

CHAIRE

**Ivanhoé Cambridge
d'immobilier**

ESG UQÀM



OCVI²

Observatoire et centre de valorisation
des innovations en immobilier

ESG UQÀM

[Cahier de recherche]

**Portrait d'entreprises innovatrices en développement et en gestion
de logements sociaux et abordables hors marché au Québec :
le cas de UTILE**



par **Claudia Lorena Cruz Santiago, Andrée De Serres,
Hélène Sicotte et Cynthia Aubert**

Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier,
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Sous la direction de : Andrée De Serres, Ph.D.



Auteures :

- Claudia Lorena Cruz Santiago, étudiante, maîtrise en sciences de la gestion et assistante de recherche, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).
- Andrée De Serres, Ph.D., titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, directrice de l'Observatoire et centre de valorisation des innovations en immobilier (OCVI²) et professeure titulaire au Département de Stratégie, responsabilité sociale et environnementale, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).
- Hélène Sicotte, Ph.D., chercheure, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, co-directrice, Observatoire et centre de valorisation des innovations en immobilier (OCVI²) et professeure titulaire, Département de Management, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).
- Cynthia Aubert, M.Sc., étudiante au doctorant en administration et assistante de recherche, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

Remerciements :

- Cette recherche a été réalisée avec la collaboration de Laurent Levesque, président-directeur général de UTILE.

Pour citer cet ouvrage :

- Cruz Santiago, C. L., De Serres, A., Sicotte, H. et Aubert, C. (2025, juin). *Portrait d'entreprises innovatrices en développement et en gestion de logements sociaux et abordables hors marché au Québec : le cas de UTILE*. [Cahier de recherche]. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal. ISBN 978-2-924983-08-9, 73 p.

À propos de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM :

La Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier de l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM) est une chaire universitaire de recherche-innovation dédiée au développement de nouvelles connaissances, de compétences et de formations en immobilier. Depuis 30 ans, elle est un lieu privilégié de rencontres où collaborent chercheur(e)s, étudiant(e)s, professeur(e)s et expert(e)s des milieux académiques et professionnels, dans le but de mettre en commun la richesse de leur expérience pour penser l'immobilier autrement et stimuler l'innovation dans l'écosystème immobilier.
www.ivanhoecambridge.uqam.ca

Éditrice :

- Andrée De Serres, titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

Édition et révision :

- Elia Duchesne, gestionnaire de projets de recherche, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

ISBN 978-2-924983-08-9

© 2025, juin. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM. Sous la direction de Andrée De Serres, Ph.D. Tous droits réservés.

Résumé

Ce cahier de recherche propose une analyse approfondie du modèle d'affaires de UTILE (Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant), un organisme à but non lucratif d'économie sociale actif au Québec, spécialisé dans le développement et la gestion de logements hors marché destinés à la population étudiante. Dans un contexte marqué par la crise du logement et la pression croissante sur l'abordabilité, UTILE se positionne comme un acteur central, combinant mission sociale, expertise immobilière et innovation financière.

Le modèle de UTILE repose sur la propriété à long terme des actifs immobiliers et une approche intégrée couvrant l'ensemble du cycle de vie des projets, de la conception-construction à son exploitation. Trois leviers complémentaires sont mobilisés pour assurer l'abordabilité durable des loyers : 1) la réduction du coût du capital, notamment par l'accès à du capital patient et à des prêts à taux préférentiels ; 2) la maîtrise des coûts de réalisation, rendue possible par une structure organisationnelle agile et un suivi rigoureux des coûts de construction ; 3) l'optimisation des coûts d'exploitation, par une gestion efficiente et une maintenance préventive.

UTILE se distingue également par une ingénierie financière hybride, articulée autour d'outils novateurs comme le Fonds CLÉ, un fonds communautaire rotatif soutenu par les associations étudiantes, et le Fonds d'investissement pour le logement étudiant (FILE), développé avec des partenaires institutionnels afin de répondre aux besoins de capitalisation à long terme.

Grâce à une stratégie de financement maîtrisée – combinant dette conventionnelle, prêts mezzanines, subventions ciblées et contributions municipales – UTILE est en mesure de développer simultanément plusieurs projets, tout en assurant la viabilité économique de son modèle.

Ce cas exemplaire illustre comment une organisation à but non lucratif peut concevoir un modèle immobilier innovant, reproductible et durable, offrant des enseignements précieux pour d'autres formes de logement hors marché.

Mots clés : Logement étudiant; Logement abordable; Organisme à but non lucratif (OBNL) d'habitation; Innovation; Modèle alternatif communautaire; Gouvernance; Modèle d'affaires innovant; Financement du logement hors marché; Économie sociale; Innovation sociale en habitation; Approche entrepreneuriale novatrice; Leadership; Solutions de logement communautaires.

Summary

This research brief presents an in-depth analysis of the business model of UTILE (Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant), a Quebec-based non-profit social economy organization dedicated to the development and management of non-market student housing. In a context marked by a housing crisis and rising affordability pressures, UTILE has positioned itself as a leading actor by combining a strong social mission, real estate expertise, and financial innovation.

UTILE's model is grounded in long-term ownership of its real estate assets and an integrated approach spanning all phases of the real estate lifecycle—from design-build to long-term operations. To ensure lasting affordability, UTILE leverages three complementary strategies: 1) reducing capital costs by securing access to patient capital and low-interest loans; 2) controlling development costs through an agile organizational structure and strict oversight of construction expenses; 3) lowering operating costs via efficient property management and preventive maintenance.

The organization also stands out for its hybrid financial engineering, anchored in innovative tools such as the Fond CLÉ—a revolving community-based fund supported by student associations—and the Fonds d'investissement pour le logement étudiant (FILE), developed in partnership with institutional investors to meet long-term capitalization needs.

Through a carefully managed financing strategy—combining conventional debt, mezzanine loans, targeted grants, and municipal contributions—UTILE is able to simultaneously launch multiple projects while preserving the financial sustainability of its model.

This exemplary case demonstrates how a non-profit organization can develop an innovative, scalable, and sustainable housing model, offering valuable insights for other segments of the non-market housing ecosystem.

Key words: Student housing; Affordable housing; Non-profit housing organization; Innovation; Community-based alternative mode; Governance; Innovative business model; Off-market housing finance; Social economy; Social innovation in housing; Novel entrepreneurial approach; Leadership; Community-based housing solutions.

Table des matières

Introduction.....	1
1. Portrait de UTILE.....	3
1.1. Historique.....	3
1.2. Description des projets phares	5
1.2.1. Immeubles en opération	6
1.2.2. Immeubles en construction.....	7
1.2.3. Autres projets	10
2. Structure de gouvernance.....	12
2.1. Membres de l’OBNL et gouvernance démocratique.....	12
2.2. Le conseil d’administration	13
2.3. Les comités du conseil d’administration	15
2.4. Les comités internes	16
2.5. L’équipe de travail.....	17
2.6. Transparence et communication	18
3. Modèle d’affaires	20
3.1. Description du modèle d’affaires	20
3.2. Les entreprises immobilières apparentées	21
3.3. Le modèle de développement immobilier.....	22
3.4. Les étapes du cycle de vie des immeubles	25
3.4.1. Phase de conception	25
3.4.2. Phase de développement	26
3.4.3. Phase de construction	28
3.4.4. Phase de mise en marché et opérations	30
3.4.5. Maintien et rénovation.....	34
4. Modèle de financement.....	36
4.1. Une vision à long terme et une approche financière innovante dans le logement abordable	36

4.1.1.	Les trois piliers du logement abordable	36
4.1.2.	L'agilité et l'audace au cœur de l'entreprise d'économie sociale	37
4.2.	Montages financiers	38
4.2.1.	Montage de pré-développement	38
4.2.2.	Montage du développement	39
4.2.3.	Financement intérimaire rotatif	39
4.2.4.	Montage financier définitif.....	42
4.3.	Sources de financement diversifiées et logique d'endettement maximal	44
4.3.1.	Principaux partenaires financiers de UTILE	44
4.3.2.	Avantages gouvernementaux pour les OBNL de logement abordable	45
4.3.3.	Programmes gouvernementaux	46
4.3.4.	Innovations réglementaires.....	47
5.	<i>Développement durable et impact social</i>.....	49
5.1.	Engagement environnemental.....	50
5.2.1.	Réduire les émissions de GES.....	51
5.2.2.	Encourager la mobilité durable	52
5.2.3.	Minimiser l'empreinte environnementale des immeubles	54
5.3.	Engagement social et relations avec les diverses parties prenantes.....	56
5.3.1.	Population étudiante québécoise (locataires)	56
5.3.2.	Accessibilité et inclusion des bâtiments	57
5.3.3.	Sécurité des locataires	59
5.3.4.	Voisinage	59
5.3.5.	Équipe de travail.....	60
5.3.6.	Relation avec les fournisseurs	60
5.3.7.	Implication dans l'industrie du logement abordable	61
	<i>Conclusion : les clés du succès de UTILE</i>	62
	<i>Liste des références académiques</i>.....	64

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de gouvernance et d'organisation de UTILE	19
Figure 2 : Comparaison marché locatif privé dans le secteur du Plateau Mont-Royal, 2023-2024	32
Figure 3 : Comparaison du marché des logements comparables de deux chambres à la ville de Québec et à Montréal, 2024	33
Figure 4 : Protocole d'intervention "Vivre et étudier en sécurité"	59

Liste des tableaux

Tableau 1 : Aperçu des projets	10
Tableau 2 : Conseil d'administration de UTILE	15
Tableau 3 : Comparaison des superficies	29
Tableau 4 : Budget et financement d'un projet	39
Tableau 5 : Montage financier type	43

Liste des sigles et acronymes

m² : mètre carré

M\$: millions de dollars canadiens

Liste des abréviations

ACHAT : Alliance des corporations d'habitations abordables du territoire du Québec

ACV : Analyses de cycle de vie

AÉUM : Association étudiante de l'Université de McGill

AEP : Association étudiante de Polytechnique

CA : Conseil d'administration

CSII : Capital Social d'investissement immobilier

CSU : Concordia Student Union

FAÉCUM : Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal

FILE : Fonds d'investissement pour le logement étudiant

FLA : Fonds pour le logement abordable

FNCIL : Fonds National de co-investissement

Fonds CLÉ : Fonds Communautaire pour le logement étudiant

GES : Gaz à effet de serre

OBNL : Organisation à but non lucratif

PHARE : Prospection des habitudes et aspirations résidentielles étudiantes

PHAQ : Programme d'habitation du Québec

PPCA : Programme de prêts pour la construction d'appartements locatifs abordables

REMDUS : Regroupement étudiant de maîtrise, diplôme et doctorat de l'Université de Sherbrooke

SCHL : Société canadienne d'hypothèques et de logement

SDA : Société de développement Angus

SHQ : Société d'habitation du Québec

SSMU : Students' Society of McGill University

TPS : Taxe sur les produits et services

TVQ : Taxe de vente du Québec

UEQ : Union étudiante du Québec

UQTR : Université du Québec à Trois-Rivières

UTILE : Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant

Introduction

Contexte du projet de recherche

Ce rapport présente les résultats d'une étude de cas portant sur le mode de gouvernance et les modèles d'affaires et de financement de l'Unité de travail pour l'implantation du logement étudiant (UTILE), un organisme à but non lucratif (OBNL) d'habitation spécialisé en développement et gestion de logements abordables pour étudiant.e.s. Cette étude s'intègre dans un projet de recherche réalisé et dirigé par les professeures Andrée De Serres et Hélène Sicotte, respectivement titulaire et chercheuse à la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier de l'ESG UQAM. Le projet de recherche a bénéficié du soutien financier du programme de subvention MITACS Accélération FRQSC, de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier de l'ESG UQAM et des trois partenaires impliqués : Interloge, UTILE et Mission Unitainés. Les cas d'Interloge¹ et de Mission Unitainés² ainsi que l'analyse comparative des trois cas sont présentés dans trois autres rapports. Une revue de littérature académique et documentaire a aussi été réalisée pour cibler les articles sur les causes de la pénurie de logements abordables, ses multiples impacts sociaux, économiques et environnementaux ainsi que les enjeux pour y répondre.

Cette recherche a pour objectif d'analyser et de comparer trois types d'OBNL œuvrant dans le domaine du logement hors marché à travers leurs structures organisationnelles, leurs modèles d'affaires et leurs mécanismes de financement. L'objectif est de mieux comprendre comment elles répondent à la demande en logements abordables, tout en surmontant les défis liés à la mise en œuvre de leur mission. Les cas d'Interloge, de UTILE et de Mission Unitainés, documentés dans le cadre de stages, illustrent des modèles de gouvernance collective permettant de soustraire des actifs immobiliers aux logiques spéculatives du marché privé. Ils proposent des approches d'affaires alternatives et innovantes, adaptées aux besoins de clientèles variées qui se regroupent

¹ Aubert, C., De Serres, A. et Sicotte, H. (2025, juin). *Portrait d'entreprises innovatrices en développement et en gestion de logements sociaux et abordables hors marché au Québec : le cas d'Interloge*. [Cahier de recherche]. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, ISBN 978-2-924983-07-2, 84 p.

² Vert, C., Sicotte, H., Aubert, C. et De Serres, A. (2025, juin). *Portrait d'entreprises innovatrices en développement et en gestion de logements sociaux et abordables hors marché au Québec : le cas de Mission Unitainés*. [Cahier de recherche]. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal. ISBN 978-2-924983-09-6, 59 p.

selon des : familles à faibles revenus, personnes à mobilité réduite et en situation de vulnérabilité, étudiant.e.s, aîné.e.s, etc. L'étude met en lumière les outils financiers et les stratégies de gestion des coûts liés à la conception, à la construction, à l'exploitation et à la pérennité des projets. Elle montre aussi comment ces organisations intègrent différemment les phases de conception, de développement et de gestion dans leur modèle d'affaires pour offrir des logements durables, de qualité et accessibles à long terme, tout en tenant compte de leurs impacts sociaux, économiques et environnementaux. Enfin, l'analyse éclaire les structures de propriété et de financement soutenant la croissance de ces modèles, ainsi que les stratégies mises en œuvre pour assurer leur crédibilité vis-à-vis des prêteurs et investisseurs souhaitant soutenir l'habitation à but non lucratif.

Méthodologie

La méthodologie suivie pour documenter cette étude de cas descriptive (Thiétart, 2007) s'est articulée autour des phases suivantes :

- la réalisation d'une revue de littérature portant sur des documents internes, corporatifs et institutionnels, dont quelques retours ont été réintroduits dans le présent rapport ;
- la réalisation de neuf entrevues semi-dirigées auprès de représentant.e.s de l'organisation, suivie de leur analyse ;
- de multiples échanges avec les différent.e.s chercheur.e.s et étudiant.e.s impliqué.e.s dans ce projet de recherche.

Les informations ainsi obtenues ont permis d'enrichir la compréhension du modèle unique porté par UTILE dans l'écosystème québécois du logement abordable. L'objectif de cette étude est ainsi de brosser un portrait complet de UTILE, en mettant d'abord en lumière son histoire, les projets déjà réalisés, ceux actuellement en développement, ainsi que les initiatives à venir. Une attention particulière sera portée à son mode de gouvernance, à ses caractéristiques organisationnelles distinctives et à la manière dont elle articule sa mission sociale avec les impératifs liés au développement immobilier.

Le modèle d'affaires de l'organisation sera ensuite décrit afin de mieux comprendre comment UTILE assume les fonctions propres à un développeur et gestionnaire immobilier, à travers les différentes étapes du cycle de vie des immeubles. Cette analyse comprendra une exploration de

son modèle de financement et de ses montages financiers, en précisant les sources de financement et les partenariats mis en place.

Pour conclure, les stratégies mises en œuvre par UTILE pour concevoir, construire et gérer de manière responsable des logements abordables destinés à la population étudiante seront examinées afin de mieux comprendre comment concilier qualité et durabilité environnementale des logements avec leur finalité sociale.

1. Portrait de UTILE

1.1. Historique

L'Unité de travail pour l'implantation du logement étudiant (UTILE) a vu le jour en 2012, dans la foulée du mouvement social du « Printemps érable », une manifestation étudiante qui constitue l'un des événements les plus marquants de l'histoire contemporaine du Québec³. Lors de cette mobilisation historique, plus de 100 000⁴ citoyens québécois se sont levés pour s'opposer à l'augmentation des droits de scolarité, illustrant le pouvoir de la collectivité à provoquer des changements significatifs. Inspirée par cette dynamique collective, UTILE s'est donné pour mission de transformer l'avenir du logement étudiant abordable. Dans cette perspective, l'organisation a décidé de relancer le projet de l'Îlot Voyageur, qui visait à l'origine à loger environ 1 000 étudiants, mais qui est demeuré en suspens pendant plusieurs années.

Près de douze ans plus tard, UTILE a concrétisé sa vision et gère désormais environ 600 logements abordables répartis dans trois grandes villes du Québec : Montréal, Québec et Trois-Rivières, avec plus de 100 M\$ en actifs et environ 2 000 logements livrés ou en cours de développement.

UTILE est ainsi une entreprise d'économie sociale qui cherche, selon son président-directeur général, à se distinguer par son agilité dans le but de lui permettre de répondre rapidement aux besoins croissants en logements abordables destinés aux étudiants⁵. UTILE propose des logements

³ Bourgeault, P. (réalis.). (2022). *Le Printemps UTILE* [Film documentaire]. UTILE. <https://www.utile.org/nouvelles/le-printemps-utile>

⁴ Le Devoir. (2022, mars). *Printemps érable (manifestations étudiantes)*. <https://www.ledevoir.com/printemps-erable>.

⁵ UTILE. (2019). *Logement Intergénérationnel : sortir de l'exception au Québec*. [Rapport de recherche].

neufs à louer à des prix inférieurs de 20 % à 30 % par rapport au prix moyen du marché⁶, avec l'objectif de parvenir à héberger jusqu'à 3 000 étudiants d'ici 2026⁷.

UTILE aspire à offrir des logements qui jouent un rôle de catalyseur dans l'épanouissement et la réussite de la population étudiante. Cette vision se concrétise à travers sa mission, qui consiste à concevoir, construire et gérer de manière responsable des logements durables, adaptés aux besoins spécifiques des étudiantes et étudiants au Québec.

En 2023, UTILE est devenue la première entreprise d'économie sociale à figurer dans le classement *Canada's Top Growing Companies*⁸, à la 92^e position. Ce classement, qui mesure la croissance des revenus sur une période de trois ans, illustre l'expansion rapide des entreprises. Cette reconnaissance s'aligne parfaitement avec la vision de UTILE, qui cherche à allier agilité, dynamisme et croissance tout en poursuivant des objectifs sociaux (Dorat, 2014).

