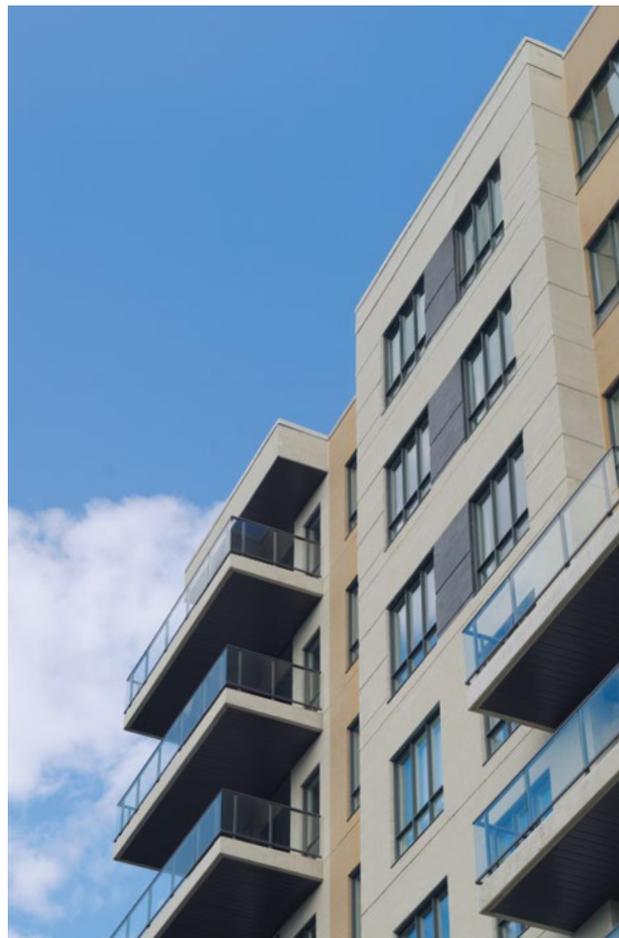
- Les loyers dans le secteur privé sont soumis aux fluctuations du marché et aux logiques de maximisation des profits.
- Un parc locatif composé d'au moins 20 % de logements BNL garantit une base de loyers stables et abordables, qui joue un rôle régulateur sur l'ensemble du marché locatif.

Réduction à terme de la dépendance aux subventions publiques et un meilleur maintien du parc existant

- Actuellement, de nombreux programmes d'aide gouvernementale sont nécessaires en continu pour soutenir les locataires en situation de vulnérabilité et les petits propriétaires de logements BNL.
- Un secteur locatif non lucratif consolidé, plus efficace et professionnel optimiserait à terme l'utilisation de ces subventions, en opérant et en développant de manière durable et plus autonome des logements abordables.

Effets positifs sur la mixité sociale et économique, ainsi que sur le développement durable

- L'intégration de projets de logements BNL à revenus diversifiés favorise une meilleure mixité sociale et évite la ghettoïsation des populations à faibles revenus dans les différents quartiers.
- Ces logements sont de plus en plus conçus selon des normes environnementales plus strictes, contribuant à la durabilité du parc immobilier.



La cible en quelques chiffres

Grande municipalité (45 000 habitants et +)

L'exemple de Longueuil

Il y a actuellement 119 119 logements locatifs,
dont 4 907 logements BNL soit 4 %.

Pour atteindre la cible de 20 % aujourd'hui, on devrait ajouter
6 457 logements BNL supplémentaires.

En 2040, le nombre de ménages locataires aura atteint 128 308.
Une cible de 20 % correspondra à 12 288.

↑ + 492

**Il faudrait donc
ajouter 492 logements
BNL par année.**

Moyenne municipalité (5 000 à 45 000 habitants)

L'exemple de Rivière-du-Loup

Il y a actuellement 9 070 logements locatifs,
dont 535 logements BNL, soit 13 %.

Pour atteindre la cible de 20 % aujourd'hui, on devrait ajouter
281 logements BNL supplémentaires.

En 2040, le nombre de ménages locataires aura atteint 9 380.
Une cible de 20 % correspondra à 844.

↑ + 20

**Il faudrait donc
ajouter 20 logements
BNL par année.**

Petite municipalité (5 000 habitants et -)

L'exemple de Saint-Félicien*

Il y a actuellement 4 535 logements locatifs,
dont 156 logements BNL, soit 12 %.

Pour atteindre la cible de 20 % aujourd'hui, on devrait ajouter
98 logements BNL supplémentaires.

En 2040, le nombre de ménages locataires aura atteint 4 343.
Une cible de 20 % correspondra à 243.

