

**CHAIRE**

**Ivanhoé Cambridge  
d'immobilier**

**ESG** UQÀM



**interloge**

Faciliter l'habitation,  
depuis 40 ans

**OCVI<sup>2</sup>**

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 d'Interloge**



par Cynthia Aubert, Andrée De Serres et Hélène Sicotte

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 :

- Cynthia Aubert, M.Sc., étudiante au doctorat en administration 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 de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, directrice de l'Observatoire et centre de valorisation des innovations en immobilier (OCVI<sup>2</sup>) 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 de l'Observatoire et centre de valorisation des innovations en immobilier (OCVI<sup>2</sup>) et professeure titulaire au Département de Management, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

Remerciements :

- Cette recherche a été réalisée avec la collaboration de Louis-Philippe Myre, directeur général d'Interloge.

Pour citer cet ouvrage :

- 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.

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 de l'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](http://www.ivanhoecambridge.uqam.ca)

Éditrice :

- Andrée De Serres, Ph.D., 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 978-2-924983-07-2

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

## Résumé

Interloge est un organisme à but non lucratif d'économie sociale actif depuis 1978 dans le développement et la gestion de logements sociaux et abordables à Montréal. Son modèle d'affaires repose sur la détention à long terme d'immeubles, le réinvestissement des excédents dans la pérennité du parc et une gestion rigoureuse des actifs, en cohérence avec sa mission : offrir des logements de qualité aux ménages à faibles revenus, incluant des locataires aux besoins particuliers.

L'organisation détient actuellement 57 immeubles, majoritairement situés en centre-ville, dont plusieurs font l'objet de rénovations majeures avec des objectifs d'efficacité énergétique et d'accessibilité universelle. Depuis 2019, Interloge a renforcé son positionnement stratégique par l'internalisation de compétences clés en financement immobilier et en gestion de projet. Cette approche intégrée permet une planification à long terme du parc, un meilleur contrôle des coûts de construction et d'entretien, ainsi qu'une gestion proactive du cycle de vie des bâtiments.

L'organisation dispose d'une marge de crédit facilitant le pré-développement des nouveaux projets immobiliers. Son statut d'organisme de bienfaisance enregistré lui donne aussi accès à des acquisitions avantageuses, tandis que sa gouvernance professionnelle et sa stabilité opérationnelle en font un acteur crédible auprès de ses partenaires publics et privés. Interloge développe également des partenariats novateurs, notamment avec des organismes en accompagnement psychosocial, favorisant des milieux de vie adaptés aux besoins particuliers de ses locataires.

Très engagée dans la structuration du secteur, Interloge joue un rôle moteur dans l'écosystème du logement communautaire montréalais. Elle participe activement aux représentations sectorielles, aux tables de concertation et aux programmes stratégiques en s'appuyant sur une vision sociale, une culture organisationnelle mobilisatrice et un pipeline de projets en croissance.

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

## Summary

Interloge is a non-profit social economy organization active since 1978 in the development and management of social and affordable housing in Montreal. Its business model is based on the long-term ownership of buildings, the reinvestment of surplus into the sustainability of its housing stock, and rigorous asset management—all in alignment with its mission: to provide quality housing to low-income households, including tenants with specific needs.

The organization currently owns 57 buildings, mostly located in central neighborhoods, several of which are undergoing major renovations with goals related to energy efficiency and universal accessibility. Since 2019, Interloge has strengthened its strategic positioning by internalizing key competencies in real estate financing and project management. This integrated approach enables long-term planning, improved control over construction and maintenance costs, and proactive management of building life cycles.

The organization also has access to a line of credit that facilitates the pre-development of new housing projects. Its registered charity status provides access to advantageous acquisitions, while its professional governance and operational stability make it a credible actor among public and private partners. Interloge also develops innovative partnerships, particularly with organizations specializing in psychosocial support, to foster living environments adapted to the specific needs of its tenants.

Deeply involved in the structuring of the sector, Interloge plays a leading role within Montreal's community housing ecosystem. It actively participates in sectoral advocacy, neighborhood roundtables, and strategic programs, relying on a strong social vision, a mobilizing organizational culture, and a growing pipeline of housing projects.

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



# Table des matières

|                                                                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction .....</b>                                                                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>1. Portrait d'Interloge.....</b>                                                                                                         | <b>3</b>  |
| 1.1. Présentation générale de l'organisme et de sa proposition de valeur .....                                                              | 3         |
| 1.2. Histoire d'Interloge : de 1978 à 2025 .....                                                                                            | 6         |
| 1.3. Description du parc immobilier .....                                                                                                   | 7         |
| 1.4. Présentation des principaux projets réalisés et en cours de développement.....                                                         | 10        |
| 1.5. Profil socioéconomique et démographique des locataires et perception des impacts d'un logement abordable ou social chez Interloge..... | 11        |
| <b>2. Structure de gouvernance .....</b>                                                                                                    | <b>13</b> |
| 2.1. Structure juridique .....                                                                                                              | 13        |
| 2.2. Assemblée générale des membres.....                                                                                                    | 13        |
| 2.3. Conseil d'administration.....                                                                                                          | 14        |
| 2.4. Comités .....                                                                                                                          | 17        |
| 2.5. Entités affiliées .....                                                                                                                | 18        |
| 2.6. Équipe de travail.....                                                                                                                 | 19        |
| 2.7. Éthique et déontologie .....                                                                                                           | 19        |
| 2.7.1. Politique interne contre le harcèlement en milieu de travail .....                                                                   | 19        |
| 2.7.2. Code de déontologie .....                                                                                                            | 20        |
| 2.7.3. Rapports annuels.....                                                                                                                | 21        |
| <b>3. Modèle d'affaires.....</b>                                                                                                            | <b>22</b> |
| 3.1. Contexte global d'affaires : gestion de risques et opportunités de développement .....                                                 | 22        |
| 3.1.1. Crise de l'abordabilité.....                                                                                                         | 22        |
| 3.1.2. Favoriser des partenariats publics-privés-communautaires pour des projets immobiliers socioresponsables.....                         | 23        |
| 3.1.3. Miser sur une vision écosystémique de la planification urbaine pour allier abordabilité et durabilité .....                          | 24        |
| 3.1.4. Les défis d'un secteur du logement abordable fracturé .....                                                                          | 25        |
| 3.1.5. Développer une industrie du logement abordable pour répondre à la crise du logement et son abordabilité .....                        | 26        |
| 3.1.6. Les défis d'Interloge pour le développement du logement abordable.....                                                               | 28        |
| 3.1.7. Développer des capacités de financement autonome : le programme Échelle.....                                                         | 30        |
| 3.2. Construire l'abordabilité dans le temps .....                                                                                          | 31        |
| 3.2.1. Les définitions concurrentes de l'abordabilité.....                                                                                  | 31        |
| 3.2.2. Les implications de l'abordabilité dans un projet immobilier .....                                                                   | 33        |
| 3.2.3. S'émanciper des subventions.....                                                                                                     | 35        |
| 3.2.4. Détenir la propriété sur le long terme .....                                                                                         | 37        |