Cette croissance soutenue a des retombées positives sur l'ensemble des secteurs de l'économie sociale québécoise, générant un revenu total de 47,8 milliards de dollars et soutenant 219 982 emplois. Plus spécifiquement, le secteur de l'habitation et de la location contribue à la hauteur de 461 M\$ en revenus et emploie 1 278 personnes⁹.

Sur le plan organisationnel, la culture de travail d'équipe est profondément ancrée à UTILE, les projets ambitieux mis en œuvre par l'organisme nécessitant la participation de nombreux professionnels issus de divers domaines. Selon Laurent Levesque, président-directeur général de UTILE, l'un des principes fondamentaux de l'organisation repose sur l'efficacité au service du bien commun, une valeur qui se reflète dans l'excellence que l'entreprise vise en travaillant collectivement pour offrir des logements abordables. Actuellement, UTILE compte sur l'expertise de 45 professionnels répartis dans 6 départements internes. Ceux-ci couvrent des activités, telles que les affaires publiques, les finances, l'immobilier, le marketing, les opérations et les services

⁶ La politique de fixation des loyers est plus amplement décrite à la page 29 du présent rapport.

⁷ Bergeron, M. (2023, octobre). *Un bon coup à répéter à toutes les sauces*, SVP. La Presse. <https://www.lapresse.ca/actualites/chroniques/2023-10-03/un-bon-coup-a-repeter-a-toutes-les-sauces-svp.php>

⁸ The Globe and Mail. (2023, septembre). *Ranking Canada's top growing companies of 2023*. <https://www.theglobeandmail.com/business/rob-magazine/top-growing-companies/article-canadas-top-growing-companies-2023/>

⁹ Ministère de l'économie et l'Innovation. (2020). *Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2020-2025*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/publications/plan-action-gouvernemental-en-economie-sociale-2020-2025>

communs, dont les technologies de l'information, les ressources humaines et les affaires juridiques. Ensemble, ils œuvrent pour atteindre l'objectif de construire entre 600 et 800 logements par an à partir de 2024.

Les logements développés par UTILE sont conçus sous forme d'appartements standards, comparables à ceux que la population étudiante pourrait trouver sur le marché locatif privé. Ces logements incluent des studios¹⁰ ainsi que des appartements pouvant aller jusqu'à quatre chambres à coucher, équipés d'électroménagers comme une cuisinière et un réfrigérateur. Les bâtiments de l'organisation intègrent également des espaces communs, tels qu'une salle commune, une buanderie, un stationnement à vélos, une cour intérieure et, dans certains projets, une ruelle verte ou des stationnements pour voitures.

Comparativement aux résidences universitaires, UTILE se distingue par des éléments clés qui constituent sa proposition de valeur. En plus de leur caractère abordable, l'entreprise offre des logements avec des baux à long terme, qui prennent fin lorsqu'un étudiant locataire, qui doit être inscrit à temps plein dans un établissement d'enseignement, termine ses études, rendant du même coup le logement disponible pour un nouvel occupant. Les locataires s'engagent sur des baux d'une durée minimale de 12 mois pour des appartements qui, dans la majorité des bâtiments, incluent des services de base, tels que le chauffage, l'électricité et l'accès à Internet. Les immeubles en opération affichent un taux d'occupation de 100 %¹¹.

1.2. Description des projets phares

L'engagement de UTILE envers la résolution de la crise du logement étudiant l'a conduit à entreprendre la construction de plusieurs nouveaux projets immobiliers, dont certains dépassent 15 étages. Ce développement répond à un défi persistant : la demande de logements adéquats dépasse largement l'offre de logements.

L'organisation possède actuellement 4 bâtiments en opération, 5 en construction et plus de 5 en développement. L'ensemble des projets de UTILE implique la participation d'acteurs clés issus du secteur privé et du secteur gouvernemental, ainsi que des partenaires de l'économie sociale.

¹⁰ Un studio est défini par la SCHL comme un logement sans chambre distincte.

¹¹ UTILE. (2024). *Rapport Annuel 2023*. <https://www.utile.org/nouvelles/rapport-annuel-2023>

1.2.1. Immeubles en opération

a) UTILE Parc La Fontaine, Montréal

Le premier projet de UTILE a été réalisé à Montréal en partenariat avec l'Union des étudiants et étudiantes de Concordia (CSU) et a commencé par l'acquisition d'un terrain dans l'arrondissement du Plateau Mont-Royal en août 2016. Le projet UTILE Parc La Fontaine a été marqué par plusieurs défis, notamment la gestion d'un passif environnemental important, soit un terrain contaminé, ainsi que la sélection de l'entrepreneur général à la suite d'un appel d'offres, ce qui a entraîné un réajustement budgétaire dans un contexte de forte hausse des coûts de construction. Ce projet représentait également une opportunité unique de collaborer pour la première fois avec une association étudiante, établissant ainsi une relation durable entre un OBNL de logement étudiant et une association étudiante. Le bâtiment UTILE Parc La Fontaine a marqué le début des projets de UTILE et a forgé sa vision d'amélioration continue, intégrant progressivement les meilleures pratiques apprises au fil du temps.

b) UTILE Angus, Montréal

Le deuxième projet, situé dans l'écoquartier Angus, a été annoncé en 2019. Anciennement nommé la Rose des vents, le projet UTILE Angus a mis de l'avant l'innovation ainsi que l'engagement social et environnemental de l'organisation. Sur le plan environnemental, le bâtiment a obtenu la certification écologique LEED Platine en 2024, grâce à des économies d'énergie de 41,7 % et à une réduction de 56 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) par rapport aux exigences du Code national de l'énergie pour les bâtiments. Sur le plan social, 42 % des studios bénéficient de tarifs réduits grâce au Fonds national de co-investissement pour le logement (FNCIL), octroyé par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).

Ce projet a été réalisé en partenariat avec l'OBNL Société de Développement Angus (SDA), en charge de la construction de l'ensemble de l'écoquartier Technopole Angus, certifié LEED ND Platine. Par ailleurs, le bâtiment comprend des espaces commerciaux, qui contribuent ainsi à sa polyvalence et à son intégration au sein de la communauté locale. Ce projet repose sur la vision de développer un parc immobilier interinstitutionnel de logements abordables à Montréal.

c) *UTILE Cité Universitaire, Ville de Québec*

Réalisé à Québec en 2023 en un temps record de deux ans et dans le respect du budget initial, le projet UTILE Cité Universitaire représentait alors l'initiative la plus ambitieuse de l'organisation. Ce projet reflète les retombées de l'expertise acquise par l'organisation au fil de ses initiatives précédentes. Situé stratégiquement en face de l'Université Laval, ce premier projet construit dans la capitale nationale a rencontré un succès notable avec plus de 700 candidatures reçues pour les 205 logements disponibles. Il a été le premier à bénéficier d'un soutien financier conjoint du gouvernement provincial et de la ville de Québec¹². Cette réussite a incité l'organisation à envisager un deuxième projet dans la même ville.

d) *UTILE Jean-XXIII, Trois-Rivières*

Les travaux du premier projet de UTILE à Trois-Rivières ont débuté au printemps 2023 et les premiers locataires ont été accueillis à l'été 2024. Selon la ministre responsable de l'habitation, France-Élaine Duranceau, ce modèle résidentiel, neuf et de qualité, constitue une offre rare¹³ pour les étudiants trifluviens. Le bâtiment intègre des espaces, comme une aire d'entraînement extérieure et un stationnement pour voitures. Le projet UTILE Jean-XXIII a ainsi reçu près de 1 000 candidatures pour seulement 179 logements étudiants abordables, témoignant de la forte demande pour ce type de logement à Trois-Rivières.

1.2.2. *Immeubles en construction*

a) *UTILE Rimouski, Rimouski*

En octobre 2024, la première pelletée de terre a marqué le début de l'ambitieux projet UTILE Rimouski, bénéficiant d'un terrain offert par la municipalité. Ce projet se distingue par un partenariat avec Les industries Bonneville, permettant à UTILE de recourir à des logements préfabriqués pour la première fois de son histoire. Cette approche a permis de réduire considérablement la durée de construction, qui est habituellement d'environ 18 ou 24 mois, à une

¹² UTILE. (2024). *Rapport Annuel 2023*. <https://www.utile.org/nouvelles/rapport-annuel-2023>

¹³ Marceau, M. (2024, juin). *Inauguration d'un nouvel immeuble à logements pour les étudiants de l'UQTR*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2079623/appartements-etudiants-utile-trois-rivieres>

période estimée entre 8 et 10 mois. Ce partenariat reflète une vision stratégique visant à répondre à la crise du logement en misant sur des économies d'échelle.

b) UTILE Saint-Laurent, Montréal

Ce projet audacieux de 13 étages se situe au cœur de Montréal à l'angle des rues Ontario et St-Laurent. La ville de Montréal a apporté une contribution significative sous la forme d'une subvention de 6,3 M\$, représentant la plus importante participation financière accordée par la ville à un projet de UTILE¹⁴. En outre, Ville de Montréal accordé une dérogation permettant une densité accrue, ce qui répond non seulement à la crise du logement, mais crée également une valeur ajoutée pour un terrain évalué à 5,6 M\$¹⁵. Ce projet s'inscrit dans le cadre du programme Loger+, un partenariat entre Ville de Montréal et UTILE visant la construction en masse de logements abordables destinés aux étudiants.

c) UTILE Des carrières, Montréal

Le conseil d'arrondissement du Plateau-Mont-Royal a fait appel à ses « superpouvoirs » pour approuver le projet UTILE Des carrières. Cette résolution modifie l'usage du terrain concerné pour permettre la construction d'un immeuble résidentiel dans une zone jusqu'alors réservée à un usage industriel léger. Grâce à l'article 93 du projet de loi 31, ce bâtiment ouvrira ses portes en janvier 2027, soit six mois plus tôt que prévu initialement. En plus d'offrir un accès plus rapide aux 235 locataires, cette décision a également permis à UTILE de réaliser des économies d'au moins 1,2 million de dollars¹⁶.

d) UTILE Saint Sacrement, Québec

Le projet UTILE Saint Sacrement constitue le deuxième projet de développement de UTILE dans la capitale nationale. Sa réalisation a nécessité des modifications réglementaires, notamment l'autorisation de l'usage résidentiel au rez-de-chaussée, l'augmentation du nombre maximal de

¹⁴ Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024, octobre). *Construction de 168 appartements étudiants abordables au centre-ville de Montréal*. SCHL. SCHL. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/salle-de-presse/news-releases/2024/construction-168-appartements-etudiants-abordables-centre-ville-montreal>

¹⁵ Ibid référence 5.

¹⁶ UTILE. (2024, décembre). *UTILE salue l'accélération de son projet immobilier sur le Plateau-Mont-Royal*. <https://www.utile.org/nouvelles/utile-salue-lacceleration-de-son-projet-immobilier-sur-le-plateau-mont-royal>

logements autorisés et l'élévation de la hauteur maximale permise. Une séance de participation publique a été tenue en présence de représentants de la ville et de UTILE afin d'informer et de consulter la population sur ces ajustements¹⁷.

e) UTILE Saint Patrick, Montréal

Ce projet, situé dans la partie nord du quartier de Pointe-Saint-Charles, prévoit la construction d'un immeuble de six étages intégrant un espace commercial au rez-de-chaussée. Le projet UTILE Saint Patrick comprend également l'aménagement d'un chalet urbain sur le toit, offrant ainsi un espace commun aux résidents. Ce projet s'inscrit dans la transformation progressive de la rue Saint-Patrick, qui était historiquement dédiée aux bâtiments industriels et commerciaux, vers une vocation davantage résidentielle.

f) UTILE Griffintown, Montréal

Ce projet a bénéficié de l'approbation de l'arrondissement du sud-ouest de Montréal, qui a accordé une modification au plan d'urbanisme afin de permettre une augmentation de la densité résidentielle. Cette adaptation réglementaire rendra possible la construction d'un immeuble de 18 étages, contribuant ainsi à répondre aux besoins en logement.

g) Îlot Voyageur, Montréal

En janvier 2025, UTILE a été sélectionnée à la suite d'un appel d'offres lancé au printemps 2024 pour le projet de l'Îlot Voyageur. Grâce à son ambition et à la réussite de ses projets, ce qui paraissait autrefois utopique devient progressivement une réalité tangible. Ce projet, comprenant 1 030 logements, dont 430 construits par UTILE, marque une collaboration inédite¹⁸ entre l'entreprise privée MONDEV et un OBNL. Cette réalisation illustre ainsi l'innovation et l'engagement de UTILE en faveur du bien commun et de la communauté étudiante.

¹⁷ Ville de Québec. (2024, octobre) *Logements abordables pour la population étudiante au 1248, chemin Sainte-Foy*. Ville De Québec. <https://www.ville.quebec.qc.ca/citoyens/participation-citoyenne/activites/fiche.aspx?IdProjet=750>

¹⁸ Ouellette- Vézina, H. (2025, janvier). *Une entente enfin signée pour construire 1000 logements*. La Presse. <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/2025-01-27/ilot-voyageur/une-entente-enfin-signee-pour-construire-1000-logements.php>

1.2.3. Autres projets

Parmi les autres projets en développement, on compte le premier projet de UTILE en Estrie, dans la ville de Sherbrooke, ainsi que divers projets dans la ville de Montréal. En résumé, le parc des projets immobiliers réalisé ou en cours de UTILE se décrit ainsi (voir tableau 1) :

Tableau 1 : Aperçu des projets

Projet	Investissement	Début des opérations	Nombre des logements
En opération			
« UTILE Parc La Fontaine », Le Plateau Mont-Royal	Investissement total : 18 M\$ En partenariat avec la CSU, le Fonds CLÉ, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, le Fonds d'investissement pour logement étudiant (FILE), Desjardins, le Fonds immobilier de solidarité FTQ, le Réseau d'investissement social du Québec et Ville de Montréal	2020	90 logements, 144 locataires
« UTILE Angus », Technopôle Angus, Montréal	Investissement total : 26 M\$ En partenariat avec la SDA, Ville de Montréal, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, le FILE et le FNCIL	2022	123 logements, 161 locataires
« UTILE Cité Universitaire », Sainte-Foy, Québec	Investissement total : 36 M\$ En partenariat avec le FNCIL, le gouvernement du Québec, la Ville de Québec, le Fonds immobilier de solidarité FTQ et la Société immobilière Codimm	2023	205 logements, 243 locataires
« UTILE Jean-XXIII », Trois Rivières	Investissement total : 29,3 M\$ En partenariat avec l'association étudiante de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), le Fonds Immobilier de solidarité FTQ, la Ville de Trois-Rivières, le gouvernement du Québec et le fonds Capital social investissement immobilier (CSII)	2024	180 logements
En construction			
« UTILE Rimouski », Rimouski	Financement total : 30,5 M\$ Avec une donation d'un terrain, évalué à 600 000 \$ de la part du Conseil Municipal de Rimouski et en collaboration avec le gouvernement du Québec et le CSII	À compter de 2025	155 logements
« UTILE Saint-Laurent », Montréal	Investissement total : 47 M\$ En partenariat avec Ville de Montréal, l'Association étudiante de l'Université de McGill (AÉUM), le Fonds de solidarité FTQ et la SCHL	À compter de 2026	170 logements, 281 locataires

« UTILE Saint-Patrick », Pointe-Saint Charles, Montréal	Investissement total : 46,6 M\$ En collaboration avec la CSU et le soutien financier de Ville de Montréal	À compter de 2027	95 logements, 208 locataires
« UTILE Griffintown », Montréal	Investissement total : 81 M\$ Avec le soutien financier de Ville de Montréal, du gouvernement du Québec et de la SCHL	À compter de 2027	285 logements, 358 locataires
« UTILE Saint-Sacrement », Ville de Québec	Financement total : 57 M\$	À compter de 2026	234 logements
<i>En développement</i>			
« UTILE Pacifique », Sherbrooke	Investissement total : 28 M\$ En collaboration avec la ville de Sherbrooke et le Regroupement étudiant de maîtrise, diplôme et doctorat de l'Université de Sherbrooke	Prévu en 2027	75 logements, 167 locataires
« UTILE Milton Parc », Montréal	Investissement total : 68 M\$ En partenariat avec Centraide du Grand Montréal et le Fonds CLÉ	À compter de 2028	239 logements
« UTILE Des Carrières », Montréal	Investissement total: 43,2 M\$ En partenariat avec l'Association étudiante de Polytechnique et avec le soutien financier de Ville de Montréal	À compter de 2027	149 logements, 235 locataires
« UTILE Hutchinson », Montréal	Financement total : 46,5 M\$ En partenariat avec l'association étudiante de l'Université de Montréal (FAÉCUM)	À compter de 2028	141 logements, 200 locataires

En somme, le développement rapide du parc immobilier démontre l'efficacité de UTILE, sa ténacité, sa vision stratégique et son dévouement au service de la communauté. Ces accomplissements lui ont permis d'être reconnue comme l'une des personnalités de l'année 2024 par la revue *L'Actualité*¹⁹. Cette distinction souligne non seulement son impact social mais aussi son rôle de pionnière dans le domaine du logement abordable au Québec.

¹⁹ Sabourin, M. (2024, novembre 27). UTILE : amenez-en, des projets! L'actualité. <https://lactualite.com/lactualite-affaires/utile-amenez-en-des-projets/>

2. Structure de gouvernance

2.1. Membres de l'OBNL et gouvernance démocratique

En tant qu'OBNL, la gouvernance de UTILE repose sur ses membres et son conseil d'administration (CA).

Ses membres sont répartis en deux principales catégories :

- **les membres organisationnels — étudiants** : il s'agit des parties prenantes, notamment les associations étudiantes de campus ou de niveau national, qui représentent plus de 300 000 étudiant.e.s dans la région du Québec. Ces associations doivent démontrer leur adhésion aux objectifs et aux valeurs de UTILE en soumettant une demande formelle d'adhésion. Parmi les associations membres de UTILE figurent 25 associations étudiantes au Québec ;
- **les membres organisationnels — partenaires** : ces membres sont des personnes morales à propriété collective ou publique, dont la mission est alignée avec celle de UTILE et dont le siège social se trouve au Québec. Parmi ces membres figurent notamment l'Université du Québec, l'Université de Montréal et l'Université du Québec à Rimouski.

Le CA de UTILE peut compter jusqu'à neuf membres, répartis comme suit :

- **deux membres organisationnels — partenaires**, représentant les universités, élus par leurs membres ;
- **trois membres organisationnels — étudiants**, représentant les associations étudiantes, élus par leurs membres ;
- **quatre membres indépendants externes**, choisis pour leur expertise et leur contribution spécifique au conseil.