↑ + 6

**Il faudrait donc
ajouter 6 logements
BNL par année.**

* Tenant compte du fait que la population, selon les estimations,
diminue d'année en année. Ce phénomène s'observe dans un certain
nombre de municipalités de petite taille au Québec.

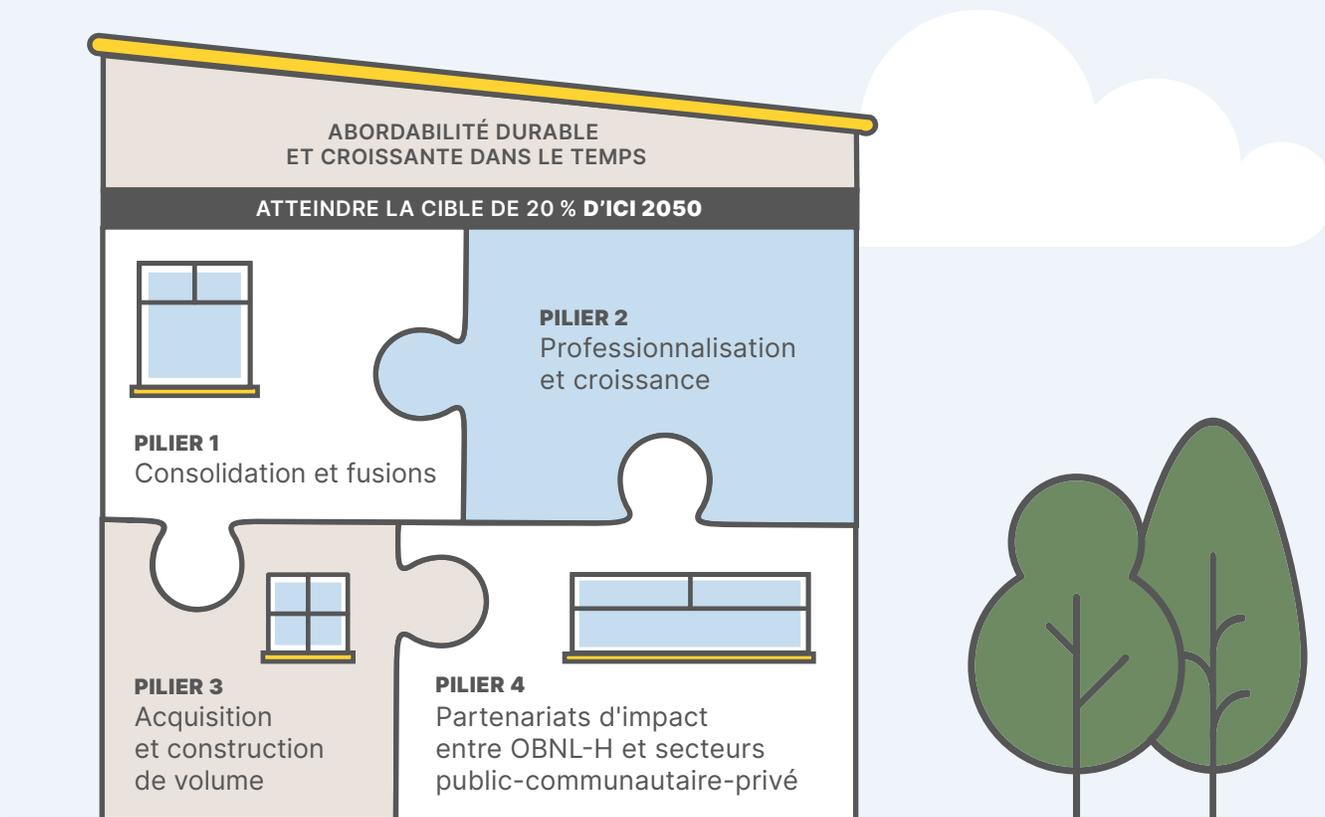


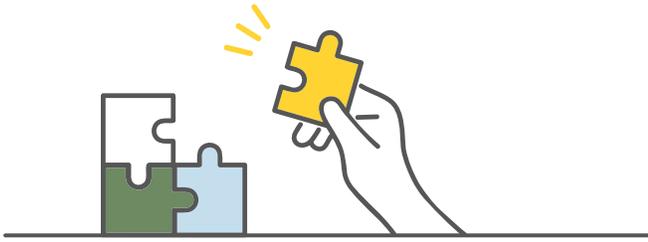
Vers un nouveau modèle québécois

04

Pour atteindre la cible du 20 %, l'ACHAT identifie quatre piliers qui sont les éléments porteurs d'un modèle d'habitation abordable renouvelé, innovant et durable. Des piliers pour lesquels nous avons les capacités d'être les architectes d'un Québec abordable pour tous, sans exception.