|                                                                                   |                                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.5.                                                                            | Internaliser l'expertise de développeur.....                                                                        | 38        |
| 3.2.6.                                                                            | Développer des partenariats avec des travailleurs psychosociaux.....                                                | 41        |
| <b>3.3.</b>                                                                       | <b>En tant que développeur : de la conception à la construction .....</b>                                           | <b>42</b> |
| 3.3.1.                                                                            | Phase de conception.....                                                                                            | 42        |
| 3.3.2.                                                                            | Phase de construction .....                                                                                         | 43        |
| <b>3.4.</b>                                                                       | <b>En tant que gestionnaire propriétaire : de l'exploitation à la rénovation .....</b>                              | <b>45</b> |
| 3.4.1.                                                                            | Gestion des immeubles .....                                                                                         | 45        |
| 3.4.2.                                                                            | Entretien et maintien des immeubles .....                                                                           | 48        |
| 3.4.3.                                                                            | Rénovation des immeubles .....                                                                                      | 49        |
| <b>4.</b>                                                                         | <b>Modèle de financement .....</b>                                                                                  | <b>52</b> |
| <b>4.1.</b>                                                                       | <b>Financement corporatif : budget d'exploitation.....</b>                                                          | <b>52</b> |
| 4.1.1.                                                                            | Des flux de revenus majoritairement autonomes issus de l'exploitation locative .....                                | 52        |
| 4.1.2.                                                                            | Une structure de coûts multiples afférents aux activités d'exploitation et de développement.....                    | 52        |
| 4.1.3.                                                                            | Une gestion financière prudente et un modèle hybride efficace.....                                                  | 53        |
| 4.1.4.                                                                            | Le financement de la croissance organisationnelle et immobilière .....                                              | 53        |
| <b>4.2.</b>                                                                       | <b>Financement des rénovations : budget de maintien d'actif .....</b>                                               | <b>54</b> |
| 4.2.1.                                                                            | Un programme de rénovation ambitieux soutenu par des subventions .....                                              | 54        |
| 4.2.2.                                                                            | Les subventions municipales et provinciales : soutien ciblé mais gestion complexe.....                              | 54        |
| 4.2.3.                                                                            | Défis logistiques et incertitudes liés aux processus de subvention.....                                             | 55        |
| 4.2.4.                                                                            | Choix contractuels et gestion rigoureuse des travaux.....                                                           | 56        |
| <b>4.3.</b>                                                                       | <b>Financement par projets de construction ou d'acquisition d'actifs immobiliers : budget de développement.....</b> | <b>56</b> |
| 4.3.1.                                                                            | Montage de pré-développement .....                                                                                  | 56        |
| 4.3.2.                                                                            | Montage du développement.....                                                                                       | 57        |
| 4.3.3.                                                                            | Montage financier définitif.....                                                                                    | 62        |
| <b>Conclusion : synthèse de l'analyse des résultats.....</b>                      |                                                                                                                     | <b>69</b> |
| <b>Points clés pour développer l'abordabilité du logement .....</b>               |                                                                                                                     | <b>69</b> |
| <b>Bilan des défis à relever .....</b>                                            |                                                                                                                     | <b>71</b> |
| <b>Recommandations pour le développement de logement abordable au Québec.....</b> |                                                                                                                     | <b>73</b> |
| <b>Liste des références académiques .....</b>                                     |                                                                                                                     | <b>74</b> |

## Liste des figures

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 : Évolution de l'écart moyen entre les loyers d'Interloge et les prix moyens du marché (source : Interloge) .....  | 5  |
| Figure 2 : Nombre d'appartements résidentiels par taille et loyers moyens dans le parc immobilier d'Interloge en 2024 ..... | 7  |
| Figure 3 : Répartition des actifs immobiliers d'Interloge selon leur cycle de vie .....                                     | 8  |
| Figure 4 : Proportion des immeubles selon leur date de construction .....                                                   | 9  |
| Figure 5 : Proportion des immeubles selon leur date de rénovation .....                                                     | 9  |
| Figure 6 : Proportion des immeubles selon leur date d'acquisition.....                                                      | 9  |
| Figure 7 : Proportion des immeubles ayant bénéficié d'un programme de subventions .....                                     | 9  |
| Figure 8 : Structure de gouvernance et d'organisation d'Interloge .....                                                     | 20 |

## Liste des tableaux

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Synthèse des projets réalisés et en cours de développement .....                           | 10 |
| Tableau 2 : Résultats de l'enquête auprès des ménages d'Interloge .....                                | 12 |
| Tableau 3: Description des membres du conseil d'administration d'Interloge en 2025 .....               | 16 |
| Tableau 4 : Comparaison des loyers selon les différents seuils d'abordabilité.....                     | 34 |
| Tableau 5 : Description d'un montage financier type pour le développement d'un projet immobilier ..... | 68 |

## Liste des sigles et acronymes

m<sup>2</sup> : mètre carré

M\$ : millions de dollars canadiens

## Table des abréviations

AGA : Assemblée générale annuelle

AGE : Assemblée générale extraordinaire

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

ACHRU : Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine

APH : Assurance prêt hypothécaire

BIM : Building Information Modeling  
CMM : Communauté métropolitaine de Montréal  
CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux  
CREMIS : Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales et les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté  
CSSS : Centre de santé et de services sociaux  
FLA : Fonds pour le logement abordable  
FNCIL : Fonds national de co-investissement pour le logement  
GES : Gaz à effet de serre  
GRT : Groupe de ressources techniques  
LAQ : Logement abordable Québec  
MAMH : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation  
OBE : Organisme de bienfaisance  
OBNL : Organisme à but non lucratif  
OMHM : Office municipal d'habitation de Montréal  
PAL : Programme Allocation-logement  
PPCA : Programme de prêts pour la construction d'appartements  
PSL : Programme de supplément au loyer  
RMM : Règlement pour une métropole mixte  
RMR : Région métropolitaine de recensement  
RQOH : Réseau québécois des OSBL d'habitation  
SAD : Subvention pour adaptation de domicile  
SCHL : Société canadienne d'hypothèques et de logement  
SHQ : Société d'habitation du Québec  
SNL : Stratégie Nationale sur le Logement  
SUAL : Subvention pour l'adaptabilité de logement  
TAL : Tribunal administratif du logement  
TPS : Taxe sur les produits et services  
TRI : Taux de rendement interne  
TVQ : Taxe de vente du Québec  
UQAM : Université du Québec à Montréal  
UQO : Université du Québec en Outaouais  
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 d'Interloge, un organisme à but non lucratif (OBNL) d'habitation spécialisé en développement et gestion de logements abordables et sociaux. 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 de UTILE<sup>1</sup> et de Mission Unitainés<sup>2</sup> ainsi que l'analyse comparative des trois cas<sup>3</sup> 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 selon des : familles à faibles revenus, personnes à mobilité réduite et en situation de vulnérabilité,

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

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 et instrumentale (Thiétart, 2007 ; Stake, 1995) s'est articulée autour des phases suivantes :

- la réalisation d'une revue de littérature académique et documentaire portant sur des documents internes, corporatifs et institutionnels, dont quelques retours ont été réintroduits dans le présent rapport ;
- la réalisation de sept entrevues semi-dirigées auprès de divers intervenant.e.s impliqués dans les projets, suivie de leur analyse, ainsi que plusieurs entrevues non structurées ;
- de multiples échanges avec les différent.e.s chercheur.e.s et étudiant.e.s impliqué.e.s dans ce projet de recherche.