Les entreprises de l'économie sociale sont généralement guidées par une gouvernance démocratique. Ce modèle repose sur des principes fondamentaux, tels que la finalité sociale, l'autonomie, le membrariat ouvert ou volontaire, ainsi que l'engagement actif avec les parties prenantes (Dorat, 2014). Ces valeurs favorisent une prise de décision à la fois pertinente et légitime, tout en assurant la pérennité de la mission de l'organisation. (Barthoulot et Fahmy, 2022).

Ce mode de gouvernance génère des effets significatifs, notamment en renforçant l'ancrage local des organisations. D'une part, il intègre les idées et l'expertise vécue des parties prenantes, ce qui permet à l'organisation de répondre de manière innovante et renouvelée aux besoins sociaux (Dorat, 2014). D'autre part, il contribue au développement de la citoyenneté, à la démocratisation de l'économie et à la transition socioécologique, soit autant d'objectifs essentiels dans le contexte actuel (Barthoulot et Fahmy, 2022).

L'un des aspects fondamentaux pour UTILE réside alors dans son engagement à inclure au sein de son CA divers acteurs, notamment les représentants des universités et des associations étudiantes. Cette inclusion assure une gouvernance ancrée dans les besoins et les aspirations des principales parties concernées. À l'inverse, exclure ces acteurs pourrait mener à une professionnalisation excessive du CA, ce qui risquerait de compromettre la mission sociale de l'organisation (Michaud, 2022).

2.2. Le conseil d'administration

Pour l'année 2024-2025, le CA de UTILE est composé de huit membres issus des différents champs d'action du logement abordable pour les étudiants (voir tableau 2).

L'année 2024 a marqué un renouvellement important dans le mode de gouvernance de UTILE, avec l'intégration de nouveaux membres clés au sein de son CA. Cet effort visait à diversifier les compétences professionnelles du CA et à inviter des experts issus des secteurs public et privé, afin d'apporter une expertise en matière d'atteinte d'objectifs sociaux et d'efficacité économique.

La composition du CA reflète ainsi une diversité d'expertises, réunissant des représentants des secteurs financier, immobilier, universitaire et communautaire ainsi qu'une avocate et des représentants des associations étudiantes. Les expériences et l'engagement communautaire des administrateurs témoignent de leur adhésion aux valeurs, à la vision et à la raison d'être de l'organisation. Cette hybridité des expertises assure à UTILE de poursuivre sa mission sociale tout en demeurant une organisation pérenne.

La diversité de perspectives présente sur le CA enrichi aussi la prise de décision et reflète l'approche démocratique adoptée par l'organisation se reflétant par le respect des principes suivants :

- la règle d'un vote par membre, un principe qui illustre le mode décisionnel caractéristique des entreprises d'économie sociale fondé sur l'égalité des membres plutôt que sur le capital investi (Michaud, 2022) ;
- le maintien d'une représentation équilibrée entre les genres, avec une parité de 50 % d'hommes et 50 % de femmes. Le CA accorde également une attention particulière à l'inclusion des personnes issues des minorités culturelles, à la diversité des origines géographiques et à l'évitement de la double représentation par une même organisation et sa fédération.

Ces principes d'équité, d'inclusion et de diversité se reflètent dans la composition actuelle du CA, contribuant à renforcer la mission et les valeurs fondamentales de UTILE.

La sélection des administrateurs de UTILE s'effectue lors de l'assemblée générale, au cours de laquelle les membres élisent les représentants qui siégeront au sein du CA. Ces administrateurs ont pour mandat de veiller à la bonne gestion de l'organisation, à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et au respect de sa mission. Le CA est également chargé d'approuver l'acquisition de terrains pour de nouveaux projets de développement immobilier.

En outre, la formation des membres du CA est une responsabilité partagée entre le conseil et les gestionnaires de l'organisation. Cette formation couvre plusieurs aspects essentiels, notamment :

- **le modèle d'affaires de UTILE** : les administrateurs apprennent comment l'organisation est structurée et gérée, ainsi que les stratégies qui seront mises en œuvre pour son avenir ;
 - **le financement du développement immobilier** : cette formation leur permet de comprendre les mécanismes de financement spécifiques aux projets de UTILE ;
 - **le modèle immobilier de UTILE** : les administrateurs sont formés sur les particularités du modèle de l'organisation, ses propositions de valeur distinctives par rapport au marché locatif privé et aux résidences étudiantes traditionnelles ;
- les étapes du développement immobilier** : cette formation familiarise les membres du CA avec les différentes phases de développement des projets immobiliers de UTILE.

Compte tenu de la présence de membres représentant des parties prenantes mais ayant parfois une expérience limitée en gouvernance, des formations spécifiques sur les meilleures pratiques en gouvernance sont également dispensées par des experts. De plus, avec l'arrivée de nouveaux

membres, y compris une nouvelle présidente, un système d'évaluation du CA sera mis en place dans les prochains mois.

Tableau 2 : Conseil d'administration de UTILE

Administrateur	Parcours professionnel
Diane Lemieux Présidente, Administratrice depuis 2024	PDG pendant 12 années de la Commission de la construction du Québec Députée à l'Assemblée nationale du Québec pendant près de 10 ans Ancienne membre du CA de la Caisse de dépôt et de placement du Québec Présidente du CA de la TOHU
Brigitte Chabarekh Trésorière, Administratrice depuis 2024	CPA chez Desjardins Présidente du comité d'audit
Sylvie Samson Secrétaire, Administratrice depuis 2023	Avocate, Associé chez Davies Membre du Comité de gouvernance de l'Institut de développement urbain du Québec
Jean-Sébastien Gohier Administrateur depuis 2023	Directeur des infrastructures et des actifs immobiliers chez Université du Québec Directeur général à la Société immobilière de l'Université du Québec
Étienne Paré Administrateur depuis 2023	Président à l'Union étudiante du Québec Administrateur chez l'Union étudiante du Québec
Jacob Parisée Administrateur depuis 2024	Étudiant Vice-président de la Fédération étudiante collégiale du Québec
Cayen Tremblay Administrateur depuis 2024	Membre de l'Association générale étudiante du campus Rimouski de l'UQAR
Katheleen Belanger Administrateur depuis 2024	Directrice du Bureau du recteur à l'UQTR

2.3. Les comités du conseil d'administration

Les comités du CA sont composés des membres de ce dernier. Dans certains cas, des membres de la direction des ressources humaines ou de la comptabilité de UTILE sont invités à y participer. Ces comités sont les suivants :

- **un comité des ressources humaines** : ce comité révise les politiques de rémunération et la gestion des ressources humaines, avec des réunions bimestrielles ;

- **un comité d'audit** : ce comité a pour mandat d'auditer les états financiers de l'organisation sur une base semestrielle ;
- **un comité d'évaluation de la direction générale** : trois membres du CA ;
- **un comité gouvernance** : inactif en 2024, révisé les règlements généraux sur une base semi-régulière.

2.4. Les comités internes

UTILE est dotée de sept comités internes fonctionnels et de deux comités relevant du CA. Ces comités, créés récemment et devenus nécessaires pour structurer la croissance de l'entreprise, visent à assurer une gestion agile et stratégique de l'organisation. Ils favorisent la communication, la consultation et le suivi des projets, du financement, des opérations et des ressources humaines. Les comités tiennent des réunions régulières, généralement toutes les deux semaines ou chaque mois, favorisant ainsi un échange constant. Par ailleurs, il est prévu que leurs mandats ainsi que leur composition évoluent dans les prochaines années. Les comités internes se répartissent comme suit :

- **le comité de gestion** : composé de la direction générale et des directions départementales, il est consulté quant aux plans stratégique, de développement et d'action. Ce comité en appuie aussi la réalisation et s'assure du suivi des politiques de gestion interne ainsi que de la culture organisationnelle ;
- **le comité des ressources humaines** : composé de la direction générale, de la vice-présidence et des responsables des ressources humaines, ce comité se concentre sur les politiques liées à la gestion des ressources humaines ;
- **le comité de financement** : composé de la direction générale, de la direction des affaires publiques et de la direction des investissements, ce comité planifie les stratégies de financement des projets immobiliers, avec des réunions bihebdomadaires ou au besoin, étant donné l'importance du financement dans le développement des projets ;
- **le comité des projets émergents** : composé de la direction générale, de la vice-présidence, de la direction immobilière-acquisition, de la direction des affaires publiques et de la direction des investissements, ce comité évalue les opportunités de projets et les options de financement public et privé ;

- **le comité immobilier** : rassemble la direction générale et les directions immobilières pour échanger des informations techniques sur le produit immobilier, de même que sur ses processus et politiques ;
- **le comité d'opérations** : composé de la haute direction et de la direction des opérations, ce comité traite des politiques reliées à la gestion des immeubles ;
- **le comité d'organisation d'opportunités ludiques (COOL)** : constitué des responsables des ressources humaines et d'employés volontaires, ce comité organise des activités destinées à renforcer la cohésion d'équipe.

En outre, à la suite des récents changements dans le processus interne de gestion et d'encadrement des projets de UTILE, un nouveau comité d'approbation des projets est prévu. Ce comité se réunira chaque mois pour examiner et approuver les projets futurs, avec la participation de la direction générale, de la vice-présidence, de la direction de l'immobilier et de la direction de projet.

2.5. L'équipe de travail

UTILE dispose d'une équipe composée d'une quarantaine d'employés issus de divers champs professionnels, notamment des secteurs immobiliers public et privé, ainsi que d'expertises variées en gestion de projets, urbanisme, financement et communication. Cette pluralité de compétences permet à UTILE d'intégrer les meilleures pratiques du secteur, renforçant ainsi son efficacité et sa capacité d'innovation. La figure 1 ci-après présente la structure de gouvernance et d'organisation de UTILE.

Au fil des années, l'équipe de UTILE a connu une croissance soutenue, parallèlement à l'augmentation du volume et de l'envergure de ses projets. Cette progression est particulièrement visible dans l'évolution de son effectif, qui est passé de 23 employés à temps plein à la fin de l'année 2022²⁰ à 45 employés à la fin du mois de février 2025. Cette expansion témoigne de la vitalité de l'organisation et de sa capacité à répondre à des projets de plus en plus ambitieux.

Grâce à l'expertise acquise dans d'autres environnements professionnels et au travers des nombreux projets développés en interne, l'équipe de UTILE est bien préparée pour anticiper et

²⁰ UTILE (2023). *Rapport Annuel 2022*. <https://www.utile.org/nouvelles/rapport-annuel-2022>

gérer les risques inhérents au secteur de la construction et de la gestion immobilière. Elle élabore des stratégies robustes de mitigation et de réponse aux risques, garantissant ainsi la viabilité des projets et consolidant la position de UTILE en tant que développeur responsable et fiable.

UTILE a aussi mis en place des politiques administratives pour soutenir ses employés, telles que la possibilité de retourner aux études ou de faire du télétravail depuis l'étranger. De plus, l'organisme adopte des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la parité, l'équité, la diversité et l'inclusion. En 2023, l'équipe de travail se composait de 61 % de femmes et 10 % de personnes issues de la diversité. De plus, 50 % des membres du CA étaient des jeunes de moins de 35 ans.

2.6. Transparence et communication

Dans un souci de transparence, UTILE organise tous les trois mois des rencontres internes avec l'ensemble des membres de l'organisation pour partager les informations concernant l'avancement des projets, le développement organisationnel et les grands objectifs.

Depuis 2013, UTILE a commencé à produire des rapports annuels. Ces rapports ont été rendus accessibles en ligne²¹ à partir de 2017 dans le but de partager des informations, au public, concernant les projets immobiliers. Ces rapports incluent des informations sur les investissements pour chaque projet, les points clés des assemblées générales annuelles ainsi que des informations sur la gouvernance, comme la présentation des nouveaux administrateurs au sein du CA et l'écart salarial dans l'organisation.

En tant que propriétaire responsable et transparent envers ses parties prenantes, UTILE a été le premier propriétaire à s'inscrire au « Registre des prix de loyer »²², une initiative créée par l'OBNL Vivre en Ville. Ce registre vise à promouvoir la transparence des prix du loyer sur le marché pour que les locataires puissent exercer leurs droits, et ce, sans subir d'augmentations de loyers incontrôlés.

²¹ UTILE. (2025, avril). Rapport annuel. <https://www.utile.org/nouvelles?categorie=rapports%20annuels>

²² Vivre en Ville. (2023, mai). *Lancement du registre des loyers*. Vivre en Ville. <https://vivreenville.org/nos-positions/communiqués/communiqués/2023/lancement-du-registre-des-loyers.aspx>

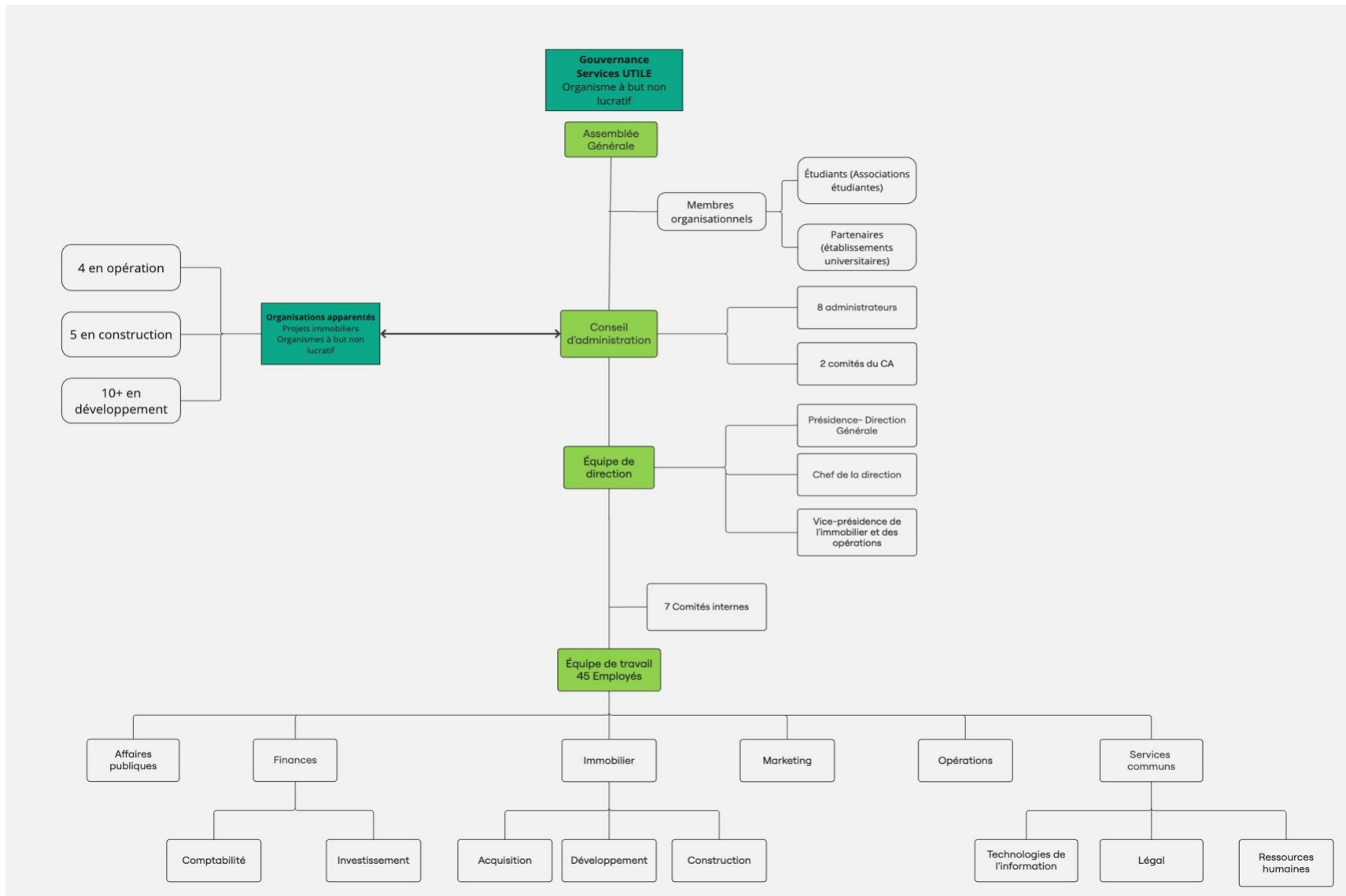


Figure 1 : Modèle de gouvernance et d'organisation de UTILE

3. Modèle d'affaires

3.1. Description du modèle d'affaires

UTILE est une entreprise pionnière qui adopte un modèle d'affaires intégré, couvrant toutes les étapes du développement immobilier : de la prospection des projets à l'acquisition et à l'aménagement des terrains, en passant par le financement, la mise en opération, la gestion des immeubles, et leur entretien et maintien.

L'un des principes fondamentaux de ce modèle repose sur la volonté de conserver la propriété à 100 % des logements développés. Cette approche garantit non seulement le caractère abordable des logements pour les générations futures mais elle permet également à l'entreprise de constituer un levier financier pour l'autofinancement des projets à venir. Bien que cette stratégie soit généralement associée aux entreprises privées, elle représente une caractéristique distincte et innovante dans le domaine de l'économie sociale²³. UTILE conjugue ainsi les principes de l'organisation privée et de l'OBNL, tirant parti des forces de ces deux modèles pour maximiser son impact.

En tant que propriétaire responsable, UTILE vise aussi à assurer la pérennité de ses immeubles, à offrir un milieu de vie adéquat à ses locataires et à maintenir la qualité des logements sur le long terme. Ce modèle intégré repose sur la synergie entre deux modèles d'affaires complémentaires : un modèle de services professionnels pour le développement et construction des bâtiments, ainsi qu'un modèle de gestion immobilière. Ensemble, ces modèles permettent de créer, développer, détenir et gérer les actifs du parc immobilier de UTILE.

En 2018, UTILE a vécu une restructuration dans le but de séparer ses activités en deux entités juridiques distinctes avec : d'une part, les activités d'habitation de UTILE, et d'autre part, ses activités courantes non liées à la gestion immobilière. Cette initiative a conduit à la création de Services UTILE, un OBNL dédié aux activités de démarrage et de développement de projets, à la

²³ Levesque, L. (2024, 30 octobre). *Penser le logement étudiant autrement*. Décadra, ESG UQAM. Montréal, Québec.
<https://ivanhoecambridge.uqam.ca/fr/evenement/decadra-esg-uqam-animation-dun-groupe-de-discussion-sur-le-theme-penser-le-logement-etudiant-autrement-palais-des-congres-oasis-immersion-30-octobre-2024>

réalisation d'études de faisabilité, ainsi qu'à la recherche sur la situation résidentielle étudiante au Québec. La gestion et la détention directes d'immeubles sont exclues de ses responsabilités.