Un Québec où des sociétés immobilières à but non lucratif occupent et maintiennent 20 % des parts du marché locatif, s'appuyant sur un secteur consolidé, mature, performant et efficace qui développe de nouvelles unités chaque année de manière plus autonome, tout en conservant un fort ancrage territorial et communautaire.





Pilier 1

Procéder à un exercice majeur de consolidation et de fusions

Le secteur du logement au Québec est extrêmement fragmenté, constitué d'une multitude de coopératives et d'OBNL d'habitation, ce qui contraste fortement avec des modèles similaires, comme ceux de l'Autriche, l'Angleterre et la France.

Les modèles européens qui ont réussi à atteindre et à maintenir la cible du 20 % sont tous passés par un cycle historique de consolidation et de fusions. Pour faire du volume de production, il faut un écosystème composé de plus grandes sociétés immobilières professionnelles et autonomes financièrement.

Parmi les bénéfiques, un tel exercice permettrait de :

- Optimiser les structures organisationnelles pour améliorer la pérennité des organismes et les services aux locataires.
- Consolider et stabiliser la gouvernance des organismes, en assurer la relève et/ou le redressement le cas échéant.
- Pérenniser les investissements gouvernementaux et privés dans le modèle du logement BNL.
- Envoyer un signal fort de gestion performante et efficace aux institutions et partenaires financiers, favorisant l'accès à de nouvelles sources de financement.
- Développer une stratégie axée sur les économies d'échelle permettant, entre autres, de mobiliser des ressources pour le développement de nouveaux projets, de dégager plus de ressources pour les locataires et d'atteindre un seuil critique de revenus locatifs favorisant le maintien d'un flux de trésorerie positif, incluant des réserves pour l'entretien.



Par exemple, l'Autriche et le Québec ont une population semblable (avec plus de 8,5 millions d'habitants).

Toutefois, l'Autriche compte 182 propriétaires à but non lucratif qui opèrent près de 1 million de logements (parmi eux, 58 % gèrent ou possèdent plus de 2000 unités), contre plus de 2500 propriétaires à but non lucratif qui opèrent 160 000 logements locatifs au Québec.

La croissance annuelle moyenne des parcs de logements BNL se situe respectivement autour de 16 000 unités pour l'Autriche contre 2000 unités pour le Québec.

Ce modèle permet à l'Autriche de garantir une grande stabilité résidentielle tout en dépensant seulement **0,5 % de son PIB** dans son budget d'habitation, soit **moins que la moyenne européenne**.⁹

9. Fiche d'apprentissages sur le modèle autrichien et propositions pour le Québec. ACHAT. 2023.

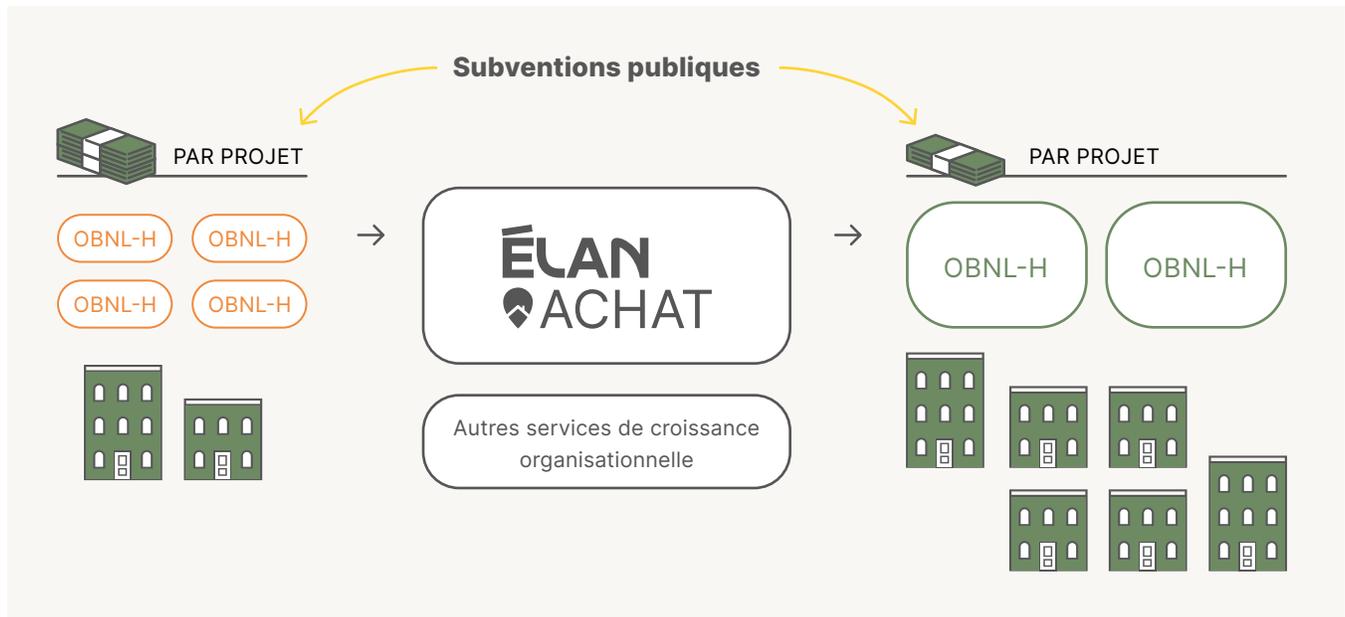
La taille réduite de nombreux fournisseurs de logements constitue un frein à leur expansion, et parfois même un défi de maintenir leurs activités dans le temps. En l'absence de masse critique de revenus, leur personnel, parfois à temps partiel ou sous contrat externe, peut manquer de soutien et d'expertise spécialisée, transformant chaque difficulté en potentielle crise. Ces petits groupes propriétaires ne disposent malheureusement pas toujours des leviers financiers et organisationnels nécessaires pour gérer efficacement leurs actifs et contribuer à la croissance du parc de logements BNL. Le manque de ressources peut également limiter leur capacité à mobiliser des financements, tandis que les risques et la complexité liés à la construction de logements représentent souvent des obstacles majeurs.¹⁰