La section qui suit présente l'entreprise d'économie sociale Interloge, son histoire, son parc immobilier, ses principaux projets et le profil de ses locataires.

# 1. Portrait d'Interloge

## 1.1. Présentation générale de l'organisme et de sa proposition de valeur

Fondée en 1978, Interloge est un OBNL et un organisme de bienfaisance (OBE) dont la mission principale est de fournir des logements de qualité à des prix abordables aux ménages à faible revenu (quintiles 1 et 2). En leur garantissant un habitat permanent<sup>4</sup>, Interloge contribue à la stabilité résidentielle et financière de ses locataires, ce qui favorise leur santé et leur sécurité (Livingstone, 2025 ; Mehdipanah, 2023 ; Pomeroy *et al.*, 2021 ; Tyler *et al.*, 2011 ; Lubell *et al.*, 2007)<sup>5</sup>. En tant qu'entreprise d'économie sociale portée par des valeurs d'engagement, de coopération, de solidarité et d'innovation, Interloge œuvre ainsi à bâtir un avenir durable pour la société québécoise, favorisant la mixité sociale et mettant l'humain au centre de sa mission<sup>6</sup>.

Ayant pris racine au cœur du tissu communautaire du quartier Ville-Marie à Montréal, Interloge est engagé envers le bien-être social des personnes (inclusion sociale, accès à l'éducation, opportunités d'emploi, soutien communautaire, etc.) et œuvre en outre pour la revitalisation socio-économique des quartiers où l'organisme intervient. Son engagement se traduit notamment par le soutien aux mesures d'inclusion visant l'intégration de logements abordables dans les nouveaux projets résidentiels, la collaboration aux démarches communautaires en vue de contribuer à l'abordabilité des quartiers et à l'autonomie de leurs résidents, à la préservation du patrimoine immobilier des anciens quartiers ouvriers ou encore à l'accompagnement des ménages en difficulté. À travers ces actions, Interloge garantit l'accès à des logements abordables et de qualité, situés en majorité dans les aires à proximité des axes de transport en commun dans le grand Montréal. L'OBNL promeut ainsi la justice sociale (Marcuse, 2015 ; Gathorne-Hardy, 2005), une composante essentielle dans la transition climatique et juste vers des quartiers et des villes plus durables et résilientes (Celentano *et al.*, 2023 ; McCauley et Heffron, 2018 ; Szibbo, 2016 ; Preston *et al.*, 2014 ; Foy, 2012).

<sup>4</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2018). *À propos du logement abordable au Canada*. SCHL. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionnels/innovation-et-leadership-dans-le-secteur/expertise-de-lindustrie/logements-abordables/-a-propos-du-logement-abordable/-a-propos-du-logement-abordable-au-canada>

<sup>5</sup> Interloge. (2023, décembre). *Évaluation de l'impact d'Interloge sur ses locataires*. <https://interloge.org/wp-content/uploads/2024/03/Evaluation-de-limpact-dInterloge-sur-ses-locataires.pdf>

<sup>6</sup> Interloge. (2021, octobre). *Rapport annuel 2020-2021*. <https://interloge.org/wp-content/uploads/2021/10/Interloge-Rapport-annuel-2020-2021.pdf>

Grâce à son expertise immobilière, son expérience communautaire ainsi que sa maturité organisationnelle et financière acquises au cours de 47 ans dans l'habitation sociale et abordable, Interloge s'est imposé comme un acteur important du secteur. Son savoir-faire s'étend de l'acquisition, rénovation et construction d'immeubles locatifs, à la gestion et l'entretien d'un parc immobilier diversifié. L'organisme réalise et soutient des projets d'habitation mettant en valeur le patrimoine urbain et favorisant l'autonomie et le renforcement du pouvoir d'agir des locataires (Jepma *et al.*, 2025 ; Schapiro *et al.*, 2022 ; Di Robilant, 2012 ; Brown, 1992).

Afin de soutenir son développement immobilier et de renforcer la portée de ses actions, Interloge a développé de nombreux partenariats avec plusieurs municipalités, arrondissements, instances gouvernementales, mais aussi avec plusieurs organismes sociaux et communautaires, ainsi qu'avec des promoteurs et des entreprises privées<sup>7</sup>. L'expertise relationnelle et les qualités fédératrices d'Interloge en développement de partenariats de financement, de développement et d'exploitation des immeubles, ou encore de représentations et de concertations, permet de rassembler les acteurs clés autour d'objectifs communs, favorisant ainsi des projets porteurs de sens et d'impact positif<sup>8</sup>. Interloge agit dès lors avec l'ambition de se positionner en leader de concertation et de mobilisation dans l'industrie du logement abordable au Québec<sup>9,10</sup>, tout en déployant ses efforts vers la création de valeur collective pour le long terme.

La culture entrepreneuriale d'Interloge se définit par une culture de saine gestion, de bienveillance ainsi que de collaboration avec les parties prenantes et s'est récemment axée sur le développement des capacités organisationnelles de l'organisme ainsi que de son parc immobilier. L'organisme compte à cet effet 23 professionnels de l'immobilier. Interloge gère en 2025 un parc immobilier de 928 unités offrant des logements permanents dont les loyers sont nettement inférieurs aux prix du marché. En 2008, tous logements et quartiers confondus, les loyers d'Interloge étaient de 31,5 % inférieurs au marché. Dans le centre-ville de Montréal, les écarts étaient de 45,3 % pour les 3 ½;

<sup>7</sup> Interloge. (2025). *Nos partenaires*. <https://interloge.org/communaute/nos-partenaires/>

<sup>8</sup> Société Radio-Canada. (2022, novembre). *Interloge et sa recette gagnante pour le logement abordable*. OHDio. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/le-15-18/segments/reportage/422546/interloge-exposition-obnl-logements-abordables>