En outre, dans une démarche de gestion des risques, UTILE établit chaque immeuble construit ou en construction en tant que personne morale à but non lucratif distincte. Cette structure organisationnelle repose sur un modèle dans lequel le CA de chaque entité est composé des membres siégeant également au CA de Services UTILE, ce qui leur confère le statut d'entreprises « apparentées ». Cela crée un lien direct entre les immeubles et l'organisme, tout en augmentant la capacité de UTILE à gérer simultanément plusieurs projets et mandats. En outre, l'indépendance entre Services UTILE et ses entreprises apparentées permet de limiter les risques financiers et opérationnels tout en maintenant un alignement stratégique avec la mission et les objectifs de Services UTILE.

Le modèle de services professionnels mis en œuvre par Services UTILE repose sur diverses sources de revenus, principalement les honoraires issus des coûts de développement et de mise en marché facturés aux entités apparentées. En raison des risques inhérents à la phase de pré-développement, Services UTILE offre régulièrement des services de consultation en avançant, sous forme de crédit, les coûts associés aux prestations fournies aux entreprises apparentées. Ces crédits sont remboursés ultérieurement, une fois que les projets sont en exploitation.

Une fois le bâtiment construit, le modèle de gestion immobilière, pris en charge par chaque entité apparentée, permet de couvrir les frais de gestion, notamment les salaires des gestionnaires et les charges liées à l'exploitation de l'immeuble.

3.2. Les entreprises immobilières apparentées

Chaque bâtiment de UTILE est ainsi possédé et géré par une entité distincte, conçue spécifiquement pour ces fins, qui constitue une société responsable de l'ensemble du processus, depuis l'acquisition du terrain jusqu'à la construction et la gestion de l'immeuble. Pendant la phase de développement, ces entités bénéficient de prêts et de subventions qui s'intègrent au cycle de financement de chaque projet. Une gestion rigoureuse des coûts et des échéanciers est essentielle à cette étape pour assurer la viabilité des projets.

Une fois l'immeuble opérationnel, l'entité assume la gestion des loyers des locataires. À ce stade, aucune subvention n'est prévue alors que les revenus qui proviennent exclusivement des loyers

servent principalement à rembourser les dettes contractées pour la construction des bâtiments. Cette entité est également responsable de l'emploi des gestionnaires d'immeubles qui assurent la gestion locative, l'entretien et la maintenance des bâtiments.

Trois types de contrats définissent les liens entre chaque bâtiment de UTILE et l'organisme Services UTILE. Ces accords interviennent à différentes étapes du cycle de vie du projet. Tout d'abord, un contrat de développement est mis en place pour payer les honoraires des professionnels de Services UTILE ainsi que ceux des cabinets externes, tels qu'en ingénierie et/ou en architecture, participant au développement d'un projet. Ensuite, environ un an après la livraison du bâtiment, un contrat de gestion d'actif et de mutualisation, sans échéance prévue, est instauré afin d'assurer la pérennité et la gestion des immeubles. Enfin, dans certains projets, un contrat de prêt est établi dès la phase de pré-développement, en fonction du type de financement requis pour les premières étapes du projet.

Ce modèle intégré permet de générer des fonds propres, favorisant le réinvestissement des excédents générés par Services UTILE dans de nouveaux projets. Il contribue ainsi à accélérer et accroître l'offre de logements pour étudiants et à mettre en œuvre des méthodes de financement innovantes. Ces initiatives visent à optimiser les processus administratifs, à explorer de nouvelles approches de financement et à établir des partenariats inédits, en parfaite adéquation avec la stratégie québécoise d'habitation 2024.

Inscrit dans une logique d'adaptation et d'amélioration continue, UTILE élabore actuellement une stratégie de restructuration qui sera mise en œuvre au cours des prochaines années. Cette démarche vise à simplifier l'administration et le contrôle des OBNL apparentés en regroupant les bâtiments construits et stabilisés au sein d'une même société. Ce modèle de gestion par portefeuille créera un réseau de bâtiments interconnectés capables de générer des économies d'échelle et de s'entraider mutuellement, renforçant ainsi l'efficacité et la durabilité des activités de UTILE.

3.3. Le modèle de développement immobilier

L'un des aspects innovants du modèle de développement immobilier de UTILE réside dans le fait que, bien que ses logements soient destinés à des étudiants, ceux-ci ne sont pas conçus ni gérés comme des résidences étudiantes traditionnelles. Ce modèle a émergé à la suite de divers sondages

et consultations réalisés par UTILE auprès de la population étudiante. Ces enquêtes²⁴ ont révélé que la majorité des étudiants résident dans des appartements ou studios standards plutôt que dans des résidences étudiantes. Bien que les loyers des appartements de ces dernières puissent être abordables, les coûts de ces nouvelles constructions sont souvent très dispendieux. Face à cette réalité, UTILE a pris l'initiative de développer des logements adaptés aux besoins spécifiques des étudiants provenant des classes moyennes à défavorisées²⁵.

Contrairement aux résidences privées, lesquelles proposent souvent des baux à court terme et transforment leurs logements en hébergements touristiques durant l'été, UTILE offre des baux à long terme adaptés à la durée des études à temps plein de chaque locataire. La cessation des baux après la fin des études est rendue possible grâce à une modification apportée au Code civil du Québec, adoptée à la demande de UTILE, permettant aux logements étudiants à but non lucratif d'être traités comme les résidences étudiantes traditionnelles et d'être autorisés à mettre fin aux baux des locataires qui ne sont plus aux études. Cette disposition légale permet à UTILE de maintenir sa mission d'offrir des logements abordables exclusivement aux étudiants.

Contrairement aux résidences étudiantes qui incluent souvent une large gamme de services, tels que des repas, des activités sociales, une surveillance 24 heures sur 7 jours par semaine ou encore un soutien académique, UTILE propose des logements qui reprennent les caractéristiques et les règles du marché locatif privé. Cependant, ce modèle rejette toute approche paternaliste et privilégie une démarche axée sur l'autonomie, la transition vers la vie adulte et la réussite académique des étudiants. Dans les logements de UTILE, un étudiant signe un bail locatif pour un studio ou un appartement d'une à trois chambres et il a la liberté et la responsabilité de choisir ses colocataires, comme dans le marché privé. Cette approche favorise leur autonomie, tout en simplifiant la gestion interne de l'organisation.

Ce modèle hybride intègre les avantages des logements locatifs privés et des résidences étudiantes, ce qui lui permet de mieux répondre aux besoins réels des étudiants. Par exemple, il offre une

²⁴ UTILE. (2022, février). *Prospection des habitudes et aspirations résidentielles étudiantes (PHARE) 2021*. [Enquête]. <https://www.utile.org/nouvelles/enquete-phare-2021>

²⁵ Ibid référence 28.

flexibilité permettant d'accueillir des parents aux études, un type de foyer présent dans chaque immeuble de UTILE.

De surcroît, chaque projet de UTILE repose sur une logique d'économie d'échelle et sur l'objectif de contribuer à la résolution de la crise du logement. Dans cette optique, chaque projet de UTILE est conçu pour inclure entre 150 et 250 unités, parfois même plus, permettant ainsi d'assurer l'abordabilité des logements tout en optimisant les coûts de construction et de développement. UTILE privilégie la construction de studios, lesquels représentent entre 40 % et 45 % des logements de leurs bâtiments. Ceux-ci sont complétés par des logements d'une ou deux chambres ainsi que par des logements à trois chambres, ces derniers représentant entre 10 % et 15 % de l'offre totale.

Les projets de UTILE, répartis dans diverses zones géographiques, consistent exclusivement en des constructions neuves et non en des achats de bâtiments déjà existants. Cette approche vise à répondre aux besoins croissants en logement de la population étudiante, à augmenter l'offre de logements locatifs et à garantir le respect des normes actuelles du Code du bâtiment. Contrairement à de nombreux logements du marché locatif privé, toutes les chambres disposent de fenêtres, assurant un meilleur éclairage et une meilleure qualité de vie pour les résidents. De plus, un gestionnaire est présent sur place quelques jours par semaine pour veiller à une gestion efficace des immeubles.

Dans le cadre de sa mission visant à loger le plus grand nombre d'étudiants possible tout en réduisant les délais de développement, UTILE a considérablement amélioré ses processus de livraison. Par exemple, son premier projet, « UTILE Parc La Fontaine », a nécessité quatre ans entre l'acquisition du terrain et l'arrivée des premiers locataires. En comparaison, ce délai a été réduit à seulement un an et demi pour le projet le plus récent à Rimouski.

Mais comment une entreprise sociale peut-elle mettre en opération quatre immeubles en quatre ans alors qu'elle a plus de dix projets en cours de développement ou de construction ? Bien qu'elle suive les étapes traditionnelles du secteur immobilier, UTILE s'appuie sur l'expertise interne de son équipe de construction, chargée d'encadrer les entrepreneurs généraux et de veiller à l'application des meilleures pratiques en matière de construction. Cette approche permet de contrôler les échéanciers et les coûts tout en garantissant la qualité et la durabilité des projets.

3.4. Les étapes du cycle de vie des immeubles

Le secteur immobilier, en raison de ses délais de construction et des coûts qui augmentent généralement plus vite que l'inflation, représente un défi constant pour les développeurs immobiliers. Les dirigeants de UTILE s'efforcent de les surmonter en améliorant constamment leurs processus et en accélérant le rythme de réalisation de leurs projets.

3.4.1. Phase de conception

a) Prospection et pré-développement

L'origine d'un projet à UTILE peut prendre diverses formes. L'organisation s'appuie principalement sur une équipe d'acquisition et pré-développement performante dédiée à l'identification de terrains ou d'opportunités propices au développement de logements étudiants. Cette équipe accorde une attention particulière aux besoins de ses bénéficiaires, les étudiants, et privilégie des terrains répondant à plusieurs critères essentiels. Par exemple, la taille de la population étudiante dans la municipalité et la proximité des établissements académiques (idéalement à moins de 30 minutes en transport en commun) représentent des déterminants importants. De plus, la disponibilité d'un réseau de transport en commun et de services à proximité est cruciale. La taille et le coût du terrain sont également pris en compte afin de garantir le caractère abordable des logements proposés.

D'autres facteurs influencent également le développement d'un projet, comme les contributions financières externes, notamment via des associations étudiantes ou des partenariats avec des municipalités. Par exemple, le projet UTILE Parc La Fontaine a été réalisé en collaboration avec la CSU et une préférence a été accordée aux étudiants issus de cette institution. Dans un autre cas, la ville de Rimouski a récemment offert un terrain à UTILE pour le développement de logements destinés aux étudiants de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), témoignant de la confiance accordée à l'organisation.

Une fois qu'un terrain potentiellement intéressant est identifié, une analyse de viabilité est réalisée afin d'évaluer son potentiel, tant sur le plan technique que financier. Lorsque la viabilité du projet est confirmée, l'équipe chargée des acquisitions soumet une offre d'achat, marquant ainsi le début de la phase de vérification diligente.

b) Vérification diligente (et financement de développement)

UTILE procède ainsi à un exercice de vérification diligente ayant pour objectif d'évaluer les conditions d'un site retenu pour un développement. Cette étape comprend une analyse environnementale approfondie incluant la nature du sol, une évaluation des infrastructures locales avec un examen des réseaux d'aqueducs et d'égouts. Si ces infrastructures sont généralement disponibles à Montréal, elles peuvent être absentes ou insuffisantes dans certaines municipalités, ce qui constitue un défi significatif en termes de coûts et de délais.

Parallèlement, les esquisses architecturales sont réalisées par des studios d'architecture sélectionnés par UTILE afin de définir une forme et une vision préliminaire du projet immobilier. Une analyse financière approfondie est également menée pour évaluer la capacité d'obtenir des fonds nécessaires à l'acquisition du terrain. Durant cette phase, l'équipe de UTILE maintient un dialogue régulier avec les autorités municipales, permettant ainsi d'anticiper les contraintes réglementaires et de valider la faisabilité du projet en collaboration avec les instances locales.

c) Approbations municipales

L'obtention des autorisations municipales est souvent un processus long et complexe qui se déroule en parallèle avec d'autres étapes de développement, puisque la ville doit donner son aval pour tous les projets immobiliers. À Montréal, par exemple, la ville s'efforce de réduire le délai de traitement des permis de construction, qui pouvait aller jusqu'à 600 jours²⁶. En tant qu'OBNL, UTILE bénéficie aussi de délais d'approbation parfois beaucoup plus courts que les développeurs privés. Pour relever ces défis, UTILE travaille en étroite collaboration avec les autorités municipales pour rationaliser les processus administratifs, réduire les délais et limiter les risques associés.

3.4.2. Phase de développement

a) Achat du terrain

Lorsque l'organisation achète un terrain, elle cherche à réduire ses coûts en maximisant la densité des projets, ce qui lui permet de construire davantage de logements sur une même superficie. Cette démarche lui permet de maintenir les loyers abordables, même dans des quartiers dont les

²⁶ Bergeron, M. (2024, mai). *Délais pour permis de construction | Les désirs et la réalité*. La Presse.
<https://www.lapresse.ca/actualites/chroniques/2024-05-29/delais-pour-permis-de-construction/les-desirs-et-la-realite.php>

évaluations foncières sont élevées, comme c'est le cas du Quartier Griffintown, où UTILE développera bientôt un projet de 18 étages.

L'un des défis auxquels UTILE doit faire parfois face en ce qui concerne le changement de zonage est l'opposition citoyenne. Le projet de Griffintown a été le premier de ses projets à susciter des critiques de la part des voisins²⁷. La réponse de UTILE et du gouvernement municipal faisait référence au besoin d'agir contre la crise de logement qui est en cours actuellement. En fait, la ville de Montréal accorde une exemption de référendum à tous les projets de logement social dans la ville. Toutefois, l'équipe de UTILE a organisé une consultation citoyenne et a déployé des efforts pour rassurer le voisinage.

b) Plans d'exécution (et financement définitif)

Pour gagner en efficacité et réduire les coûts de construction, UTILE applique une méthode basée sur la standardisation des spécifications. Dans cette optique, UTILE élabore un cahier appelé « devis technique ». Ce document, qui est fourni aux studios d'architecture et ingénieurs impliqués dans un projet, contient des spécifications techniques détaillées pour la construction de leurs logements, y compris les superficies cibles de chaque type de logement et des lignes directrices pour optimiser l'utilisation de l'espace afin de maximiser le nombre de logements construits. Bien que chaque projet ait ses propres spécificités et adaptations, ce guide permet de standardiser la construction et d'utiliser de manière efficiente les ressources en termes de temps et d'argent.

c) Réhabilitation (pré-construction)

Après avoir effectué une analyse environnementale, la décontamination des terrains contaminés constitue une étape cruciale. Tous les terrains acquis par UTILE jusqu'à présent ont nécessité des travaux de décontamination, dont le coût varie entre 0 et plusieurs millions de dollars, pouvant prendre jusqu'à 8 semaines. Par exemple, pour le projet « UTILE Parc La Fontaine » des travaux de réhabilitation ont été nécessaires en raison de la contamination du site, ce qui a entraîné un délai de deux mois. Ces travaux doivent être achevés dans les délais impartis, car de nombreux bailleurs

²⁷ Teisceira-Lessard. (2024, février). *Logements étudiants | Des projets de tours qui suscitent des critiques*. La Presse. <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/2024-02-18/logements-etudiants/des-projets-de-tours-qui-suscitent-des-critiques.php>

de fonds hypothécaires exigent un certificat de réhabilitation avant de débloquent les fonds nécessaires au projet.

3.4.3. Phase de construction

L'un des facteurs clés du succès de UTILE réside dans la sélection minutieuse de ses partenaires. L'organisation s'efforce de collaborer avec les fournisseurs les plus adaptés à chaque projet spécifique. Cette approche est particulièrement importante pour le choix des architectes, car chaque projet présente des défis uniques en termes de construction, d'architecture et de structure urbaine.

Contrairement aux organismes gouvernementaux qui doivent recourir aux appels d'offres et sélectionner le soumissionnaire le plus bas, UTILE bénéficie de la flexibilité nécessaire pour constituer un portefeuille diversifié de partenaires. Cela lui permet de continuer à travailler avec ceux qui ont démontré les meilleurs résultats en termes de coûts et d'efficacité.

UTILE privilégie l'implication des entrepreneurs dès la phase de conception. Cette collaboration en amont favorise des économies et permet de réaliser des projets optimaux. L'organisation adopte une logique de partage des économies, incitant ainsi les entrepreneurs à maximiser leur performance. Les économies réalisées sont ensuite redistribuées entre l'entrepreneur et l'organisme. Durant cette phase, des réunions régulières sont organisées tout au long de la construction, ce qui permet de réagir rapidement aux imprévus. Dans cette phase, le devis technique de UTILE sert de guide essentiel pour prévenir les coûts additionnels, souvent appelés addendas, que les entrepreneurs peuvent introduire.

Pour garantir le caractère abordable de ses bâtiments, UTILE collabore aussi avec des fournisseurs et des partenaires possédant une expertise reconnue dans le secteur immobilier. Cette approche leur permet de contrôler les coûts de construction tout en maintenant un équilibre entre durabilité et abordabilité. L'objectif est de démontrer que la qualité peut être compatible avec l'abordabilité. Grâce à son expertise en développement et en construction, UTILE s'est démarqué en obtenant le titre de « développeur qualifié »²⁸ décerné par le gouvernement du Québec. Cette reconnaissance

²⁸ Société d'habitation du Québec. (2025). *Statut « développeur qualifié »*. <https://www.habitation.gouv.qc.ca/programmes/phaq-volet-4-projets-par-les-developpeurs-qualifies-pour-menages-a-revenu-faible-ou-modeste>

témoigne de la confiance accordée à l'entreprise pour poursuivre ses activités de construction et bénéficier de l'appui du gouvernement.

Pendant la phase de construction, il est crucial de considérer des éléments tels que la taille, la qualité et l'abordabilité des logements afin de garantir leur conformité aux normes d'acceptabilité définies par la SCHL pour des logements appropriés et adéquats.

Bien que les logements de UTILE soient conçus selon un modèle architectural compact, une attention particulière est portée à la superficie afin qu'elle soit adéquate pour offrir des logements acceptables²⁹. À ce jour, aucun des projets de UTILE n'a bénéficié du Programme d'habitation du Québec (PHAQ). Cependant, le tableau 3 présente une comparaison entre la superficie des logements de UTILE et les normes minimales établies par le PHAQ dans son cadre normatif le plus récent montre que les logements de UTILE dépassent ces exigences minimales établies par le gouvernement du Québec.