**Au Québec,
l'heure est donc
venue d'opérer
progressivement
une consolidation
volontaire du secteur
de l'habitation
à but non lucratif
en réduisant
le nombre
d'organisations
propriétaires à
l'instar des Offices
municipaux
d'habitation qui sont
passés d'environ
500 à 100 en dix ans.**

¹⁰. Rapport [Augmenter le secteur du logement hors marché au Canada](#) du Conseil national du logement (CNL), Mars 2025.

Pour affronter et résorber la crise du logement actuelle, et prévenir la prochaine, on doit miser sur un écosystème robuste et mature. Les sociétés immobilières à but non lucratif professionnelles ont une meilleure capacité d'innover et de s'autofinancer.



Comment structurer cette consolidation ?

- Encourager les fusions volontaires et la mutualisation, en s'inspirant notamment de l'exemple de la Société d'Habitation du Québec (SHQ), qui a réduit le nombre d'offices d'habitation de 500 à 100 avec des résultats positifs.
- Miser sur le repreneuriat collectif et la professionnalisation en soutenant le développement organisationnel pour garantir la pérennité du secteur.
- S'inspirer des modèles européens comme celui de l'Autriche qui a réussi à structurer son marché autour de sociétés immobilières BNL solides et performantes.

Le secteur ne peut pas rester figé et doit opérer un virage progressif et soutenu. Il ne s'agit pas d'imposer des fusions, mais plutôt de fournir les outils, les ressources et les incitatifs nécessaires pour que les organismes évoluent avec succès, en réponse aux besoins exprimés.

Pilier 2

Accroître la professionnalisation et stimuler la croissance des OBNL d'habitation

L'ACHAT, à travers le parcours Élan, son centre d'excellence en immobilier collectif, vise à accélérer la professionnalisation des organisations à but non lucratif engagées dans le développement et l'exploitation continue de logements BNL. Parmi les services offerts figurent : croissance organisationnelle, fusion/consolidation/redressement et relève. L'objectif est de faire progresser les structures organisationnelles des groupes existants vers des logiques de croissance annuelle continue, d'adopter un modèle d'affaires et une posture d'entrepreneuriat social qui vise à réduire la dépendance aux subventions, à améliorer son agilité et sa vélocité dans le marché immobilier et à gérer de manière efficace des milliers de logements. Pour ce faire, ces groupes doivent pouvoir s'appuyer sur une plus grande mixité de revenus dans leur portfolio, élargissant les clientèles cibles jusqu'aux classes moyennes (le logement social n'est plus exclusif aux plus pauvres, mais s'ouvrent dorénavant à tous les non-riches). De plus, ils doivent mettre en place des mécanismes de gouvernance qui assurent le maintien de leur mission sociale première d'ancrage territorial et d'appartenance aux communautés locales.

Développer des OBNL d'habitation performants

Il est essentiel d'encourager et de soutenir financièrement de grandes sociétés immobilières propriétaires-développeuses à but non lucratif, alliant performance et efficacité comparables au secteur privé, tout en assurant une rentabilité et une redistribution sociale des profits.