<sup>9</sup> Radio-Canada. (2024, avril). *Près de 800 nouveaux logements sociaux et abordables à Montréal*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2064431/logement-abordables-esplanade-cartier-interloge>

<sup>10</sup> Projet Montréal. (2023, juin). *La Ville de Montréal, le gouvernement du Québec, Desjardins et Interloge s'allient pour sauvegarder 93 logements abordables au Manoir Lafontaine, au cœur du Plateau-Mont-Royal*. Projet Montréal. <https://projetmontreal.org/nouvelles/la-ville-de-montreal-le-gouvernement-du-quebec-desjardins-et-interloge-sallient-pour-sauvegarder-93-logements-abordables-au-manoir-lafontaine-au-coeur-du-plateau-mont-royal>

54,7 % pour les 4 ½; et 57 % pour les 5 ½<sup>11</sup>. En 2024, tous logements et quartiers confondus, l'écart moyen entre les loyers d'Interloge et ceux du marché était de 48 % (voir figure 1), une augmentation explicable par les retombées inflationnistes de la COVID-19, l'exacerbation de la crise du logement et l'approche « par le coût » (*cost base*) privilégiée dans le secteur de l'immobilier. L'économie totale estimée pour les locataires par rapport au prix moyen du marché s'élève en 2024 à près de 5,4 M\$, ce qui correspond à environ 6 435 \$ annuellement par ménage.

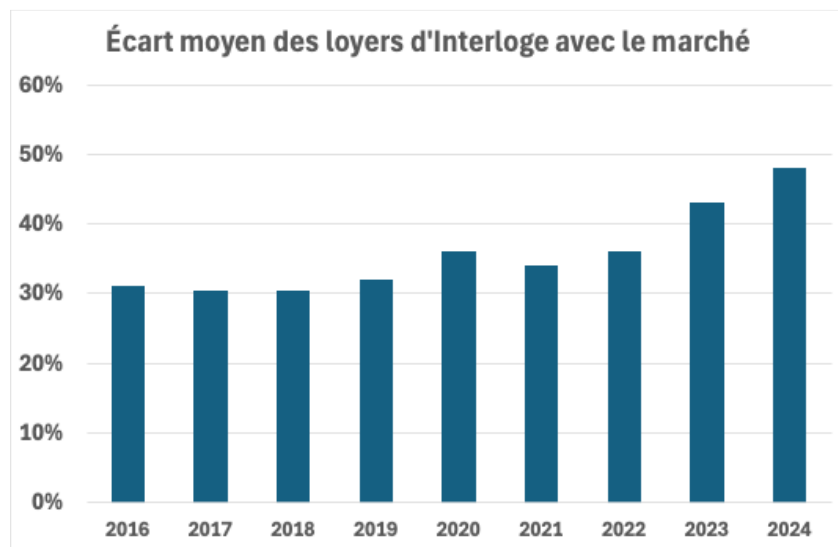


Figure 1 : Évolution de l'écart moyen entre les loyers d'Interloge et les prix moyens du marché (source : Interloge)

Le parc immobilier d'Interloge représentait en 2024 environ 175 M\$ de valeur foncière. Entre 2022 et 2024, la croissance d'Interloge s'élève à 40 %. Grâce à une entreprise solidement ancrée dans l'industrie depuis plus de 40 ans, un portefeuille d'immeubles assurant la crédibilité et la fiabilité d'Interloge auprès de ses partenaires financiers, ainsi qu'une stratégie de développement reposant sur des partenariats ambitieux et des modèles de financement de logement innovants, près de 93 % des revenus d'Interloge sont autonomes et proviennent des produits d'exploitation de l'organisme, soit des loyers perçus auprès des locataires. Il faut souligner que le taux d'occupation des logements de l'OBNL s'élève à 98,5 %, pour un taux de perception des loyers de 99 %. En 2024, le chiffre d'affaires d'Interloge est ainsi de 8,7 M\$, une augmentation de 38 % en 5 ans, tandis que l'organisme bénéficie d'une marge de crédit de développement de 8 M\$<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Interloge. (2008, printemps). *Inter-Loge express*. [Bulletin d'information]. <https://interloge.org/wp-content/uploads/2020/10/printemps2008.pdf>

<sup>12</sup> Les données citées dans ce paragraphe sont issues du rapport annuel de 2024 d'Interloge consultable à l'adresse suivante : <https://drive.google.com/file/d/1CVFbba8nte5p7gSbUbeol25Qnae3fm7/view>

## 1.2. Histoire d'Interloge : de 1978 à 2025

Interloge a été fondé à la fin des années 1970 grâce à l'engagement de Claude Lefebvre, prêtre-ouvrier actif dans le quartier Centre-Sud de Montréal. Inspiré par son expérience en France dans des modèles d'action collective en rénovation urbaine, Claude Lefebvre a mobilisé un groupe de citoyens pour répondre à la crise du logement qui frappait durement le secteur. Dans un contexte de spéculation immobilière et de dégradation des logements, ils ont alors mis en place un modèle de « flips coopératifs », visant à acquérir, rénover et revendre des immeubles à des coopératives d'habitation.

En 1978, avec l'appui de plusieurs congrégations religieuses et d'un financement de la Société d'habitation du Québec (SHQ), Interloge est officiellement fondé. Son nom vient de la contraction des mots « intervention » et « logement ». L'organisme réussit à lever plus de 750 000 \$ pour amorcer ses projets et réalise 27 transactions représentant 423 logements en moins de 10 ans. Après avoir principalement agi comme société acheteuse et développé son expertise en gestion d'immeuble, notamment en procédant à des rénovations majeures de 159 logements, Interloge a élargi son action à la construction neuve au début des années 2000, notamment grâce au financement de sept projets par l'entremise du programme AccèsLogis, comprenant 290 logements.

En 2008, après l'achat de 588 logements grâce au support de fondations, de communautés religieuses<sup>13</sup> et de syndicats<sup>14</sup> par des prêts à faible taux, l'organisme assurait la gestion de plus de 700 logements. Les immeubles acquis grâce aux fonds d'Interloge constituent aujourd'hui l'équité de base de l'organisme. Cette équité permet à l'organisme d'accéder à une marge de crédit, qu'il utilise pour développer de nouveaux projets immobiliers. Depuis sa création, l'organisme a contribué à la réalisation de plus de 3 000 logements abordables dans l'arrondissement de Ville-Marie, tout en procédant à la vente de 276 logements à des coopératives et OBNL institués par les locataires.

En 2019, Interloge entame un tournant stratégique axé sur le développement des capacités organisationnelles et du parc immobilier, après l'arrivée de monsieur Louis-Philippe Myre à la

---

<sup>13</sup> Comprendant la Congrégation Notre-Dame, les Oblats Marie-Immaculée, les Sœurs de Saint-Anne, la Corporation des syndics apostoliques Les Franciscains et Notre-Dame-du-Bon-Conseil. Les Sœurs Missionnaire de l'Immaculée-Conception ont également réalisé une donation au développement en 2022.