Tableau 3 : Comparaison des superficies

Type de logement	Superficies minimales (en m ²) des logements abordables (PHAQ)	Superficies cibles (en m ²) des logements UTILE
Studio	20	31
Logement de 1 chambre à coucher	30	41
Logement de 2 chambres à coucher	35	61
Logement de 3 chambres à coucher	40	74

Sources : Cadre normatif de PHAQ (2021-2024) et entrevue avec Éric Voizard, directeur immobilier acquisition et pré-développement.

²⁹ Logement acceptable : logement répondant aux trois critères d'accessibilité établies par la SCHL soit une qualité convenable, une taille convenable et un coût abordable.

3.4.4. Phase de mise en marché et opérations

a) Détermination du prix du loyer

L'abordabilité est un concept dont la définition varie selon les organismes et les programmes gouvernementaux au Québec, au Canada et à l'international. Une définition couramment utilisée stipule qu'un logement est considéré comme abordable si son loyer représente moins de 30 % du revenu avant impôt du locataire. Toutefois, cette notion pose un défi pour la population étudiante, puisque 62 % des étudiants universitaires ont un revenu annuel de 20 000 \$ ou moins. Une autre définition, établie par la Société d'habitation du Québec (SHQ), considère un logement abordable comme un logement « dont le coût est inférieur à la moyenne du marché pour un logement comparable ». Certains programmes gouvernementaux définissent également l'abordabilité en fonction de critères spécifiques liés à l'octroi de subventions ou d'aides financières.

Comment UTILE parvient-elle à offrir des logements abordables et comment le prix de loyers sont-ils établis ?

En tant qu'OBNL, UTILE ne cherche pas à tirer profit de ses loyers. Son objectif principal est d'offrir des logements en dessous du prix du marché tout en couvrant les coûts liés au remboursement de la dette, à l'exploitation et à l'entretien des bâtiments. C'est pour cette raison que le type et les sources de financement jouent un rôle clé. Pour garantir des loyers abordables, l'organisation mobilise diverses sources de financement, notamment des prêts à faibles taux et conditions avantageuses, ainsi que des subventions et aides gouvernementales. Une fois la construction d'un immeuble achevée, celui-ci est entièrement financé par les loyers des locataires.

La philosophie de UTILE repose sur la recherche d'un équilibre entre accessibilité et viabilité. Son approche consiste à fixer un loyer initial raisonnablement bas, tout en maintenant un niveau de revenu suffisant pour permettre un endettement stratégique destiné à autofinancer au maximum ses projets. Dès leur livraison, les loyers des projets de UTILE sont déjà inférieurs à ceux du marché et cet écart tend à s'accroître avec le temps en raison des hausses de prix incontrôlées dans le secteur privé. Plus largement, UTILE vise à exercer une influence sur le marché locatif en contribuant à une pression à la baisse sur l'ensemble des loyers.

Entre 2022 et 2023, les loyers du marché privé à Montréal ont connu des hausses moyennes annuelles de 5,4 % et 7,9 %, tandis que ceux de UTILE n'ont augmenté que de 2 % par an sur la même période³⁰.

En outre, conformément à la définition de l'abordabilité établie par la SHQ, UTILE doit répondre aux critères exigés par divers programmes d'aide gouvernementale, tant provinciaux que fédéraux. Afin de satisfaire ces exigences, certains projets adoptent un modèle de mixité des loyers, permettant à une partie des logements de bénéficier de loyers réduits.

À titre d'exemple, en 2023, un studio subventionné situé dans l'immeuble UTILE Angus affichait un loyer de 709 \$, incluant l'électricité, l'eau chaude, le chauffage, la climatisation et l'accès à Internet. En comparaison, un studio non subventionné dans le même projet se louait à 806 \$, avec les mêmes services inclus. L'année suivante, ces loyers ont augmenté d'environ 2 % pour atteindre respectivement 724 \$ et 823 \$.

b) Comparaison avec le marché locatif privé d'un secteur

En 2023, la SCHL a estimé le loyer médian d'un studio à Montréal à 773 \$. Ce montant tient compte de l'ensemble des quartiers de la ville, des types de construction (anciennes ou neuves), de l'état du logement ainsi que de sa superficie. Toutefois, les immeubles de UTILE sont situés dans des secteurs ciblés répondant aux besoins des étudiants, notamment Le Plateau-Mont-Royal. Dans ce quartier, la SCHL a indiqué en 2023 que le loyer moyen était de 878 \$ pour un studio, tandis que UTILE Parc La Fontaine affichait un loyer de 768 \$. En 2024, le loyer moyen dans le secteur est passé à 985 \$, alors que celui de UTILE Parc La Fontaine s'élevait à 783 \$. La figure 2 présente une comparaison du marché locatif privé dans le secteur du Plateau-Mont-Royal pour les années 2023-2024^{31,32}.

³⁰ Fournier-Filion, G. (2024, 17 octobre). *Des modes alternatifs de propriété de logement hors marché favorisant l'inclusion : présentation de UTILE*. Colloque « Logement + Nature : comment concilier ces défis ? ». Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM. Montréal, Québec. <https://ivanhoecambridge.uqam.ca/fr/video-colloque-logement-nature-comment-concilier-ces-defis-des-modes-alternatifs-de-propriete-de-logement-hors-marche-favorisant-linclusion-presentation-de-utile/>

³¹ Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024). *Portail de l'information sur le marché de l'habitation*. SCHL. <https://www03.cmhc-schl.gc.ca/hmip-pimh/fr#Profile/106006/5/Plateau-Mont-Royal>

³² UTILE. (2025). *Loyers 2023-2024*. [Rapport de recherche].

Par ailleurs, selon l'enquête sur la Prospection des habitudes et aspirations résidentielles étudiantes (PHARE) menée par UTILE, les étudiants paient en moyenne 21 % de plus que les ménages locataires traditionnels sur le marché locatif privé. En 2023, le loyer étudiant médian dans ce marché atteignait 865 \$.

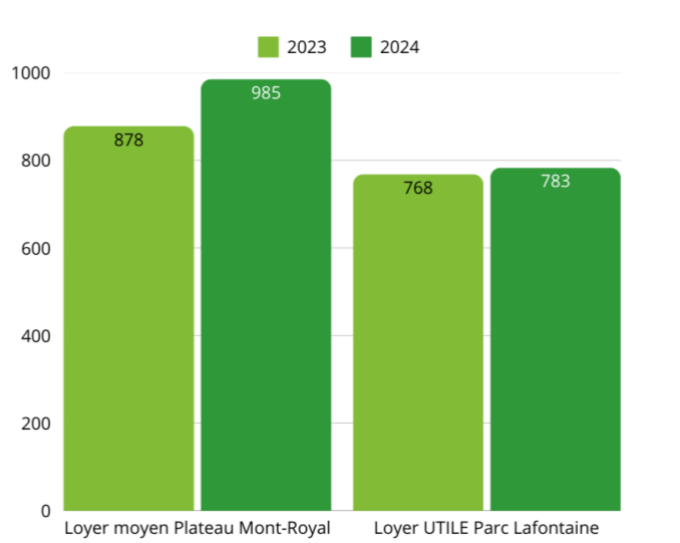


Figure 2 : Comparaison marché locatif privé dans le secteur du Plateau Mont-Royal, 2023-2024

c) Comparaison avec les logements comparables

Les loyers proposés par UTILE demeurent plus abordables, en particulier lorsqu'ils sont comparés à ceux des logements neufs. Étant donné que les bâtiments de UTILE sont des constructions neuves, leur comparaison devrait se faire avec d'autres logements de même catégorie, qui affichent généralement des loyers plus élevés pour des logements neufs.

Selon la SCHL, les loyers des logements neufs de deux chambres à Montréal ont augmenté considérablement, passant d'une moyenne de 1 723 \$ en 2020 à 2 157 \$ en 2024³³. À titre de comparaison, UTILE Angus offrait en 2024 un loyer mensuel de 1 301 \$, incluant les services, pour un appartement de deux chambres. Ce prix était inférieur de 39,7 % au loyer moyen pour un logement similaire.

³³ Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024, automne). *Rapport sur le marché locatif, automne 2024*. SCHL. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/marches-de-lhabitation/rapports-sur-le-marche-locatif?selected=montrealDiv>

Dans la Ville de Québec, dans la zone de Sainte-Foy³⁴, les studios récemment construits avaient un loyer moyen de 1 153 \$ en octobre 2024. En comparaison, les studios neufs de UTILE Cité Universitaire, affichaient des loyers entre 618 \$ et 752 \$, selon la superficie, et comprenaient tous les services. En ce qui concerne le loyer d'un logement de UTILE de deux chambres dans le même secteur géographique, il se situait en 2024 entre 1 097 \$ et 1 199 \$, tandis que le loyer moyen d'un logement comparable atteignait 1 996 \$.

Les prix des loyers des logements de UTILE sont publiés sur son site Web³⁵ lorsque la construction d'un projet approche de son achèvement, garantissant ainsi une communication transparente sur les coûts proposés.

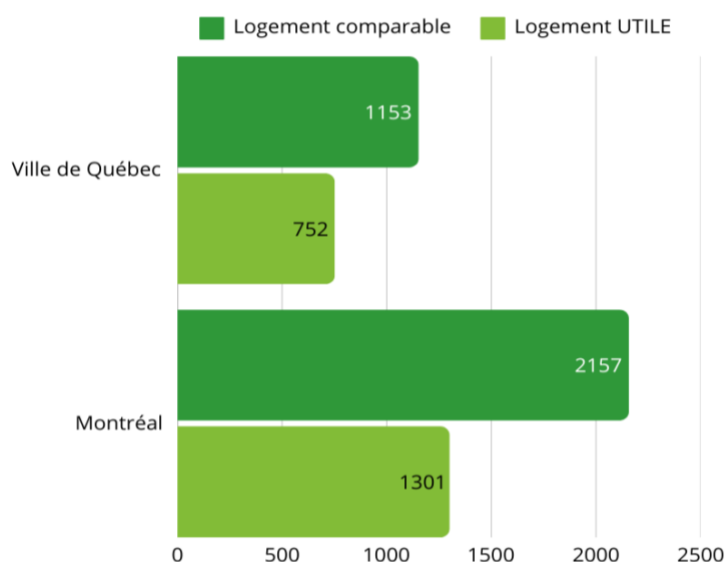


Figure 3 : Comparaison du marché des logements comparables de deux chambres à la ville de Québec et à Montréal, 2024

d) Sélection des locataires

La sélection des locataires dans les logements de UTILE s'effectue selon une approche basée sur le principe du « premier arrivé, premier servi », combiné à un plafond de revenu admissible. Cette méthode a été adoptée après divers essais de mécanismes de sélection qui, bien qu'axés sur

³⁴ Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024, automne). *Enquête sur les logements locatifs Québec, 2024*. SCHL. [Fichier Excel]. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/marches-de-lhabitation/rapports-sur-le-marche-locatif?selected=quebecDiv>

³⁵ UTILE. (2025). *Nos projets immobiliers*. <https://www.utile.org/fr/projets>

l'objectif d'accueillir en priorité les étudiants ayant les revenus les plus faibles, entraînaient des délais significatifs liés à l'analyse approfondie des dossiers. Ces délais se révélaient contraignants pour une population étudiante déjà confrontée à une crise du logement, car ils généraient de l'anxiété pendant la période d'attente d'une réponse.

Cette approche s'inscrit également dans la vision à grande échelle de UTILE, qui vise à maximiser la construction de logements étudiants afin d'accueillir le plus grand nombre possible de bénéficiaires. Les logements de UTILE accueillent une population diversifiée d'étudiants, reflétant une variété de profils et de situations. Parmi les locataires figurent des étudiants de retour aux études, des parents aux études, ainsi que des étudiants originaires du Québec, du reste du Canada et de l'international.

3.4.5. Maintenance et rénovation

UTILE adopte une vision à long terme visant à garantir un équilibre durable entre la qualité et l'abordabilité de ses logements. Afin de préserver des loyers accessibles sur le long terme, l'organisation mène des études approfondies sur les coûts de remplacement et d'entretien de ses actifs. Ces analyses permettent d'estimer la durée de vie des différentes composantes de chaque immeuble et d'élaborer des stratégies financières adaptées.

Dans cette optique, UTILE alloue, dans son budget annuel, des ressources spécifiques à l'entretien préventif, garantissant ainsi le bon état des bâtiments et prévenant leur détérioration. Par ailleurs, l'organisation met en place un fonds de prévoyance, pour chacun de ses bâtiments, dédié à la rénovation future des composantes immobilières. Environ 4 % des revenus locatifs annuels sont ainsi dédiés à la constitution d'une réserve destinée au financement des travaux majeurs à venir. Ce mécanisme permet d'appliquer une augmentation graduelle, mesurée et progressive des loyers, assurant ainsi leur accessibilité aussi bien à court qu'à long terme.

Lors d'une entrevue réalisée dans le cadre de la conférence Décadra³⁶, Laurent Levesque a reçu un témoignage élogieux de la part d'un employé de l'entreprise Propret, spécialisée dans les services d'entretien. Ce dernier a salué les efforts de UTILE pour maintenir la propreté et la qualité de ses logements, malgré une clientèle étudiante marquée par des séjours de courte durée et une

³⁶ Ibid référence 21.

forte rotation. Il a comparé l'entretien des logements de UTILE à des résidences de luxe, soulignant la qualité exceptionnelle et l'entretien exemplaire des bâtiments, particulièrement remarquable au vu des loyers abordables proposés.

L'efficacité opérationnelle de UTILE est renforcée par un ratio de gestion, avec un gestionnaire pour 400 logements, garantissant un suivi rigoureux des opérations quotidiennes. La réussite des initiatives de UTILE — selon le directeur d'immobilier, acquisition et pré développement — repose dès lors sur une équipe de professionnels dévoués qui travaillent de manière coordonnée, dans une dynamique comparable à une course de relais. Une communication et une collaboration constantes permettent de mener à bien chaque projet, témoignant de l'engagement de l'organisation envers la qualité et la pérennité de ses logements.

4. Modèle de financement

4.1. Une vision à long terme et une approche financière innovante dans le logement abordable

Les stratégies de développement d'immeubles de logements locatifs reposent en général sur une vision à court terme et une exploitation rapide des biens immobiliers. Le développeur fait souvent construire ou construit dans le but de vendre l'immeuble avec profits. À l'opposé, UTILE adopte une perspective à long terme, visant à maintenir l'abordabilité de ses logements à travers le temps tout en maximisant la construction de nouveaux logements abordables. De plus, le modèle de financement de UTILE prévoit une augmentation des loyers plus modérée que celle observée sur le marché privé afin de préserver l'accessibilité de ses logements. Conçu pour limiter la dépendance aux subventions publiques, ce modèle renforce la capacité de l'organisation à investir dans ses propres projets. Cette approche diversifiée ne se limite pas à des subventions ou à des prêts à faible taux d'intérêt ; elle inclut divers outils financiers qui permettent de développer l'ensemble de ses projets. Cette stratégie d'hybridation de ressources illustre la capacité de UTILE à établir des relations économiques variées, fondées sur la reconnaissance de sa contribution aux bénéfices collectifs (Sauvage *et al.*, 2021).

L'un des principaux atouts du modèle de financement de UTILE réside dès lors dans sa détermination à conserver la propriété de ses logements, ce qui garantit leur caractère abordable. UTILE s'affirme comme un acteur innovant capable de créer des montages financiers uniques au secteur du logement abordable au Québec. Effectivement, grâce à la création de nouveaux fonds d'investissement pour le logement étudiant, tel que le Fonds Clé, qui seront examinés plus en détail dans la section sur le financement intérimaire, ainsi qu'à son effort continu pour trouver des prêts avantageux et à sa collaboration soutenue avec le gouvernement pour augmenter et favoriser le développement de logement abordable, les locataires jouissent d'un loyer abordable tout le long de la durée de vie des immeubles.

4.1.1. Les trois piliers du logement abordable

Pour s'aligner avec sa mission et concevoir des logements à des prix inférieurs à ceux du marché locatif tout en garantissant leur abordabilité à long terme, UTILE s'appuie sur une approche intégrée basée sur trois stratégies complémentaires :

- **une stratégie de réduction des coûts du capital** : cette stratégie repose sur la recherche continue de financements issus du marché traditionnel, du capital patient ou/et de financements intérimaires. L'objectif est de prioriser les prêts offrant des conditions avantageuses, notamment des taux d'intérêt faibles, afin de minimiser les coûts liés au financement des projets. L'expertise de UTILE réside ainsi dans sa capacité à trouver et obtenir des taux d'intérêt avantageux, notamment auprès de leur prêteur principal, la SCHL, qui offre actuellement un taux de 2,98 % ;
- **une stratégie de réduction des coûts de réalisation** : UTILE adopte une logique organisationnelle agile et efficace, visant à optimiser les processus de construction et à réduire autant que possible les coûts de développement des logements, incluant les coûts du terrain ; cette approche permet d'utiliser efficacement les ressources, sans compromettre la qualité des projets ;
- **une stratégie de réduction des coûts d'opération** : cette stratégie inclut la minimisation des dépenses opérationnelles, telles que les taxes municipales ou les frais de conciergerie, afin de maintenir des coûts de fonctionnement faibles et ainsi préserver l'abordabilité des logements pour les locataires.

Cette stratégie de financement reflète l'engagement de UTILE à ne pas dépendre uniquement des subventions publiques. Elle permet également de mettre en place des montages financiers innovants, adaptés aux spécificités de chaque projet, tout en favorisant une gestion financière durable et efficace.

4.1.2. L'agilité et l'audace au cœur de l'entreprise d'économie sociale

Une des caractéristiques distinctives de UTILE est sa capacité à s'adapter à un environnement externe en constante évolution, tout en influençant positivement les changements de celui-ci. L'agilité et l'audace sont des facteurs clés qui ont permis à UTILE de devenir un agent de changement et de se positionner comme le principal acteur du logement étudiant abordable dans la région et un leader dans le secteur du logement à but non lucratif.

La hausse continue des coûts de construction combinée à la lenteur des processus administratifs propres au secteur constitue un défi important pour UTILE. Ces obstacles peuvent ralentir la cadence des mises en chantier. Afin de répondre à ces contraintes, UTILE a adopté une approche

fondée sur l'agilité, privilégiant la flexibilité, la collaboration et l'adaptabilité, des facteurs clés du succès des méthodes agiles en construction (Loforte Ribeiro et Timoteo-Fernandes, 2010). Grâce à cette approche, l'organisation a su influencer son écosystème en créant des outils financiers sans précédent, dont le Fonds CLÉ, qui sera décrit plus loin.