Fondées sur des modèles d'affaires durables, elles doivent gérer des milliers de logements et en développer des centaines chaque année afin de répondre aux besoins croissants en habitation. Ce pourquoi un parcours de professionnalisation comme Élan poursuit l'atteinte de résultats mesurables, via des indicateurs clés de performance, comme par exemples :

- Adoption d'un Plan de développement organisationnel et immobilier (PDO et PDI).
- Augmentation continue du nombre de logements développés par année.
- Croissance des revenus autonomes.
- Augmentation des nouvelles embauches et des expertises internes.
- Optimisation des coûts de subventions requis par unité développée.





Extrait du Rapport **Augmenter le secteur du logement hors marché au Canada** du Conseil national du logement (CNL) datant de mars 2025 :

« Seule une poignée de prestataires, généralement des sociétés provinciales de logement public et des municipalités plus importantes, exercent des activités à l'échelle requise pour pouvoir embaucher du personnel spécialisé, bénéficier d'économies d'échelle et gérer efficacement les risques associés à la construction de logements. Le reste de la propriété des biens du secteur est très fractionnée. Il existe de nombreux prestataires mineurs, chacun possédant généralement moins de 100 logements. »



Les avantages d'un modèle d'affaires structuré et professionnel

- Économies d'échelle en développement et en exploitation.
- Augmentation de la confiance des investisseurs publics et privés.
- Expertise permanente et amélioration continue des pratiques.
- Flux de trésorerie positif, garantissant la pérennité des opérations et du développement.
- Boucle de rétroaction continue entre gestion à long terme et nouveaux projets.
- Valorisation foncière croissante grâce à la rotation de l'équité.
- Capacité d'adaptation aux besoins spécifiques du marché et des collectivités.
- Dynamisme associatif, favorisant l'engagement des parties prenantes.
- Collaboration renforcée avec les municipalités et le secteur privé pour la création de nouveaux quartiers.
- Intégration des meilleures pratiques environnementales et innovations pour répondre aux défis climatiques.

La rotation de l'équité : un levier de croissance durable

Un dollar investi dans une société immobilière à but non lucratif est maximisé de façon exponentielle, et ce, à long terme. Faire tourner l'équité, c'est créer de la richesse collective qui travaille pour nous. C'est précisément ce que permettent les investissements confiés à des sociétés à but non lucratif, propriétaires et développeuses.

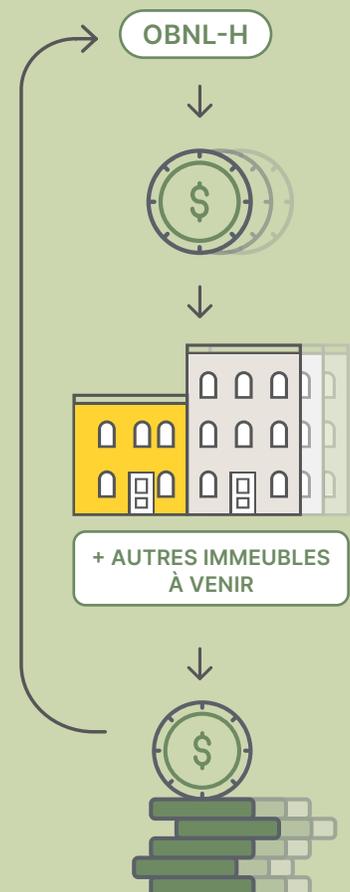
Ces sociétés utilisent de façon continue leurs actifs – notamment leur capacité d'emprunt et leurs surplus autonomes croissants – comme leviers pour financer de nouveaux projets ou assurer l'entretien de leurs immeubles. Cette approche leur permet de contribuer durablement, sans devoir systématiquement dépendre des programmes de subventions.

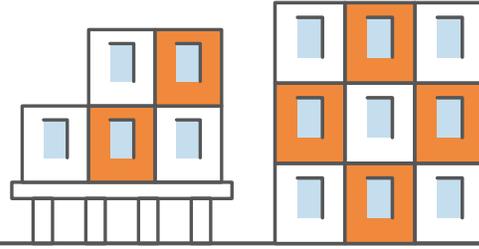
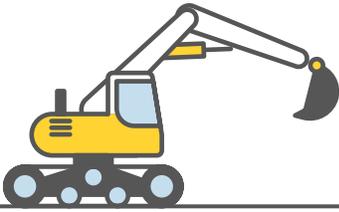
À l'inverse, les plus petits groupes de citoyens bénévoles, qui ne disposent pas de la masse critique nécessaire, peinent souvent à atteindre ces objectifs de façon stratégique.