<sup>14</sup> À savoir le Syndicat des employés et employées de l'UQAM et le Syndicat des professeurs et professeures de l'UQAM.



direction du développement, puis à la direction générale d'Interloge en 2021. Diplômé d'un MBA (Maîtrise en Administration des affaires) de l'UQAM, Louis-Philippe Myre possède près de 20 ans d'expérience en immobilier collectif et 12 ans dans le réseau des coopératives d'habitation. Monsieur Myre a succédé à madame Margaret Bain, qui était à la tête d'Interloge depuis 36 ans. Madame Bain a reçu le titre de Chevalière de l'Ordre de Montréal en mai 2022, après avoir consacré sa vie à l'action communautaire<sup>15</sup>.

### 1.3. Description du parc immobilier

Le parc immobilier d'Interloge comprend en 2025 un total de 57 immeubles en exploitation abritant 928 unités, dont 907 habitations résidentielles réparties notamment en 406 logements de type 3 ½ et 238 de type 4 ½, ainsi que 21 locaux incluant près de 60 % d'espaces communautaires.

La moitié des immeubles sont destinés au logement abordable, tandis que l'autre moitié offre du logement social<sup>16</sup>. La figure 2 ci-dessous présente le nombre d'appartements résidentiels par taille selon leurs loyers moyens en 2024.

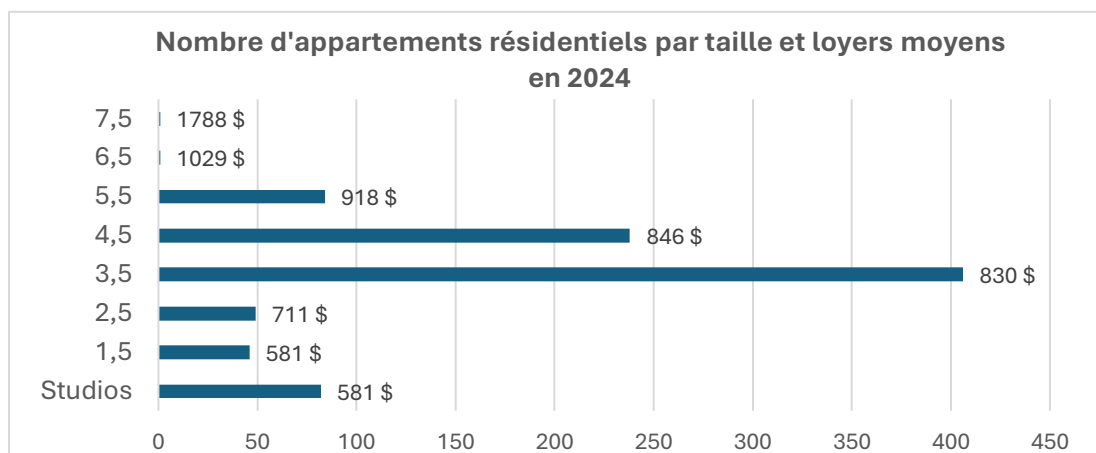


Figure 2 : Nombre d'appartements résidentiels par taille et loyers moyens dans le parc immobilier d'Interloge en 2024

En collaboration avec des partenaires spécialisés, 52 unités résidentielles bénéficient d'un support communautaire, soit des services assurés par des professionnels en intervention psychosociale pour répondre aux besoins particuliers de la clientèle des différents projets (voir section 3.2.6.). Le projet Mères avec pouvoir, construit en 2001, en est un exemple. Il s'agit d'un partenariat unique dans le

<sup>15</sup> Ville de Montréal. (2022). *Margaret Bain*. Ordre de Montréal. <https://ville.montreal.qc.ca/ordre/margaret-bain>

<sup>16</sup> Destiné aux populations à faible revenu ou ayant des besoins particuliers en logement, un logement social fixe le loyer à 25 % du revenu brut du ménage, en fonction de seuils de revenus maximums déterminant l'admissibilité à une subvention et en tenant compte de la composition du ménage.

milieu de l'habitation sociale et abordable, adoptant une approche globale de l'intervention sociale<sup>17</sup>. Interloge détient et gère les immeubles, Mères avec pouvoir réalise une intervention psychosociale alors que le CPE le Carrefour fournit des services de garde. Interloge accueille ainsi une diversité de profils de locataires, dont des personnes seules, des familles monoparentales, des couples avec et sans enfants, des aînés, des étudiants, des travailleurs à temps plein, partiel ou sans emploi, des personnes en situation de handicap, de légère perte d'autonomie, judiciairisées ou encore à risque d'itinérance.

Les immeubles en exploitation sont répartis dans la municipalité de Sainte-Adèle dans les Laurentides et dans huit secteurs géographiques de la ville de Montréal, à savoir les quartiers Ahuntsic-Cartierville, Rosemont–La Petite Patrie, Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, Ville-Marie, Plateau-Mont-Royal, Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et Montréal-Nord. La cartographie du parc immobilier d'Interloge décrite à la figure 3 présente la localisation de chaque immeuble en fonction de leur nombre d'unités résidentielles et des phases de leur cycle de vie. Les immeubles en exploitation affichent la couleur violette, en rénovation la couleur orange, en construction la couleur rose et en développement la couleur bleue.

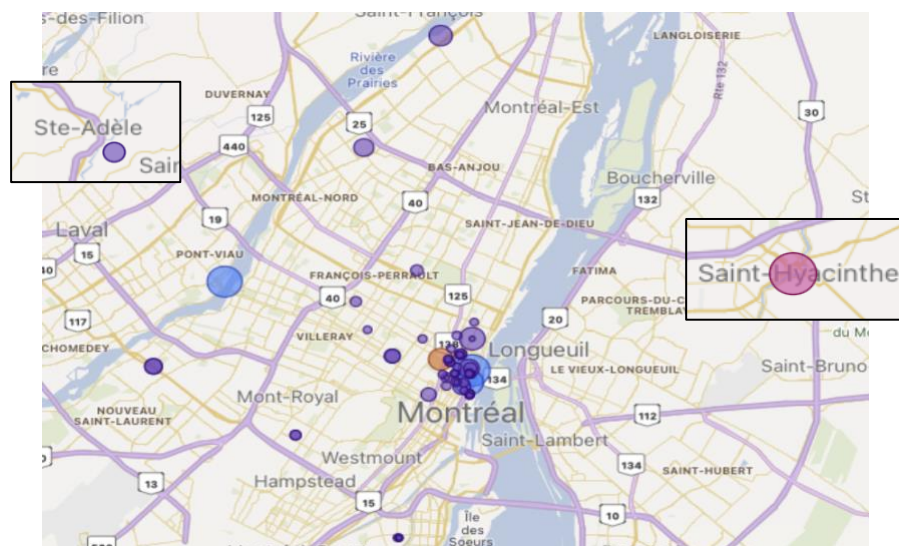


Figure 3 : Répartition des actifs immobiliers d'Interloge selon leur cycle de vie

<sup>17</sup> Société d'habitation du Québec. (2022). *Portrait des initiatives qui permettent d'accompagner dans leur projet d'intégration scolaire ou professionnelle de jeunes mères chefs d'une famille monoparentale qui habitent dans des logements sociaux*. SHQ. <https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/publications/0000024073.pdf>

La moyenne d'âge de construction des immeubles est de 83 ans, tandis que les dernières rénovations majeures ont été effectuées il y a en moyenne 30 ans sur l'ensemble du parc d'Interloge.