UTILE est effectivement parvenu à développer des partenariats novateurs fondés sur la confiance et la collaboration. Ces partenariats visent à instaurer une logique de volume, permettant à un même partenaire de financer simultanément plusieurs projets. Par ailleurs, l'agilité de UTILE lui permet de saisir des opportunités de financement, qu'elles soient de source privée ou publique, et de mettre en œuvre des stratégies opérationnelles et financières hybrides adaptées aux spécificités de chaque projet.

Le département des investissements de UTILE joue un rôle central dans cette dynamique. Doté d'une planification budgétaire rigoureuse, il veille à ce que les ressources financières soient disponibles au moment opportun, évitant ainsi des retards inutiles dans les délais de construction déjà longs. Cette agilité favorise l'élaboration de stratégies innovantes basées sur l'hybridation des ressources publiques, marchandes et associatives.

Pour chaque projet, UTILE s'appuie sur des montages financiers tendant à être standardisés et simplifiés, mais qui, en raison de l'incertitude inhérente au financement du logement abordable, sont adaptés à chaque projet grâce à une approche audacieuse et créative.

4.2. Montages financiers

4.2.1. Montage de pré-développement

L'un des principaux défis auxquels UTILE fait face concerne la capitalisation initiale de chaque projet, notamment lors de sa phase de pré-développement. Cette dernière comprend plusieurs postes de coûts, dont les salaires de l'équipe de prospection ainsi que les dépenses liées à la vérification diligente, comme les évaluations réalisées par des évaluateurs agréés et les analyses environnementales des sites. Ces frais, essentiels pour assurer la faisabilité des projets, peuvent s'élever entre 100 000 et 250 000 \$.

Cette étape, souvent considérée comme risquée du fait de la nature des investissements irrécupérables requis si le projet ne se réalise pas, est également l'une des moins faciles à financer.

En raison de son caractère incertain, centré sur la prospection et la conception, ainsi que de l'absence de garanties ou de sûretés à fournir aux prêteurs, elle est peu attrayante pour les bailleurs de fonds et reçoit donc un soutien limité de la part des tiers. Afin de structurer les étapes suivantes du projet, un budget ou une structure de coûts est élaboré pour estimer les besoins en financement et évaluer la viabilité du projet. Bien que chaque bâtiment possède une structure budgétaire propre, le tableau 4 présenté ci-dessous décrit un exemple type de budget de projet³⁷.

Tableau 4 : Budget et financement d'un projet

Usage des fonds			Source des fonds		
Terrain	3,615,000.00 \$	10.1%	Mise de fonds		
Coûts directs	23,960,000.00 \$	67.2%	Subvention- Ville de Québec	200,000.00 \$	0.6%
Coûts indirects	2,678,639.00 \$	7.5%	Subvention- Programme de financement initial	50,000.00 \$	0.1%
Coûts de financement	1,125,675.00 \$	3.2%	Subvention- Gouvernement du Québec	4,600,000.00 \$	12.9%
Taxes	2,371,116.00 \$	6.6%	Total de la mise de fonds	4,850,000.00 \$	13.6%
Contingences	1,198,000.00 \$	3.4%	Financement		
Décontamination du site	450,000.00 \$	1.3%	Prêt hypothécaire SCHL	28,327,430.00 \$	79.4%
Électro et équipements d'entretien	279,000.00 \$	0.8%	Prêt - subvention SCHL	2,500,000.00 \$	7.0%
Total	35,677,430.00 \$	100%	Total	35,677,430.00 \$	100%

4.2.2. Montage du développement

Le début de la phase de développement représente un défi important en termes de financement en raison des coûts liés aux honoraires professionnels, aux frais municipaux et aux étapes qui suivent l'achat du terrain. En raison de son caractère risqué et de la rareté des fonds disponibles, cette phase est souvent associée à un financement à taux d'intérêt élevés, pouvant atteindre 15 %.

Pour pallier ce besoin de financement, UTILE a recours à des mécanismes innovants tels que le financement intérimaire rotatif. Celui-ci joue un rôle déterminant dans le soutien financier des projets en phase préliminaire. Cette approche permet de sécuriser les ressources nécessaires à la progression des projets tout en réduisant les risques liés à cette étape critique.

4.2.3. Financement intérimaire rotatif

Ce type de financement, représentant entre 5 % et 10 % du coût total d'un projet, agit comme un levier pour UTILE afin que l'OBNL puisse attirer davantage d'investissements et/ou de subventions pour construire les bâtiments. Ce financement à court terme soutient les projets en phase initiale. Une fois que ceux-ci sont construits et en opération, les fonds retournent dans le

³⁷ Thérien, I. (2024, mai). *Financement du développement immobilier* [Vidéo]. UTILE.

mécanisme de financement. Cette structure cyclique permet à UTILE de développer entre 8 et 10 projets simultanément en phase de développement, répondant ainsi efficacement aux besoins croissants du marché locatif étudiant.

Depuis son premier projet, UTILE a identifié une lacune majeure dans l'écosystème du logement abordable : l'absence de fonds spécifiquement conçus pour répondre aux besoins financiers des organisations souhaitant développer et construire simultanément plusieurs projets immobiliers. C'est pourquoi la création de fonds en partenariat avec d'autres acteurs est devenue une priorité pour UTILE.

Pour ce faire, l'organisation a mis en place deux mécanismes de financement, soit le Fonds CLÉ et les fonds propres de Services UTILE ci-après décrits de façon plus détaillée.

a) Fonds CLÉ (Fonds Communautaire de Logement Étudiant)

Créé en 2015 en partenariat avec des associations étudiantes, le Fonds CLÉ repose sur un mécanisme de financement rotatif qui constitue une « clé » au démarrage des projets de UTILE. Ce fonds d'investissement communautaire, inédit au Québec et servant de modèle à d'autres provinces³⁸, se distingue par les cotisations versées par les associations, sous la forme de dons.

Le capital du Fonds CLÉ repose sur un modèle rotatif³⁹ : le montant de chaque investissement retourne au fonds après la finalisation des projets, permettant ainsi de financer de nouvelles initiatives. Ces dons sont octroyés via des contrats de don et permettent au Fonds CLÉ de conclure des contrats de prêt avec des développeurs et propriétaires à but non lucratif — jusqu'à présent, toujours UTILE, car c'est le partenaire privilégié du fonds — pour la construction de logements étudiants abordables. En contrepartie, UTILE s'engage à prioriser les étudiants des associations contributrices lors de l'attribution des logements, établissant une relation de confiance et d'entraide mutuelle. Ce caractère rotatif du fonds offre la flexibilité nécessaire pour soutenir plusieurs projets simultanément. Ainsi « le même dollar qui a financé le projet UTILE Parc La Fontaine est aujourd'hui investi dans deux autres projets : Griffintown et Milton-Parc ».

³⁸ Student Housing Nova Scotia. (2024, décembre). *Announcing the Developing Affordable Student Housing (DASH) Fund*. <https://studenthousingns.ca/dashfund-launch-release/>

³⁹ Fonds CLÉ. (2025). *Page d'accueil*. <https://fondscle.org/>

Actuellement, le Fonds CLÉ bénéficie de la participation de plusieurs associations étudiantes, notamment les associations suivantes :

- la Concordia Student Union (CSU) ;
- la Students' Society of McGill University (SSMU) ;
- le Regroupement étudiant de maîtrise, diplôme et doctorat de l'Université de Sherbrooke (REMDUS) ;
- l'Association étudiante de Polytechnique (AEP) ;
- la Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal (FAÉCUM), depuis novembre 2024.

b) Fonds propres de Services UTILE :

Ces fonds sont issus des surplus générés par les honoraires de l'entité Services UTILE. Ces surplus proviennent des services de développement offerts par le personnel de Services UTILE aux entités apparentées. De plus, ils peuvent provenir de l'actif net des bâtiments existants, ce qui permet à l'organisation de refinancer certains immeubles pour dégager des sommes supplémentaires à investir dans de nouveaux projets.

Les fonds disponibles étant limités, UTILE adopte une logique d'endettement maximal à long terme pour gérer cette phase, s'appuyant sur des partenaires, tel que le Fonds immobilier de solidarité FTQ. Ce fond permet de financer jusqu'à 85 % de la valeur du terrain pour son acquisition, ce qui en fait l'un des partenaires clés pour cette étape.

L'achat du terrain constitue le premier investissement majeur. Selon la localisation, ce coût peut représenter entre 3 % et 5 % du budget dans certaines régions du Québec, ou entre 15 % et 20 % dans des villes comme Montréal, Québec ou Gatineau, où le prix des terrains peut varier entre 2,4 et 13 M\$⁴⁰.

⁴⁰ Fournier-Filion, G. (2023, juin). *Étapes du développement immobilier*. [Vidéo]. UTILE.

À ce jour, le Fonds immobilier de solidarité FTQ a engagé environ plus de 30 M\$ en complément des contributions du Fonds CLÉ. Néanmoins, UTILE continue de chercher de nouveaux partenaires pour répondre aux besoins financiers croissants.

Les fonds disponibles proviennent des financements de développement, des prêts ponts de Services UTILE, ainsi que des contributions du Fonds CLÉ. À l'issue de la phase de développement, et dès la réhabilitation des terrains, le montage financier définitif est mis en place pour garantir la viabilité des projets, en incluant la détention des immeubles pour plus de 20 ans.

4.2.4. Montage financier définitif

Bien que chaque projet de UTILE repose sur un montage financier unique et spécifique, l'organisation s'appuie sur un modèle type de financement. Ce modèle inclut la participation de divers partenaires et le recours à plusieurs types de prêts, provenant d'institutions publiques ou privées opérant sur le marché des capitaux traditionnels, ainsi que des prêts sous forme de capital patient ou des subventions gouvernementales.

Le tableau 5 présente les trois principaux types de financement utilisés dans les projets réalisés par UTILE⁴¹. Bien que les hypothèques de premier rang constituent une composante essentielle du montage financier, les prêts mezzanines, en particulier ceux sous forme de capital patient, revêtent une importance stratégique pour UTILE. La caractéristique principale du capital patient est sa souplesse. En effet, aucun remboursement du capital n'est exigé avant 15 ou 20 ans, ce qui permet d'étaler les paiements sur une longue période. De plus, il peut s'avérer très flexible, puisqu'il est possible de payer les versements annuels de manière variable. Ce mode de financement sert de levier important pour attirer d'autres partenaires financiers, consolidant ainsi la structure de financement de projets de UTILE.

⁴¹ Ibid référence 35.

Tableau 5 : Montage financier type

Type de financement	Proportion dans le montage	Risque de garantie	Caractéristiques	Exemples
Prêt hypothécaire senior (Hypothèque premier rang)	50-70%	Faible	Prêts issus du marché traditionnel. Assurance prêt hypothécaire.	SCHL (Fonds pour le logement abordable (FLA) : subvention + prêt à taux réduit). Caisse d'économie solidaire Desjardins.
Prêt mezzanine (Hypothèque second rang)	0-20%	Moyen	Capital patient, emprunt hypothécaire subordonné. Versement annuel variable selon les fonds générés. Payable à long terme entre 15 à 20 ans.	FILE, Desjardins, CSII, Fiducie du Chantier de l'économie sociale, Fonds immobilier de solidarité FTQ.
Subvention (Hypothèque de dernier rang ou pas d'hypothèque)	10-30%	À risque	Non remboursable, mais accompagnée d'obligations parfois garanties par des hypothèques.	SCHL, gouvernements municipalités, SHQ.

Les prêts garantis par des hypothèques de premier rang (prêts seniors) sont les moins risqués pour les prêteurs. En cas de faillite, ces prêts sont remboursés en priorité; ils sont suivis par les prêts de second rang (mezzanines) tandis que les subventions gouvernementales, souvent les plus risquées, sont situées à la base de cette hiérarchie.

Cependant, les subventions présentent des défis importants pour les OBNL d'habitation comme UTILE. En raison de la forte concurrence avec d'autres organisations à but non lucratif, leur obtention est incertaine. De plus, ces subventions et ces fonds sont souvent insuffisants et nécessitent des démarches longues et complexes ralentissant le développement des projets. Cette lenteur limite la capacité à répondre rapidement à la crise du logement. Pour cette raison, UTILE s'efforce de réduire ces délais et y parvient généralement.

L'innovation financière de UTILE repose sur une structure de financement où les subventions représentent environ 15 % des ressources totales, tandis que les prêts constituent près de 85 % du financement des projets. Cette approche, peu courante parmi les OBNL d'habitation, témoigne de la capacité de UTILE à diversifier et optimiser ses sources de financement.

4.3. Sources de financement diversifiées et logique d'endettement maximal

L'un des importants défis auxquels les organismes de développement de logements abordables doivent faire face, lorsqu'ils dépendent des subventions gouvernementales, réside dans les fluctuations des priorités politiques et budgétaires. En réponse à cette instabilité, UTILE a adopté une stratégie d'endettement maximal. Celle-ci s'appuie sur le recours à des prêts de capitaux patients, mais aussi à des prêts traditionnels des institutions privées et publiques, privilégiant les taux d'intérêt bas autant que possible pour obtenir un financement à long terme et pour compléter le financement de ses projets. Cette approche permet de garantir l'abordabilité des logements tout en veillant à ce que les loyers perçus couvrent les remboursements des prêts ainsi que les coûts d'exploitation.

4.3.1. Principaux partenaires financiers de UTILE

- **la SCHL** : qui soutient le développement et la rénovation de logements abordables à travers diverses initiatives, telles que les Fonds de logement abordable (FLA). Ces initiatives incluent des prêts-subventions et des prêts à faible taux d'intérêt. Parmi ses programmes phares figure le Programme de prêts pour la construction d'appartements locatifs abordables (PPCA). Ce programme offre un financement à faible taux d'intérêt fixé pour une période de 10 ans, avec un amortissement étalé jusqu'à 50 ans. Il couvre l'ensemble du processus, depuis la phase initiale de construction jusqu'à la consolidation des activités et au-delà. En complément, la SCHL propose des assurances de prêt hypothécaire pour garantir la sécurité financière des emprunteurs et renforcer la confiance des institutions prêteuses, telles que les banques.
- **le Fonds de solidarité FTQ** : qui figure parmi les principaux et premiers investisseurs de UTILE. Cette institution investit dans des projets qui correspondent à son engagement envers le développement durable. Son fonds immobilier spécialisé, le Fonds immobilier de solidarité FTQ, offre des prêts permettant aux OBNL d'acquérir des immeubles ou des terrains nécessaires à la réalisation de leurs projets⁴². En ce qui concerne le cas de UTILE,

⁴² Fonds de solidarité FTQ. (2025). *Facteurs sociaux-Fonds immobilier*. <https://www.fondsftq.com/fr-ca/entreprise/fonds-immobilier/engagement-esg/facteurs-sociaux>

le Fonds immobilier de solidarité FTQ offre des fonds d'acquisition ainsi que des prêts de capital patient à long terme afin de répondre aux besoins spécifiques des projets de logement étudiant abordable.

- **le Fonds d'investissement pour le logement étudiant (FILE):** qui est géré par la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, a été créé pour répondre au manque de financement suffisant pour la construction de logements abordables pour étudiants. Ce fonds de 11 M\$ a vu le jour grâce à la collaboration d'investisseurs institutionnels.
- **les municipalités :** jusqu'à présent, une participation municipale, bien que parfois modeste, a toujours été présente dans chacun de ses projets. Certaines, comme la ville de Montréal, jouent un rôle clé dans le soutien au logement étudiant abordable. Par exemple, Montréal a établi un partenariat financier innovant dans le cadre de Loger+⁴³, un programme visant à investir des fonds municipaux dans des projets de logements abordables. L'objectif de ce partenariat est la construction d'environ 670 unités résidentielles hors marché destinées à répondre aux besoins spécifiques de la population étudiante qui s'ajoutent aux trois premiers projets de UTILE à Montréal. De plus, les municipalités peuvent également contribuer par d'autres manières. À titre d'exemple, la municipalité de Rimouski a contribué en octroyant un terrain à UTILE.

4.3.2. *Avantages gouvernementaux pour les OBNL de logement abordable*

La participation active du gouvernement dans la mise en œuvre de politiques et de mesures fiscales visant à encourager la construction de logements abordables est essentielle. Des initiatives, telles que les remboursements de taxes ou les exemptions fiscales, jouent un rôle clé dans la lutte contre la crise du logement.

Pour favoriser la construction de nouveaux immeubles résidentiels destinés à la location, y compris des logements pour étudiants, le gouvernement du Canada a annoncé l'amélioration du

⁴³ Projet Montreal. (2024, mai). *Loger + | La ville de Montréal annonce un partenariat de 21,4 M\$ avec UTILE pour la construction de 670 logements hors marché dédiés aux étudiantes et aux étudiants.* <https://projetmontreal.org/nouvelles/loger-plus-partenariat-avec-lutile-pour-670-logementsetudiants>

remboursement de la taxe sur les produits et services (TPS). Cette mesure permet d'augmenter le taux de remboursement de la TPS, passant de 36 % à 100 %⁴⁴.

De son côté, le gouvernement du Québec propose un remboursement de 50 % de la taxe de vente du Québec (TVQ) aux OBNL et aux coopératives d'habitation, dont au moins 40 % des revenus proviennent de subventions publiques (gouvernement provincial, fédéral ou municipal). De plus, le Québec exonère les OBNL de l'impôt sur le revenu, ce qui constitue un avantage fiscal significatif pour des organisations comme UTILE⁴⁵.

Dans des projets spécifiques, comme celui à Trois-Rivières, la ville a offert un congé de taxes équivalent à 4,3 M\$⁴⁶. Ce type de soutien est particulièrement important dans les petites villes, où les loyers doivent rester plus bas pour répondre aux besoins locaux. Cependant, ces municipalités imposent parfois des exigences coûteuses, comme un ratio de stationnement de 1,5 place par logement, ce qui représente un coût significatif pour UTILE. À titre d'exemple, le coût d'un stationnement intérieur est estimé à 55 000 \$, soit près de 40 % du coût d'une chambre, évaluée à 143 000 \$⁴⁷.

4.3.3. Programmes gouvernementaux

En 2021, le gouvernement du Québec a lancé le PHAQ, destiné à soutenir les OBNL, les coopératives et les entreprises privées dans la construction de logements abordables. UTILE n'a pas encore bénéficié de ce programme, car celui-ci fonctionne via des appels à projets qui peuvent ralentir l'agilité de l'organisation, compte tenu de la simultanéité de ses projets.