- Ce modèle d'affaires optimisé réduit la dépendance aux subventions publiques et augmente par conséquent l'autonomie financière des groupes.
- Grâce à des financements rotatifs à faible taux d'intérêt, les grandes sociétés d'habitation assurent l'entretien de leur parc immobilier et la création de nouvelles unités.
- Effet multiplicateur : chaque dollar investi aujourd'hui génère un appui financier futur au développement de nouveaux logements BNL.

De tels bénéfices ne pourront s'observer que dans un contexte de sociétés immobilières propriétaires-développeuses à but non lucratif plus importantes et professionnelles.

Résultat :
Un retour sur investissement pour l'État, les institutions financières privées et les développeurs.





Pilier 3

Accélérer les acquisitions et intensifier la construction immobilière locative

Les mises en chantier annuelles demeurent insuffisantes, et le nombre de logements BNL particulièrement famélique, compromettant gravement l'atteinte de l'abordabilité sur le marché du logement, ne serait-ce qu'à court terme. Cette situation met sous pression l'ensemble du secteur de la construction, dans un contexte géopolitique instable et d'incertitude économique. Que le logement soit à but non lucratif ou soumis aux dynamiques privées, il évolue au sein du même marché, avec les mêmes contraintes et impératifs. Il faut donc adopter une vision commune et des stratégies concertées avec l'ensemble des acteurs de l'industrie pour accélérer la cadence.

Le Québec fait déjà face à une pénurie de logements, et les dernières projections de la SCHL indiquent que le déficit atteindra 860 000 unités d'ici 2030. Pour rétablir l'abordabilité, il faudrait selon eux construire 1,2 million d'habitations en huit ans, ce qui impliquerait de multiplier par quatre le rythme actuel des mises en chantier, atteignant 180 000 unités par an. Ce niveau de construction représente un défi colossal, nécessitant une approche globale combinant nouvelles constructions et acquisitions.

Une approche combinée pour le secteur à but non lucratif : construire et acquérir

Face à l'ampleur du défi, il est essentiel pour les OBNL-H d'agir avec vélocité sur deux fronts complémentaires :

- **Construire** de nouveaux projets de logements abordables.
- **Acquérir** du marché privé des logements abordables existants.

Préserver l'abordabilité des logements existants grâce au modèle d'affaires à but non lucratif est tout aussi essentiel que d'en créer de nouveaux. Cela peut se faire grâce à des programmes d'acquisition de bâtiments, permettant de sécuriser des logements tout en évitant les évictions. Par ailleurs, l'entretien et la rénovation de ces immeubles, bien que coûteux, demeurent souvent plus abordables et rapides que la construction neuve. Cette approche est d'ailleurs de plus en plus soutenue par les pouvoirs publics, et appuyée notamment par le rapport 2025 du Conseil national du logement¹¹, qui recommande d'investir dans l'acquisition et la construction de nouveaux logements tout en les soustrayant aux logiques spéculatives.

11. D'autres travaux vont dans cette direction, dont le « [Plan détaillé pour améliorer le nombre et la qualité](#) » du Groupe de travail pour le logement et le climat, ainsi que « [Portes ouvertes, 2^e édition](#) » de Vivre en Ville.

Diversifier les moyens d'action et de financement

La montée en échelle de grands groupes professionnels à but non lucratif est un prérequis afin d'augmenter la confiance des investisseurs publics et privés. Que ce soit pour des projets neufs ou existants, plusieurs stratégies peuvent être mises en place, telles que :

- L'acquisition de terrains stratégiques municipaux, gouvernementaux ou privés.
- La rénovation et la conversion de bâtiments.
- Le développement de logements modulaires ou préfabriqués.

Toutefois, ces mesures nécessitent des ajustements réglementaires et des politiques publiques cohérentes à tous les niveaux gouvernementaux. Il est impératif de sortir d'une logique de développement au cas par cas (projet par projet) pour adopter une approche de portefeuille de projets, permettant aux fournisseurs de logements BNL de planifier sur le long terme et aux investisseurs de poser une vue d'ensemble sur les activités d'un partenaire développeur de confiance.

Moderniser les mécanismes de financement

Pour répondre aux besoins de financement du secteur, il est essentiel de :

- **Favoriser le financement de portefeuilles de projets** plutôt que des projets isolés, garantissant une meilleure stabilité et prévisibilité.