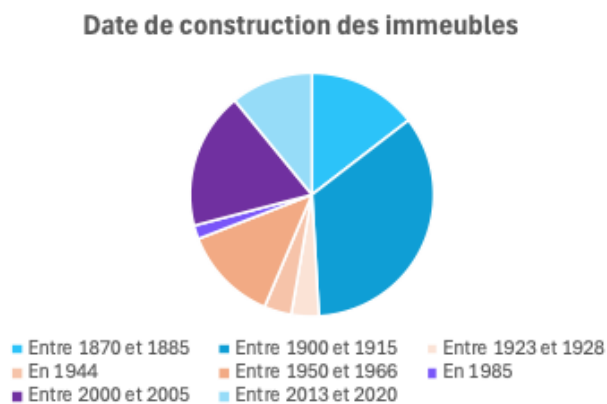


Figure 4 : Proportion des immeubles selon leur date de construction

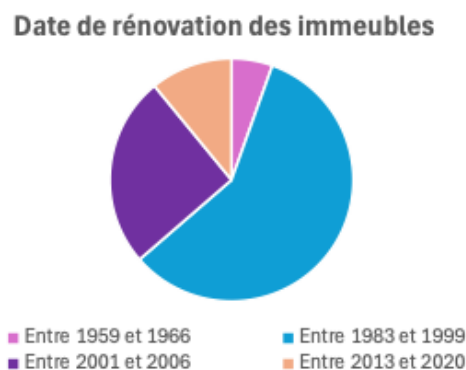


Figure 5 : Proportion des immeubles selon leur date de rénovation

Parmi les immeubles détenus par Interloge, la plupart ont été acquis par l'organisme entre 2000 et 2023. En ce qui concerne les unités résidentielles détenues par Interloge, près de 32 % d'entre elles, ont bénéficié du programme de subvention AccèsLogis de la SHQ<sup>18</sup> et 19 %, du Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ)<sup>19</sup>, tandis que la moitié des immeubles constituant le parc immobilier d'Interloge a été financée par les fonds propres de l'organisme.

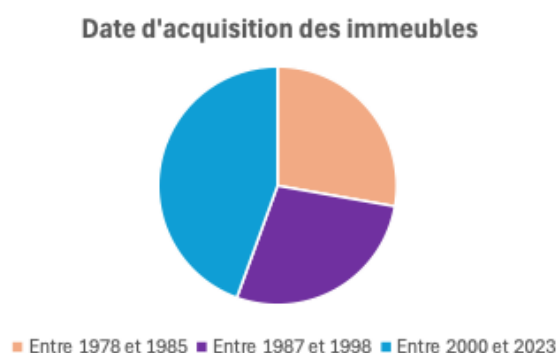


Figure 6 : Proportion des immeubles selon leur date d'acquisition

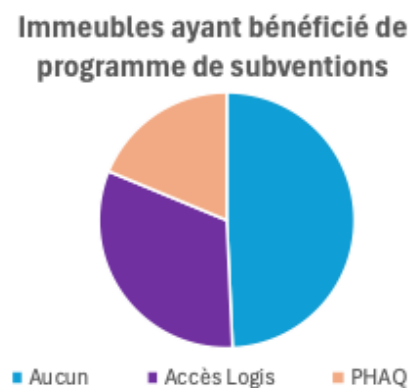


Figure 7 : Proportion des immeubles ayant bénéficié d'un programme de subventions

<sup>18</sup> Société d'habitation du Québec. (2015, novembre). *Annexe 21 : Document explicatif pour les prêteurs agréés – amortissement de 25 ans*. Programme AccèsLogis Québec. SHQ.

[https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/annexe21\\_amortissement25.pdf](https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/annexe21_amortissement25.pdf)

<sup>19</sup> Société d'habitation du Québec. (2025, mai). *Cadre normatif – Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ)*. SHQ.

<https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/Programmes/PHAQ/cadre-normatif-phaq.pdf>

Les immeubles acquis sans programmes gouvernementaux sont la source de l'équité actuelle d'Interloge, alors que l'équité des projets AccèsLogis ne peut être mobilisée à l'heure actuelle en raison des conventions d'exploitation en vigueur imposées par ce type de programmes de subventions.

Parmi les immeubles acquis par Interloge en 2023, l'emblématique Manoir Lafontaine, situé sur Le Plateau-Mont-Royal et comprenant 91 logements, requiert d'importantes rénovations. D'autres projets sont aussi en cours de développement. La phase de conception du projet Biophilia situé à Saint-Hyacinthe se poursuit durant l'année 2025. Quelques trois autres projets sont également en développement en 2025, à savoir la phase 1 du Quartier des Lumières à Montréal ; l'îlot 4 de l'Esplanade Cartier à Montréal ; et le Village au pied de la rivière à Laval. Ces projets sont synthétisés plus en détail dans la prochaine section.

#### 1.4. Présentation des principaux projets réalisés et en cours de développement

Le tableau suivant présente les projets en exploitation, en rénovation, en construction et en développement d'Interloge en 2025. L'ensemble des projets compile 1 165 logements.