Cependant, la SHQ propose également d'autres mécanismes de contribution financière, tels que les fonds fiscalisés, qui résultent d'ententes avec des partenaires financiers, notamment le Fonds de solidarité FTQ, Fondation et la Fédération des Caisses Desjardins du Québec. Ces outils de

⁴⁴ Ministère de Finances Canada (2023). *Bonification du remboursement de la TPS pour immeubles d'habitation locatifs afin de construire plus d'appartements pour les locataires*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/nouvelles/2023/09/bonification-du-remboursement-de-la-tps-pour-immeubles-dhabitation-locatifs-afin-de-construire-plus-dappartements-pour-les-locataires.html>

⁴⁵ Revenu Québec. (2025). *Impôt des organismes sans but lucratif*. <https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/impots/impot-des-organismes-sans-but-lucratif/>

⁴⁶ Lafontaine, M-E. (2024, 10 juin). *UTILE : un deuxième immeuble pourrait voir le jour à Trois-Rivières*. *Le Nouvelliste*. <https://www.lenouveliste.ca/actualites/actualites-locales/trois-rivieres/2024/06/10/lutile-un-deuxieme-immeuble-pourrait-voir-le-jour-a-trois-rivieres-F56KFCTC4JDA5MCPMEHUGZCQKM/>

⁴⁷ Ibid référence 38.

financement, conçus pour accroître l'offre de logements sociaux et abordables, ont déjà soutenu certains projets de UTILE et continueront d'être mobilisés pour de futures initiatives.

Dans le cadre de la Stratégie québécoise d'habitation, le gouvernement du Québec a programmé des investissements de près de 4 milliards de dollars pour rendre disponibles plus de 23 000 nouvelles unités d'ici 2029. Ces fonds, distribués à travers différents programmes et partenariats, offrent des opportunités significatives pour des organismes comme UTILE.

4.3.4. *Innovations réglementaires*

La contribution des gouvernements et des villes ne se limite pas aux subventions monétaires ou avantages fiscaux. Elle inclut également des appuis réglementaires, tels que les changements de densité et des exemptions de taxe foncière.

UTILE dispose d'une solide équipe d'affaires publiques qui œuvre au sein de l'organisation afin de bâtir des coalitions et de créer des relations médiatiques et gouvernementales. Elle s'aligne sur l'objectif stratégique de UTILE de créer un environnement favorable aux organismes engagés dans la construction de logements à but non lucratif.

Par exemple, la ville de Montréal a permis au projet UTILE Saint-Laurent de tripler le nombre d'étages initialement prévus, réduisant ainsi le coût par unité et pouvant équivaloir à une subvention implicite d'environ 8 M\$⁴⁸. De plus, UTILE, avec d'autres partenaires, a contribué à la création d'un nouveau type de zonage différencié. Ce zonage encourage la réalisation de projets de logement abordable en augmentant le nombre d'unités par projet, réduisant ainsi les besoins en subventions. En outre, UTILE a participé, aux côtés d'autres parties prenantes du milieu privé et social, à l'initiative « Chantier Montréal abordable » pour proposer à la ville des façons innovantes de favoriser le logement abordable.

Grâce à la collaboration entre UTILE et le gouvernement du Québec, le projet de loi n°31, qui modifie diverses dispositions législatives en matière d'habitation, accorde aux promoteurs de logements étudiants à but non lucratif des exemptions partielles de taxe foncière⁴⁹. Cette mesure

⁴⁸ Ibid référence 21.

⁴⁹ McNicoll, F. B. (2024, février 9). *Des gains pour le logement étudiant dans le projet de loi Duranceau*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2048234/logement-etudiants-cegeps-loyer-duranceau-quebec>

représente entre 10 % et 15 %⁵⁰ des dépenses d'exploitation d'un immeuble résidentiel, contribuant ainsi à soutenir des organismes tels que UTILE dans la poursuite de leur mission de construction de logements abordables.

De plus, comme le modèle de financement de UTILE est reconnu pour ses résultats tant sociaux que financiers, il est cité comme un exemple d'entrepreneuriat collectif par le gouvernement du Québec⁵¹. L'organisme bénéficie ainsi de nombreux avantages, notamment des subventions, des congés de taxes et des investissements.

⁵⁰ McNicoll, F. B. (2023, novembre). *Logement étudiant : la Fédération des cégeps veut que l'iniquité cesse*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2027784/logement-etudiant-federation-cegeps-iniquite>

⁵¹ Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. (2024). *Stratégie québécoise en habitation*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/habitation/strategie_quebecoise_habitation/TXT_strategie_habitation_complet.pdf

5. Développement durable et impact social

Depuis sa création, UTILE a fait le choix d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans tous ses projets immobiliers. En mettant l'accent sur la durabilité, au cœur de sa mission, UTILE aspire à favoriser une croissance économique respectueuse de l'environnement tout en garantissant que les étudiant.e.s québécois.e.s puissent s'épanouir dans un logement adéquat, propice à un mode de vie propre et sain.

Un logement adéquat⁵² doit être abordable et habitable, offrant des conditions qui garantissent la sécurité physique des résidents, tout en disposant d'un espace suffisant pour se protéger du froid, de la chaleur, du vent et des dangers structurels. Il devrait également bénéficier d'un emplacement qui offre à ses occupants l'accès aux services de base.

Dans son plan de développement durable (2022-2024), UTILE identifie cinq sphères d'impact liées à ses activités internes, soit :

- la construction : qui englobe l'impact environnemental des matériaux et les méthodes de construction, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à leur fin de vie ;
- les opérations : qui concerne l'impact de la consommation énergétique des bâtiments gérés par UTILE ;
- le social : qui traite des répercussions sur le bien-être des parties prenantes impliquées dans chaque projet immobilier ;
- la mobilité : qui vise à encourager des modes de déplacement moins polluants pour les locataires et les employés ;
- l'administration : qui se concentre sur les impacts des activités courantes de gestion de l'organisation et de son équipe.

Pour répondre aux enjeux soulevés par ces cinq sphères, UTILE a mis en œuvre des stratégies et des actions concrètes axées sur les dimensions environnementale et sociale.

⁵² ONU-habitat. (2019, avril). *Elementos de una vivienda adecuada*. <https://onu-habitat.org/index.php/elementos-de-una-vivienda-adecuada>

5.1. Engagement environnemental

Le secteur du bâtiment est responsable de près de 30 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) au Canada, ce qui en fait le troisième plus grand émetteur de carbone du pays⁵³. Parallèlement, une crise du logement frappe le pays. Au Québec seulement, il serait nécessaire de construire 560 000 logements d'ici 2034 pour répondre à cette situation⁵⁴.

En tant qu'acteur de ce secteur, UTILE reconnaît l'urgence d'agir face à ces deux crises majeures. Fidèle à deux de ses valeurs fondamentales : durabilité et ingéniosité, l'organisme s'efforce de concilier sa mission sociale avec la nécessité de concevoir et de gérer des bâtiments performants sur le plan environnemental. Bien que cet engagement puisse représenter des investissements significatifs en temps et en ressources financières surtout au début du projet, il reflète une démarche responsable et proactive, rentable à long terme. Selon la SCHL, la conception, la construction et l'exploitation de logements durables reposent sur l'utilisation de techniques et de matériaux permettant :

- un rendement énergétique élevé ;
- une utilisation efficace des ressources ;
- une empreinte écologique minimale ;
- une qualité de vie saine ;
- un coût abordable.

De plus, ces logements devraient idéalement produire autant d'énergie qu'ils en consomment sur une base annuelle, atteignant ainsi les standards des bâtiments à énergie carboneutre⁵⁵.

Dans cette optique, UTILE s'est fixé trois grands objectifs environnementaux :

1. réduire les émissions de GES ;
2. encourager la mobilité durable ;

⁵³ Conseil Du Bâtiment Durable Du Canada. (2025, janvier). *Bâtir des solutions climatiques - Conseil du Bâtiment Durable du Canada (CAGBC)*. CAGBC. <https://www.cagbc.org/fr/pourquoi-le-batiment-durable/batir-des-solutions-climatiques/>

⁵⁴ Radio-Canada. (2024, août). *Vers un appel d'offres pour réaliser 500 logements abordables préfabriqués au Québec*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2098912/strategie-quebecoise-habitation>

⁵⁵ Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022, mai). *Stratégie nationale sur le logement – Glossaire des termes courants*. SCHL. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/strategie-nationale-sur-le-logement/question-que-la-strategie/strategie-nationale-sur-le-logement--glossaire-des-termes-courants>

3. minimiser l'empreinte environnementale.

Ces objectifs s'inscrivent dans les deux principales activités de l'organisme, soit la construction et la gestion des bâtiments, et témoignent de son engagement envers un développement durable alliant responsabilité sociale et performance environnementale.

5.2.1. Réduire les émissions de GES

- Phase de construction

UTILE conçoit des bâtiments avec une efficacité énergétique d'au moins 25 % supérieure à celle des bâtiments standards, conformément aux exigences du Code national du bâtiment. Cet objectif constitue une cible que l'organisme atteint systématiquement dans tous ses projets. Dans certains cas, comme celui dans l'écoquartier Angus à Montréal, UTILE a même dépassé les exigences minimales requises par la SCHL pour bénéficier de subventions. Le projet UTILE Angus, précédemment appelé Rose des Vents, est reconnu à l'international⁵⁶ comme un modèle de logement étudiant durable avec un design écologique. Construit avec une vision axée sur l'efficacité énergétique, il intègre une boucle énergétique entre les bâtiments de l'écoquartier Angus, le premier écoquartier mixte au Québec⁵⁷. Ce système permet d'optimiser l'utilisation de l'énergie dans tous les bâtiments du quartier et de réduire significativement les émissions de GES. Grâce à cette approche, le bâtiment affiche un rendement énergétique 35,5 % supérieur à celui d'un bâtiment standard et une réduction de 51,5 % des émissions de GES. Pour ses plus récents projets, comme ceux de Griffintown et de Saint-Laurent, UTILE prévoit atteindre une économie d'énergie de 30 à 40 %.

- Phase d'exploitation

UTILE a adopté une politique stricte visant à exclure l'utilisation de combustibles fossiles dans ses projets les plus récents. Bien que son premier projet ait nécessité le recours au gaz naturel en raison du manque d'espace pour l'installation d'un transformateur sur le site, l'organisation s'engage désormais à ne plus utiliser d'énergies fossiles.

⁵⁶ ArchDaily Brasil. (2024, septembre). *Moradia Estudantil Rose des Vents / ADHOC architectes*. <https://www.archdaily.com.br/br/1020695/moradia-estudantil-rose-des-vents-adhoc-architecte>

⁵⁷ Angus, T. (2025). *À propos*. <https://technopoleangus.com/quartier/a-propos>

Dans cette optique, UTILE a visé la certification LEED Platine pour l'un de ses bâtiments, en particulier dans le cadre du projet UTILE Angus, situé au cœur de l'écoquartier Angus. Ce dernier est reconnu comme le premier quartier certifié LEED ND Platine au Québec. Le bâtiment présente des performances énergétiques remarquables, avec une réduction de 41,7 % de la consommation énergétique et une diminution de 56 % des émissions de gaz à effet de serre par rapport aux exigences du *Code national de l'énergie*.

Par ailleurs, certains projets de UTILE seront certifiés Novoclimat afin de répondre aux exigences de certains bailleurs de fonds. Ce programme, mis en place par le gouvernement du Québec, vise à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments. Toutefois, en tant qu'OBNL dont la mission est d'optimiser les coûts pour offrir des logements abordables, UTILE doit évaluer attentivement l'impact financier des certifications. En effet, ces dernières peuvent représenter un coût supplémentaire significatif, ce qui pourrait compromettre l'accessibilité des logements. Par conséquent, bien que UTILE adhère aux principes de durabilité, l'obtention systématique de certifications ne constitue pas une priorité absolue.

5.2.2. Encourager la mobilité durable

- Phase de construction

Dès la phase de conception, UTILE s'efforce de promouvoir un aménagement durable en implantant ses projets à proximité des campus universitaires, même dans des villes dépourvues de systèmes de transport en commun. Par exemple, dans la ville de Québec, le projet UTILE Cité Universitaire est situé à seulement trois minutes de marche de l'Université Laval. De même, à Trois-Rivières, le projet UTILE Jean-XXIII se trouve à moins de dix minutes de marche de l'UQTR.

Pour les projets situés à Montréal, UTILE privilégie des terrains desservis par des services de proximité et qui sont situés à moins de 30 minutes des universités en transport en commun. Cette stratégie garantit un accès facile aux infrastructures urbaines tout en réduisant l'empreinte écologique des locataires en matière de mobilité. Dans chaque bâtiment, UTILE prévoit un minimum d'un stationnement à vélos pour trois chambres afin d'encourager l'utilisation de modes de transport actifs.

Cependant, pour les bâtiments situés hors de Montréal, l'ajout de stationnements pour voitures est parfois inévitable. Dans ce contexte, UTILE adopte des mesures pour limiter leur impact, notamment en réduisant le nombre de places dès la conception des projets. Ainsi, un tarif additionnel est appliqué au prix du loyer pour les locataires souhaitant utiliser un stationnement. Dans le bâtiment du projet « UTILE Jean-XXIII », le stationnement est par exemple proposé à un tarif mensuel de 80 \$.

L'ajout de stationnements représente un défi à la fois environnemental et économique. Sur le plan environnemental, UTILE cherche à décourager l'usage de la voiture en la rendant inutile et à limiter les émissions de GES de ses locataires. En outre, sur le plan financier, les dépenses liées à la construction de stationnements souterrains sont considérables : trois places de stationnement coûtent environ le prix d'un studio. À Trois-Rivières, cette réalité a conduit UTILE à limiter le stationnement à 50 places pour 200 logements. Toutefois, pour répondre à la demande, une nouvelle expérience sera menée : l'organisme louera des places de stationnement dans des centres commerciaux voisins et les sous-louera aux locataires. De plus, dans les projets incluant des stationnements pour voitures, UTILE conçoit des infrastructures prêtes à accueillir des bornes de recharge pour véhicules électriques, afin de promouvoir une mobilité moins polluante.

- Phase d'exploitation

Dans le cadre de son engagement en faveur de la mobilité durable, UTILE a expérimenté un service d'autopartage destiné aux locataires de ses bâtiments. Ce projet, qui impliquait la mise à disposition d'un véhicule électrique en partenariat avec un fournisseur externe, n'a toutefois pas été poursuivi après plusieurs essais.

Cependant, fidèle à ses principes d'innovation et de résilience, UTILE demeure engagée dans la recherche de solutions alternatives visant à réduire son empreinte carbone, à améliorer la qualité de vie de ses résidents et à promouvoir le partage des ressources.

Par ailleurs, afin de faciliter l'adoption de modes de transport durables, UTILE veille à ce que ses bureaux soient situés à proximité des réseaux de transport en commun, favorisant ainsi les déplacements à faible empreinte de carbone de son équipe de travail.

5.2.3. *Minimiser l'empreinte environnementale des immeubles*

- Phase de construction

UTILE adopte une approche de construction de haute densité, intégrée à la trame urbaine existante. Cette stratégie permet de répondre aux besoins d'un plus grand nombre d'étudiants tout en préservant des espaces pour d'autres types de foyers, comme les familles, et en offrant des logements abordables au plus grand nombre. L'organisme privilégie les emplacements qui n'affectent pas les milieux naturels sensibles, tels que les habitats d'espèces vulnérables⁵⁸. Aussi, pour réduire les îlots de chaleur dans les milieux urbains où se situent ses projets, l'organisme assure une importante couverture végétale et travaille au reboisement des environs. Les immeubles sont aussi dotés d'espaces verts tels qu'un toit vert ou, dans certains cas, une ruelle verte.

En tant que développeur responsable, UTILE s'efforce d'utiliser des matériaux et des composants de construction plus durables. Cette approche contribue non seulement à minimiser l'impact environnemental, mais elle génère également des économies financières à long terme en réduisant les besoins de remplacement à court terme. Dès la phase de conception et de construction, l'organisme intègre des mesures visant à réduire la consommation énergétique, notamment grâce à une enveloppe de bâtiment optimisée et résistante au climat québécois. Par exemple, le projet UTILE Angus a utilisé de l'aluminium recyclé produit localement, un matériau qui prévient la rouille et réduit l'impact environnemental lié à l'utilisation de peinture.

Puisque la majorité des bâtiments de UTILE sont construits en béton, un matériau polluant et grand consommateur de CO₂, l'organisme explore des alternatives, telles que le bois d'ingénierie. Ce matériau présente une empreinte carbone plus faible, mais son coût plus élevé peut nuire à l'abordabilité des logements. Dans le cadre de son prochain projet à Rimouski, UTILE a établi un partenariat avec Industries Bonneville pour développer des constructions préfabriquées. Ce type de construction permet de réaliser des unités modulaires montées en seulement trois mois, comparé à 18 ou 24 mois pour des constructions conventionnelles. Ces habitations, conçues pour être écoénergétiques, abordables et inclusives, reflètent l'engagement de UTILE envers l'innovation.

⁵⁸ Ibid référence 38.

Cette approche offre des avantages considérables, notamment des économies de temps et de coûts, une réduction des pertes, une moindre consommation d'énergie, ainsi qu'une réflexion sur l'optimisation des ressources, le recyclage des matériaux et la récupération en fin de vie du bâtiment. Ce type de partenariat souligne également l'importance d'encourager les entreprises à explorer le secteur de la préfabrication pour répondre à la pénurie de logements. Pour UTILE, l'adoption de ces technologies est essentielle pour améliorer la productivité, réduire les délais de construction et maintenir la qualité des bâtiments.

UTILE a intégré, pour certains projets, des analyses de cycle de vie (ACV) basées sur la norme européenne EN 15978:2011. Ces analyses permettent d'évaluer l'empreinte carbone des projets en développement, tout en guidant le choix des matériaux, des systèmes de chauffage et de climatisation, afin d'optimiser l'impact social et environnemental des constructions.

- Phase d'exploitation

La gestion durable de l'eau potable et des eaux pluviales constitue un élément central de la construction durable⁵⁹. Cette approche repose notamment sur la sélection rigoureuse des équipements de plomberie et des appareils consommateurs d'eau. Dans cette optique, UTILE adopte des mesures concrètes en installant des dispositifs de plomberie à faible consommation d'eau dans l'ensemble de ses bâtiments.

De plus, l'organisation met en œuvre des stratégies de gestion des eaux pluviales dans chacun de ses projets, conformément aux exigences de certaines municipalités où ils sont implantés. Ces mesures visent à minimiser l'impact environnemental des constructions et à optimiser l'utilisation des ressources hydriques.

Pour assurer l'entretien de ses bâtiments à Montréal, UTILE collabore également avec des prestataires de services adoptant des pratiques écoresponsables. À titre d'exemple, l'entreprise Propret, chargée de l'entretien des bâtiments de UTILE ainsi que de ses anciens bureaux, met en place des initiatives sociales telles que l'insertion professionnelle tout en privilégiant l'utilisation de produits certifiés écologiques et biologiques. Un autre exemple de préoccupation réelle : un

⁵⁹ Gouvernement du Québec. (2023, juillet). *Charte de construction durable*. <https://www.quebec.ca/tourisme-et-loisirs/services-industrie-touristique/aide-financiere/programme-appui-au-developpement-attraits-touristiques/charte-construction-durable>

employé a souligné que l'organisation récupère les objets laissés par les étudiants lors de leur départ des logements. Ces articles sont ensuite remis à Renaissance⁶⁰, favorisant ainsi leur réutilisation et contribuant à une économie circulaire.