- **Diversifier les sources de financement**, en complétant les subventions par des prêts flexibles à faible taux d'intérêt.
- **Appliquer la rotation de l'équité** par les sociétés à but non lucratif propriétaires-développeuses professionnelles.
- **Mobiliser l'équité** pour autofinancer le pré-développement de projets et permettre des mises de fonds autonomes afin de maintenir un rythme soutenu de développement.
- **Mieux contrôler les coûts** de construction, notamment grâce à la rapidité d'action et le pouvoir de marché de groupes professionnels structurés, et diminuer le coût de subvention par unité au minimum.

Un développement responsable et durable

L'accélération du développement du logement doit s'inscrire dans une logique de transition socioécologique¹². Cela implique de :

- L'application de bonnes pratiques en matière de construction durable¹³ (densification, gestion des matières résiduelles, utilisation de matériaux écoresponsables, efficacité énergétique, mobilité durable, etc.).
- La prise en compte de l'empreinte carbone des projets sur leur durée de vie.
- L'amélioration de la résilience et de la qualité des bâtiments.

12. Exemple: [Côté Habitat](#), « un guichet unique pour accélérer la rénovation des logements sociaux ».

13. Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec: <https://www.apchq.com/a-propos/priorites-d-action/construction-durable/>.

Pilier 4

Mobiliser des partenariats stratégiques entre les OBNL-H et les secteurs public-communautaire-privé pour maximiser l'impact collectif

Le modèle des grandes organisations immobilières à but non lucratif, structurées et professionnelles, gagne du terrain au Québec. Cette évolution a entraîné, au fil des dernières années, une transformation des dynamiques de collaboration entre les OBNL d'habitation et le secteur public, les organismes de soutien communautaire ainsi que les développeurs privés. Ces nouvelles formes de partenariats ouvrent, dans bien des cas, la voie à des perspectives porteuses pour l'avenir. L'enjeu est d'unir les forces pour créer des solutions innovantes et pérennes, qui répondent aux besoins croissants en habitation tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles.

Comment y parvenir ?

- Reconnaître des finalités complémentaires : coexistence entre modèles privés et ceux reposant sur une approche d'économie sociale, entre la recherche de profits et la mission des OBNL d'habitation.
- Établir une vision commune : encourager un changement de paradigme où les rôles et responsabilités sont partagés entre les différents acteurs.
- Mettre en synergie les expertises :
 - Le secteur public agit comme facilitateur et met en place des outils dédiés au développement.
 - Le milieu communautaire, ancré dans son territoire et près des locataires, détient une connaissance fine des enjeux et assure une gestion durable des logements.
 - Le secteur privé apporte des solutions d'innovation, de financement et de gestion performante.
- Accélérer le développement et l'expansion des OBNL d'habitation : mutualiser les savoirs et les ressources, exploiter pleinement les leviers de financement (public, privé et philanthropique) et structurer des organisations capables de croître efficacement.

De tels partenariats seront rendus possibles et pourront se multiplier si l'on mise sur la professionnalisation d'un secteur où les forces seront davantage consolidées.

Cette formule permet à chaque organisation impliquée de se concentrer sur sa mission. Par exemple, le partenariat entre Interloge et Mères avec pouvoir permet au premier de se concentrer sur la gestion immobilière et le développement de projets tandis que le second, sur sa mission communautaire.



Modèles de partenariats d'impact pour atteindre un volume de production

La bonne expertise au bon endroit, des forces respectives additionnées

COMMUNAUTAIRE

OBNL d'habitation (groupe A)	Soutien communautaire (groupe B)
Développement immobilier	Programme(s) d'intervention
Gestion des baux	Sélection des participants
Santé / sécurité / salubrité	Intervention psychosociale
Perception \$	
Maintien d'actif	

SECTEUR PRIVÉ

OBNL d'habitation (groupe A)	Promoteur – Développeur privé (groupe B)
Partenariats communautaires	Terrains
Programme technique et fonctionnel	Pré-développement
Financement	Développement
Terrain	Construction
Exploitation du projet à long terme	

SECTEUR PUBLIC

OBNL d'habitation (groupe A)	Municipalité (groupe B)
Partenariats communautaires	Terrains sous la juste valeur marchande (JVM)
Partenariat privé	Appui financier (fiscalité, subvention, prêt, tarifs différenciés)
Financement	Appui logistique (émission rapide de permis)
Programme technique et fonctionnel	
Exploitation du projet à long terme	

Exemples de partenariats stratégiques

Partenariats communautaires à long terme

[Interloge + Mères avec Pouvoir](#)

[SHAPEM + Paroles d'excluEs](#)

[Loggia + Association de Montréal pour la déficience intellectuelle](#)

[Corporation Mainbourg + Centre communautaire le Mainbourg](#)

[SOLIDES + Centre des femmes de Verdun](#)

[Hapopex + MultiCaf](#)

[Espace La Traversée + Soeurs de la Providence, Espace Fullum](#)

Partenariats privés à long terme

[Interloge + Prével](#)

[UTILE + MondeV](#)

[SOLIDES + Interloge avec Biophilia](#)

[Mission Unitaïnés + Fondation Luc Maurice](#)

Agir maintenant

05.