Tableau 1 : Synthèse des projets réalisés et en cours de développement

| Nom du projet                 | Investissement et partenaires financiers       | Phase de cycle de vie                          | Nombre de logements |
|-------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------|
| Mères avec pouvoir            | 3,6 M\$<br>AccèsLogis volet 3                  | En exploitation depuis 2001                    | 33                  |
| Faubourg Québec               | 5,8 M\$<br>AccèsLogis volet 1                  | En exploitation depuis 2005                    | 34                  |
| Les Terrasses de l'Hibiscus   | 17,4 M\$<br>AccèsLogis volet 2                 | En exploitation depuis 2013                    | 92                  |
| Sainte-Adèle                  | 7,3 M\$<br>AccèsLogis volet 1                  | En exploitation depuis 2014                    | 40                  |
| De Lorimier / Ste-Catherine   | 14,6 M\$<br>AccèsLogis volet 1                 | En exploitation depuis 2015                    | 78                  |
| Manoir Lafontaine             | 49 M\$<br>PHAQ                                 | En rénovation : livraison prévue d'ici 2027    | 91                  |
| Lachapelle                    | 18 M\$<br>Fonds immobilier de solidarité FTQ   | En exploitation                                | 79                  |
| Esplanade Cartier             | 90 M\$<br>PHAQ                                 | En construction : livraison prévue d'ici 2028  | 210                 |
| Biophilia Saint-Hyacinthe     | 70 M\$<br>Partenariats en cours de réalisation | En conception : livraison prévue en 2028       | 178                 |
| Village au pied de la rivière | 80 M\$<br>Partenariats en cours de réalisation | En conception : livraison prévue en 2029       | 200                 |
| Quartier des Lumières         | 80 M\$<br>Partenariats en cours de réalisation | En développement : livraison prévue d'ici 2029 | 130                 |

En incluant les nouveaux projets au parc existant, Interloge détiendra et gèrera 1 737 unités. D'autres projets de constructions neuves seront également à l'étude au cours de l'année 2025. Il s'agit des projets Marie-Victorin, Henri-Bourassa et Bassin Wellington. Interloge examine également de près d'autres sites à forts potentiels de développement de logements abordables et sociaux.

### **1.5. Profil socioéconomique et démographique des locataires et perception des impacts d'un logement abordable ou social chez Interloge**

Une enquête réalisée en 2024 par la Chaire de recherche sur la réduction des inégalités sociales de santé de l'UQAM a été menée pour la première fois auprès de 360 ménages louant un logement d'Interloge<sup>20</sup>. Le tableau 2 résume les résultats obtenus par les chercheurs parmi les 133 répondants.

Pour favoriser la sécurité et le bien-être de ses locataires, Interloge mise sur une gestion proactive et réactive de leurs divers besoins (voir section 3.4.1). Les augmentations de loyer sont aussi une période durant laquelle les gestionnaires d'immeubles ont un lien étroit avec plusieurs locataires pour les rassurer et trouver des compromis pour leur bien-être. En 2025, le modèle d'affaires d'Interloge étant très dépendant des subventions à la pierre pour le développement des projets (voir section 4.3.2.), la fixation des prix des loyers et leur augmentation est encadrée par les cibles d'abordabilité des programmes de subvention (voir section 3.2.2.). Des stratégies sont néanmoins mises en place pour favoriser le financement autonome des projets de développement (voir section 3.1.7.).

---

<sup>20</sup> Interloge. (2023, décembre). *Évaluation de l'impact d'Interloge sur ses locataires*. <https://interloge.org/wp-content/uploads/2024/03/Evaluation-de-limpact-dInterloge-sur-ses-locataires.pdf>

Tableau 2 : Résultats de l'enquête auprès des ménages d'Interloge

| Catégorie                                                            | Données                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Profil des ménages locataires</i>                                 |                                                                                                                                    |
| Revenu familial annuel                                               | - 63 % : moins de 30 000 \$<br>- 32 % : entre 30 000 \$ et 50 000 \$                                                               |
| Statut d'emploi                                                      | - 54 % : en emploi<br>- 29 % : retraités<br>- 12 % : sans emploi<br>- 4 % : étudiants                                              |
| Niveau d'études                                                      | - 28,5 % : études universitaires (1er cycle)<br>- 12 % : études de cycles supérieurs                                               |
| Type de loyer                                                        | - 37,4 % : loyer subventionné (25 % du revenu)<br>- 62,6 % : loyer abordable (moyenne : 637 \$/mois)                               |
| Année d'emménagement                                                 | - 50 % : entre 2010 et 2019<br>- ~25 % : après 2020                                                                                |
| Logement précédent                                                   | - ~60 % : vivaient dans le marché locatif privé                                                                                    |
| <i>Caractéristiques sociodémographiques</i>                          |                                                                                                                                    |
| Composition du ménage                                                | - 63 % : personnes vivant seules                                                                                                   |
| Minorité visible                                                     | - 33 % des ménages                                                                                                                 |
| Santé et limitations                                                 | - 24 % : maladie chronique<br>- 17 % : santé mentale<br>- 18 % : handicap ou perte d'autonomie<br>- 11 % : autre problème de santé |
| Services utilisés                                                    | - 19 % : accompagnement psychosocial<br>- 21 % : fréquentation d'un organisme communautaire dans les 12 derniers mois              |
| <i>Impacts positifs de l'occupation d'un logement chez Interloge</i> |                                                                                                                                    |
| Satisfaction des besoins de base                                     | améliorée pour 80 % des répondants                                                                                                 |
| Santé financière                                                     | améliorée pour 90 % des répondants                                                                                                 |
| Santé mentale/psychologique                                          | améliorée pour 65 % des répondants                                                                                                 |
| Relations de voisinage                                               | positives pour 63 % des répondants                                                                                                 |
| Sentiment d'appartenance                                             | renforcé pour 55 % des répondants                                                                                                  |
| Réduction du stress lié au logement                                  | Majorité des répondants                                                                                                            |
| Temps pour la santé physique (ex. sport)                             | Majorité : plus de temps disponible                                                                                                |
| Proximité des services et récupération santé                         | Joue un rôle favorable pour la plupart des répondants                                                                              |
| Capacité à reprendre en main leur vie                                | 55 % : déclarent une amélioration significative                                                                                    |

De multiples risques financiers, managériaux, mais aussi médiatiques, politiques, économiques, climatiques ou encore réputationnels peuvent survenir durant les phases de développement et d'exploitation des immeubles. Les défis sont multiples et une saine gouvernance est ainsi de mise pour s'assurer de les relever et tendre vers les objectifs fixés par l'organisme.



## 2. Structure de gouvernance

### 2.1. Structure juridique

Interloge est un OBNL créé en 1978 avec pour objectif d'assurer la pérennité du logement abordable et la qualité de vie des locataires. L'OBNL est constitué en vertu de la partie III de la *Loi des compagnies du Québec*<sup>21</sup>. Grâce à son statut, l'OBNL peut obtenir des subventions pour construire et exploiter des immeubles, sous une gouvernance démocratique impliquant la communauté, tout en réinvestissant ses profits dans sa mission afin de garantir des logements stables et accessibles à long terme. De plus, l'OBNL et ses immeubles ne peuvent être vendus à des intérêts privés (paragraphe 149.1 [1] de la *Loi de l'impôt sur le revenu du Canada*), qu'ils soient locaux ou étrangers, ni faire l'objet d'une délocalisation, garantissant ainsi leur vocation sociale et communautaire sur le long terme. Néanmoins, dans des cas exceptionnels, un OBNL peut vendre à vide un immeuble n'ayant pas bénéficié de subvention à la pierre, en relogant les locataires dans le parc existant et en le cédant à des OBNL.