5.3. Engagement social et relations avec les diverses parties prenantes

La raison d'être de UTILE est d'offrir des logements accessibles et adaptés à la population étudiante québécoise. Ces logements jouent un rôle de catalyseur en favorisant des conditions propices à la réussite académique et à l'épanouissement personnel des étudiants. En tant qu'OBNL et acteur clé de l'économie sociale, UTILE s'engage à répondre à ce besoin social fondamental tout en tenant compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes concernées, notamment : la population étudiante québécoise (les locataires), le voisinage, son équipe de travail et ses fournisseurs.

5.3.1. Population étudiante québécoise (locataires)

En 2021, la population étudiante au Québec payait des loyers entre 14 % et 34 % plus chers que les prix du marché, selon la taille des logements. Face à cette réalité, UTILE s'est engagé à garantir l'abordabilité en demeurant propriétaire de ses logements à perpétuité. Cette mesure a un impact positif significatif sur les étudiants, car une situation financière précaire peut engendrer un stress important, augmenter les risques de symptômes dépressifs et, dans certains cas, compromettre la poursuite d'études aux cycles supérieurs (Holme, 2022 ; Pivo, 2013). En offrant des logements abordables, UTILE contribue à prévenir la ségrégation des étudiants et les protège des effets d'une vulnérabilité économique liée au taux de roulement élevé dans le marché locatif étudiant. À Montréal en 2023, cette dynamique a entraîné une hausse de 14,5 % des loyers pour les appartements ayant accueilli de nouveaux locataires⁶¹.

De surcroît, la santé mentale des étudiants constitue une préoccupation majeure (Pomeroy et Bissonnette, 2016 ; Tyler *et al.*, 2011 ; Lubell *et al.*, 2007. En 2019, un sondage commandé par l'Union étudiante du Québec (UEQ) auprès de la communauté étudiante a révélé qu'une personne

⁶⁰ Propret. (2024, octobre 30). *Commentaires sur la récupération d'objets dans les logements étudiants* [Commentaire lors d'un événement]. Événement Décadra, Montréal, Canada.

⁶¹ Larsimont, P. (2023, octobre). *Les étudiants captifs de la crise du logement. Le Devoir*.
<https://www.ledevoir.com/societe/800663/etudiants-captifs-crise>

sondée sur cinq présentait des symptômes dépressifs d'une intensité suffisante pour nécessiter un soutien médical. La pandémie, combinée à la hausse du coût de la vie, a amplifié l'anxiété chez les étudiants, rendant ces enquêtes d'autant plus essentielles⁶². Dans cette perspective, UTILE prévoit de mener des analyses approfondies en s'appuyant sur les meilleures pratiques en matière de sondages afin de mieux comprendre l'impact du logement sur la santé physique et mentale de ses locataires et ainsi garantir leur bien-être.

Au sein du portefeuille immobilier de UTILE, certaines histoires de réussite témoignent de l'impact positif de l'organisation. Par exemple, une famille locataire de l'immeuble UTILE Angus a pu s'établir au Québec et connaître une réussite académique grâce aux logements abordables offerts par UTILE. Lors d'une entrevue réalisée dans le cadre de la présente étude, la jeune étudiante et mère de famille a partagé son expérience, affirmant que son séjour dans un bâtiment de UTILE lui a offert les conditions nécessaires pour réussir ses études, évoluer professionnellement et se préparer aux prochaines étapes de sa vie en famille.

5.3.2. *Accessibilité et inclusion des bâtiments*

Les logements proposés par UTILE ne sont pas seulement abordables, mais également accessibles sur le plan de la mobilité. À l'exception de leur premier projet, UTILE Parc La Fontaine, tous les bâtiments de UTILE sont équipés d'un ascenseur, ce qui renforce leur accessibilité. Dès la conception, les bâtiments sont pensés pour encourager l'utilisation des escaliers, promouvant ainsi une vie plus active tout en réduisant la consommation énergétique.

Selon la SCHL, l'accessibilité d'un logement dépend de sa conception, mais aussi de caractéristiques spécifiques, telles que des armoires, des étagères et des placards modifiés pour mieux répondre aux besoins des occupants. Ainsi, chaque immeuble de UTILE comprend des appartements conçus pour répondre aux besoins en accessibilité des personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap, ce qui permet de répondre adéquatement aux besoins d'environ 4 % des locataires actuels.

⁶² Goudreault, Z. (2024, novembre). *La santé mentale des étudiants au coeur d'une enquête financée par Québec. Le Devoir.* <https://www.ledevoir.com/societe/education/823011/sante-mentale-etudiants-coeur-enquete-financee-quebec>

Selon les données du gouvernement du Québec⁶³, 64 % des ménages vivant dans un logement social et abordable déclarent un niveau élevé de satisfaction à l'égard de leur habitation. De plus, environ 65 % des résidents de logements sociaux abordables expriment un fort sentiment d'appartenance à leur communauté, contre seulement 54 % des ménages vivant dans des logements locatifs du marché privé. Des critères tels que le coût du loyer, la qualité du voisinage et la proximité des services jouent un rôle clé dans le niveau de satisfaction des étudiants. Un sondage mené auprès des locataires du bâtiment UTILE Cité Universitaire a révélé que 95 % des résidents se déclarent satisfaits de leur expérience d'habitation dans les bâtiments de UTILE⁶⁴.

UTILE attache une grande importance à la création d'un milieu de vie enrichissant. Des espaces communs, tels que des salles d'étude ou des espaces communautaires, sont intégrés dans les bâtiments pour encourager les interactions et renforcer le sentiment d'appartenance entre locataires. Ces lieux permettent aux résidents de se rencontrer, d'échanger et de tisser des liens avec des personnes partageant des intérêts similaires.

L'organisme favorise également ces échanges par le biais d'activités sociales et de rencontres organisées au moins deux fois par an, sous la supervision des gestionnaires des immeubles. Ces initiatives visent à renforcer la cohésion communautaire et à améliorer l'expérience locative.

UTILE s'engage dans l'expérimentation et le développement de projets pilotes, tant dans la gestion de ses immeubles que dans leur conception. Parmi ces initiatives, figure un prochain projet pilote, le Partage Club, une plateforme visant à encourager le prêt d'objets entre voisins de manière sécuritaire, illimitée et positive. Ce type de service, soutenu par une entreprise locale, permet à UTILE de se concentrer sur ses priorités tout en enrichissant l'expérience de ses locataires.

⁶³ Institut de la statistique du Québec. (2024, juin). *Portrait des logements sociaux et abordables au Québec*. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqu%C3%A9/portrait-logements-sociaux-et-abordables-quebec>

⁶⁴ UTILE (2023). *Rapport Annuel 2022*. <https://www.utile.org/nouvelles/rapport-annuel-2022>

5.3.3. Sécurité des locataires

En 2023, UTILE a instauré une politique stricte visant à encadrer le traitement des plaintes liées au harcèlement psychologique, physique ou sexuel au sein de ses immeubles. Bien que UTILE, en tant que développeur et propriétaire, dispose d'une capacité d'intervention limitée, l'organisation a mis en place des mécanismes permettant aux locataires de signaler des incidents dans un cadre officiel et sécurisé. Par ailleurs, UTILE fournit aux gestionnaires d'immeubles des outils et des protocoles spécifiques pour gérer efficacement ce type de situations. Cette politique de tolérance zéro, affichée dans l'ensemble du parc immobilier, témoigne de l'engagement de l'organisation à garantir un environnement de vie sécuritaire pour ses locataires.

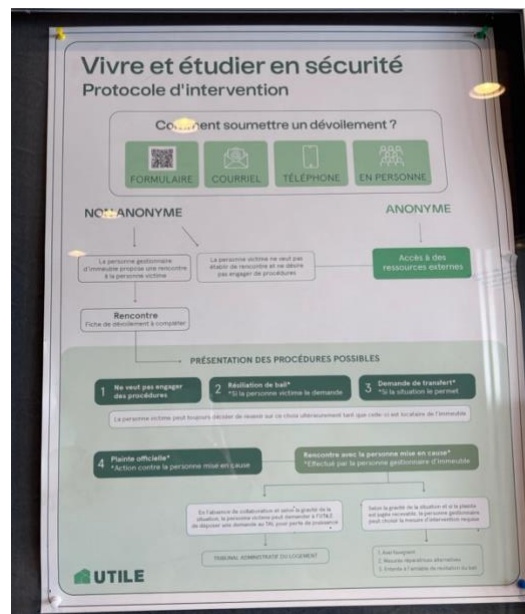


Figure 4 : Protocole d'intervention "Vivre et étudier en sécurité"

En tant que gestionnaire responsable, UTILE veille également à la sécurité de ses locataires en matière de salubrité et de bien-être. Selon des enquêtes menées en 2021 par l'organisation, 58 % des étudiants ont déclaré vivre ou avoir vécu dans un logement insalubre ou structurellement dangereux⁶⁵. Face à cette réalité, UTILE s'est engagé à offrir des logements de qualité, bien entretenus et conformes aux normes de salubrité, renforçant ainsi son rôle dans l'amélioration des conditions de vie des étudiants.

5.3.4. Voisinage

L'un des principaux impacts positifs des projets et bâtiments développés par UTILE est la réduction de la pression exercée sur le marché locatif privé. Plus de 70 % des étudiants louent dans ce marché, où les loyers pour cette population sont généralement plus élevés, exacerbant ainsi la

⁶⁵ UTILE. (2021). *Prospection des habitudes et aspirations résidentielles étudiantes (PHARE) 2021*. <https://www.utile.org/fr/donnees-et-recherches>

pression sur l'ensemble du secteur. Cette problématique est amplifiée par des taux d'inoccupation historiquement bas : 1,5 % dans le Grand Montréal, 0,9 % à Québec et 0,4 % à Trois-Rivières.

En tant que développeur responsable, UTILE privilégie la construction de nouveaux bâtiments afin d'éviter l'éviction des locataires déjà établis dans des logements existants. Cette démarche permet également de libérer des unités pour d'autres types de foyers, répondant ainsi aux besoins des étudiants tout en contribuant à un meilleur équilibre sur le marché locatif.

Dans le cadre de son engagement envers la communauté locale, UTILE organise des rencontres avec le voisinage de ses nouveaux projets pour informer les résidents et recueillir leurs commentaires. Cette approche participative a été mise en œuvre pour la première fois lors de la conception de projets, tels que ceux de Griffintown et Pacifique. Ces rencontres offrent aux résidents locaux l'occasion de découvrir les projets, de poser des questions et de recevoir des réponses directement de l'équipe de UTILE, renforçant ainsi la transparence et la collaboration avec les parties prenantes.

5.3.5. Équipe de travail

Les membres de l'équipe de UTILE sont considérés comme une ressource essentielle à la réalisation des objectifs de l'organisation. La cohésion au sein de l'équipe ainsi qu'une structure favorisant la collaboration entre la direction et les différents membres de l'organisation se sont maintenues au fil du temps, malgré une croissance significative.

Afin de promouvoir une mobilité durable, les bureaux de UTILE sont situés à proximité des transports en commun. De ce fait, l'organisme envisage dans le cadre de son plan de développement durable d'offrir un rabais aux employés afin de les inciter à privilégier ce mode de transport, facilitant ainsi leur accès au bureau tout en réduisant leur empreinte écologique.

5.3.6. Relation avec les fournisseurs

UTILE privilégie la collaboration avec des fournisseurs issus de l'économie sociale, contribuant au développement d'un modèle économique plus inclusif et durable. Toutefois, dans le secteur de la construction, et à l'échelle de ses projets, il est souvent difficile d'identifier des fournisseurs répondant à ces critères.

Afin de réaliser cet engagement, UTILE collabore avec des entreprises d'économie sociale, notamment pour les services de traiteur et d'entretien de bureaux. Ces entreprises embauchent des personnes en réinsertion sociale, ce qui favorise leur intégration au marché du travail.

De plus, lors de ses projets de construction, UTILE impose des exigences strictes en matière de pratiques de main-d'œuvre responsable. Tous les fournisseurs impliqués sur ses chantiers doivent respecter les normes de compétence professionnelle, de sécurité au travail et de conformité aux réglementations en vigueur. Cette approche garantit des conditions de travail sécuritaires et éthiques, tout en assurant la qualité et la durabilité des projets réalisés.

5.3.7. Implication dans l'industrie du logement abordable

C'est dans une perspective d'amélioration de l'écosystème du logement abordable au Québec que UTILE a participé à la création de plusieurs initiatives, telles que le Laboratoire pour l'abordabilité du bâti (LAB), en collaboration avec des organismes comme L'Arpent et Vivre en Ville. Ce projet vise à établir un *think tank* dédié à la diffusion des innovations réglementaires, pour faciliter le développement de logements à but non lucratif.

De plus, UTILE est membre de l'Alliance des corporations d'habitations abordables du territoire du Québec (ACHAT), un regroupement de coopératives, sociétés parapubliques et OBNL du secteur immobilier qui a pour mission de déployer des recherches, d'encourager l'innovation et de développer des stratégies d'affaires visant à accroître l'offre de logements abordables au Québec. Parmi les membres de cette alliance figurent Interloge, Hapopex, Solides et Gérer son quartier, des organisations reconnues pour leur engagement en faveur de l'habitation sociale et communautaire.

Conclusion : les clés du succès de UTILE

Cette étude a permis de démontrer comment UTILE a su développer un modèle de gouvernance et un modèle d'affaires innovateurs ainsi que des montages financiers structurés sur mesure. Le cas met notamment en lumière la manière dont UTILE a su tirer parti de l'expertise acquise lors de son premier projet pour renforcer son développement et adapter son modèle à un contexte marqué par des coûts de construction élevée et une crise du logement, tant au Québec qu'à l'échelle mondiale.

Plusieurs facteurs ont contribué à la réussite de l'organisation. Tout d'abord, la maîtrise des coûts et l'adoption d'un modèle de financement innovant constituent des leviers essentiels du succès de UTILE. L'organisation a mis en place un contrôle rigoureux des dépenses et des méthodes de financement inédites, impliquant la participation des associations étudiantes ainsi qu'une hybridation et diversification des sources de financement. La présence d'une équipe solide, spécialisée en finances, en immobilier et en opérations, garantit aussi une gestion efficiente des coûts liés à la construction et à l'exploitation.

En outre, la recherche et le développement représentent des axes stratégiques majeurs. UTILE ne se contente pas d'adopter de nouvelles techniques, telles que la construction modulaire, qui permet d'accélérer la réalisation des projets et de réaliser des économies de temps et de coûts. L'organisation poursuit également des travaux de recherche sur l'état du logement étudiant à l'échelle provinciale, en vue d'améliorer continuellement son offre.

L'innovation sociale et le développement de partenariats stratégiques jouent un rôle déterminant dans l'évolution de UTILE. L'organisation a su créer des alliances inédites qui lui permettent de collaborer sur des projets d'envergure avec les principaux acteurs du secteur immobilier privé. Elle a également établi des relations fructueuses avec le gouvernement et divers partenaires issus du milieu social afin d'améliorer et de transformer l'écosystème du logement abordable au Québec. L'engagement de UTILE se traduit par la mise en place d'une équipe des affaires publiques, structure rare parmi les OBNL, dont le rôle stratégique consiste à influencer les politiques publiques, sensibiliser les décideurs et renforcer la visibilité de l'organisation.

Dans les mois à venir, UTILE devra relever le défi de l'expansion de son équipe tout en accordant une attention particulière aux enjeux opérationnels, compte tenu de l'augmentation imminente de

son parc immobilier. Par ailleurs, l'accroissement du nombre de locataires justifie la conduite d'études portant sur l'impact du logement abordable sur la santé physique et mentale des résidents ainsi que sur la réussite académique des étudiants.

La diversification des sources de financement demeure indispensable pour accompagner la croissance de l'organisation. L'intégration de nouveaux bailleurs de fonds représente à la fois un défi et une opportunité pour consolider l'expansion de l'organisme. En renforçant ses alliances et en poursuivant ses initiatives innovantes, UTILE s'impose comme un acteur clé de l'écosystème du logement abordable au Québec.

Liste des références académiques

- Barthoulot, T. et Fahmy, M. (2022). *La gouvernance démocratique en économie sociale — Les effets bénéfiques*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire.
<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4609262>
- Dorat, S. (2014). *Les formes de gouvernance innovante du logement étudiant*. [Essai]. Université du Québec à Montréal.
- Holme, J. J. (2022). Growing up as rents rise: How housing affordability impacts children. *Review of Educational Research*, 92(6), 953-995.
- Loforte Ribeiro, F. et Timoteo-Fernandes, M. (2010). Exploring agile methods in construction small and medium enterprises: a case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(2), 161-180. <https://doi.org/10.1108/17410391011019750>
- Lubell, J., Crain, R., & Cohen, R. (2007). Framing the issues—the positive impacts of affordable housing on health. *Center for Housing Policy*, 34, 1-34.
- Michaud, M. (2022). *Les paradoxes de la professionnalisation de la gouvernance des entreprises d'économie sociale*. [Thèse de doctorat]. Université Laval.
<https://portailcoop.hec.ca/notice?id=h%3A%3A31fbdbba-019c-46b4-8d4b-6545f9ace593&locale=fr>
- Pivo, G. (2013). The definition of affordable housing: Concerns and related evidence. *Washington, DC: Fannie Mae. r.*
- Pomeroy, S., & Marquis-Bissonnette, M. (2016). *Non-housing outcomes of affordable housing*.
- Sauvage, L., Lachapelle, N., & Tremblay, D. G. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (66).
- Thiétart, R. A. (dir.). (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Paris. Dunod.
- Tyler, E. T., Conroy, K. N., Fu, C. M., & Sandel, M. (2011). Housing: the intersection of affordability, safety and health. *Poverty, health and law: Readings and cases for medical-legal partnership*, 225-73.

CHAIRE

**Ivanhoé Cambridge
d'immobilier**

ESG UQÀM

OCVI²

Observatoire et centre de valorisation
des innovations en immobilier

ESG UQÀM

Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM

École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Case postale 8888, succursale Centre-ville

Montréal, (Québec), Canada, H3C 3P8

Nous contacter

(+1) 514.937.3000 poste 1657

deserres.andree@uqam.ca

www.ivanhoecambridge.uqam.ca