Bien que les pouvoirs publics aient un rôle de premier ordre à jouer en matière d'habitation, les acteurs terrain de l'économie sociale ont tous une responsabilité partagée pour faire changer les choses. Le secteur est déjà en marche, les membres de l'ACHAT en sont des exemples probants, mais il est nécessaire d'intensifier les efforts.

Par conséquent, l'ACHAT propose un ensemble de recommandations transversales aux trois paliers gouvernementaux visant à s'assurer que toutes les politiques publiques, favorables à l'augmentation des parts de marché du logement BNL, soient cohérentes et complémentaires.



Bâtir le Québec abordable de demain

Pour consulter le tout en détail, l'ACHAT a déposé en janvier 2025 la Synthèse des positions et recommandations en matière de politiques publiques d'habitation et d'entrepreneuriat social.

[Consultez-le ici!](#)



Recommandations transversales

- Faire de la cible minimale de 20 % des parts de marché de logement BNL un objectif partagé et nommé dans l'ensemble des politiques publiques en matière d'habitation et d'entrepreneuriat social.
- Mettre à profit tous les ministères, directions et services concernés par l'habitation, notamment les politiques et programmes de développement économique et de soutien aux entreprises.
- Poursuivre, intensifier, voire accélérer, la mise en œuvre des différentes mesures de soutien au développement du logement social et abordable à but non lucratif, en priorisant les groupes qui veulent se développer en continu, se professionnaliser et s'autonomiser afin de diminuer à terme leur dépendance aux subventions.
- Soutenir la montée de grands propriétaires développeurs à but non lucratif afin de protéger et améliorer l'abordabilité du parc résidentiel national.
- Utiliser l'ensemble des leviers publics au profit d'un développement structuré d'entreprises d'habitation BNL qui veulent augmenter leur pouvoir de marché et créer de la valeur dans le temps.
- Favoriser les partenariats de volume et de mise à l'échelle impliquant de grandes sociétés immobilières à but non lucratif professionnelles.



Conclusion

06.

Les coûts de l'inaction sont majeurs. Investir dans le logement BNL n'est pas seulement une réponse aux besoins en habitation, c'est aussi un levier économique et social puissant. Comme en témoigne un grand nombre d'études au cours des dernières années, chaque dollar investi dans ce secteur génère des retombées significatives pour l'économie locale, stimule la productivité, contribue à la croissance du PIB et à la réduction du taux de pauvreté au Québec. À l'inverse, ne pas soutenir ce secteur revient à s'exposer à des coûts sociaux et économiques bien plus élevés¹⁴.

14. Rapport « [Augmenter le secteur du logement hors marché au Canada](#) » du Conseil national du logement (CNL).
Rapport « [Les impacts économiques et sociaux des investissements en logement social](#) » de AVISEO Conseil.
Rapport « [Zoom Société: Le logement social et abordable au Québec](#) » de l'Institut de la Statistique du Québec.
Rapport « [L'impact du logement communautaire sur la productivité](#) » de Deloitte.



L'itinérance, dont l'accessibilité financière est la principale cause dans près de 42 % des cas, illustre les conséquences directes du manque de logements abordables. Au-delà de la détresse humaine qu'elle engendre, elle entraîne des dépenses considérables en hébergement d'urgence, en soins de santé et en services sociaux. À titre d'exemple, en Colombie-Britannique, une seule personne sans domicile représente un coût annuel de 30 000 à 40 000 dollars¹⁵ en aides d'urgence, un montant bien supérieur à celui requis pour lui offrir un logement stable.

Le secteur de l'habitation, plus particulièrement du logement, est au cœur d'un tournant dont nous pouvons et devons partager la responsabilité. L'occasion se présente de convenir d'un nouveau pacte social pour un Québec qui - pourtant jadis abordable - est arrivé en fin de bail.

Au cœur de chaque logement se trouvent des personnes, des familles, des aînés, des jeunes en quête de stabilité et d'un milieu de vie digne. C'est cette vision centrée sur l'humain qui doit guider la transformation du secteur.

15. Rapport Augmenter le secteur du logement hors marché au Canada du Conseil national du logement (CNL). Mars 2025.



ACHAT-HABITATION.ORG



Alliance des corporations
d'habitations abordables du
territoire du Québec