Depuis 1980, Interloge est aussi reconnue en OBE. Cela confère un avantage dans la structure financière d'Interloge, puisque l'organisme possède la capacité de remettre des reçus pour fins d'impôts pour des dons de bienfaisance. Interloge a ainsi la possibilité de réaliser des transactions immobilières sous la juste valeur marchande, en contrepartie d'un reçu d'impôt.

### 2.2. Assemblée générale des membres

En tant qu'OBNL, la gouvernance d'Interloge repose sur ses membres et son conseil d'administration. Il existe quatre catégories de membres pouvant adhérer à Interloge gratuitement :

- un membre actif est une personne physique acceptée par le conseil d'administration, qui adhère à la mission d'Interloge et peut voter, siéger au conseil et participer aux comités ;
- un membre locataire est une personne physique ayant un bail en règle avec Interloge, acceptée par le conseil, et ayant les mêmes droits qu'un membre actif pendant la durée de son bail ;

---

<sup>21</sup> Gouvernement du Québec. (2025). *Loi sur les compagnies (RLRQ, c. C-38)*. LévisQuébec.  
[https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-38?langCont=fr#ga:l\\_iii-h1](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-38?langCont=fr#ga:l_iii-h1)

- un membre associé est une personne morale acceptée par le conseil qui n'a pas de droit de vote, sauf si elle désigne un représentant, devenant alors membre actif ;
- un membre honoraire est une personne physique ou morale reconnue pour son apport à Interloge qui peut assister à l'assemblée générale sans droit de vote et participer aux comités si elle est admise.

L'assemblée générale assure une gouvernance participative en renforçant l'autonomie des locataires, tout en garantissant la transparence et l'efficacité de l'organisme. Composée des membres actifs et locataires en règle, elle permet d'examiner les états financiers, le rapport annuel et d'orienter les actions de l'organisme selon sa mission.

Deux types d'assemblées peuvent avoir lieu : l'assemblée générale annuelle, tenue obligatoirement dans les six mois suivant la fin de l'exercice financier, et l'assemblée générale extraordinaire, convoquée en cas d'urgence ou de décision majeure, à l'initiative du conseil d'administration ou de 25 % des membres réguliers.

L'assemblée générale est étroitement liée au conseil d'administration d'Interloge, puisque ce dernier fixe par résolution les normes d'admission des membres et a le pouvoir d'accepter expressément un membre à ce titre ou de le destituer de sa fonction. Ce mécanisme assure la stabilité d'Interloge et protège sa mission en veillant à ce que ses membres en partagent les valeurs.

### **2.3. Conseil d'administration**

Le conseil d'administration d'Interloge est composé de 11 bénévoles membres de l'OBNL. Quelques huit membres sont élus ou cooptés par le collège des membres actifs, et deux le sont par le collège des membres locataires. Le onzième membre du conseil d'administration est le directeur général, un rôle qui sera retiré lors de la révision des règlements généraux prévue en 2025. Cette mesure s'inscrit dans une logique de bonnes pratiques de gouvernance, parfois exigées par des prêteurs. Choisis pour leur adhésion à la mission et leurs compétences variées, les administrateurs apportent une expertise couvrant à la fois le logement abordable, l'intervention sociale, la gouvernance, la finance, les ressources humaines et les communications. Lors de l'assemblée générale annuelle, les membres des collèges électoraux élisent les administrateurs dont les mandats de deux ans arrivent à échéance. Ces mandats sont renouvelables sans limite, permettant la réélection des administrateurs sortants.

Le conseil d'administration gère les affaires d'Interloge : il adopte et modifie les règlements, autorise les contrats et transactions financières, approuve les états financiers et les budgets, fixe les priorités et prises de position, supervise les ressources humaines (recrutement, évaluation, conditions de travail), forme des comités et veille à la pérennité financière et au développement de l'organisme. Le conseil d'administration peut aussi prendre toute mesure jugée nécessaire à l'exercice de ses fonctions. Le président est le dirigeant exécutif en chef et siège d'office à tous les comités. Le directeur général est nommé par le conseil.

Le conseil se réunit au moins quatre fois par an et prend ses décisions à la majorité des membres présents, avec un quorum fixé à six administrateurs. Chaque membre a un vote égal, sans vote prépondérant ni procuration. En cas de conflit d'intérêts, l'administrateur concerné doit le déclarer et se retirer des délibérations si le conseil l'exige.

En 2022, les critères de nomination des membres du conseil ont été révisés pour tenir compte de la parité des genres, de la diversité et de l'inclusion des locataires afin d'assurer un conseil plus représentatif, efficace et compétent tout en reflétant la mission et les valeurs d'Interloge. Une restructuration de la gouvernance d'Interloge sera effectuée d'ici 2026.

La planification de la relève représente aussi un élément important pour l'organisme afin d'encourager la rotation des mandats, la polyvalence des profils des membres du conseil d'administration ainsi que leur formation en immobilier et aux particularités du modèle d'affaires d'Interloge. Il s'agit d'assurer une meilleure planification stratégique et de pérenniser le modèle de développement de l'organisme tout en restant alerte aux évolutions du cadre réglementaire et aux changements contextuels.

Enfin, la formation offerte aux membres du conseil d'administration est un processus en intégration chez Interloge, incluant la remise d'un cahier des administrateurs et des formations pour permettre la compréhension du secteur d'activité, du modèle d'affaires de l'organisme et de ses stratégies.

Les membres du conseil d'administration d'Interloge en mai 2025 sont les suivants :

Tableau 3: Description des membres du conseil d'administration d'Interloge en 2025

| Nom                      | Mandat en cours                                                     | Parcours professionnel et expertise                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Daniel Dyotte            | Président depuis juillet 2021                                       | - Président du conseil d'administration, Maison Le Passeur et Maison Oxygène Sorel-Tracy<br><i>BAC en Marketing et d'un certificat en relation industrielle de l'UQO</i>                                                                                                                                                                                                             |
| Laurie Forman            | Vice-présidente depuis octobre 2021                                 | - Présidente, Forman & Associés<br><i>Spécialisée en gestion des ressources humaines et entrepreneure dans le domaine du développement organisationnel</i>                                                                                                                                                                                                                           |
| Loubna Azami             | Trésorière depuis mars 2025                                         | - Directrice stratégie et analyses financières, Groupe Lune Rouge<br><i>Maîtrise en économie financière à HEC Montréal.</i>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Éric Michaud             | Secrétaire et membre du comité de gouvernance depuis octobre 2020   | - Coordonnateur, Comité Logement Ville-Marie<br>- animateur, Table Habiter Ville-Marie.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Diane Martin             | Administratrice et membre du comité de gouvernance depuis mars 2024 | - Administratrice de sociétés en immobilier, spécialisée en conseils stratégiques, accompagnement d'entrepreneurs et de la relève<br><i>MBA spécialisé en immobilier, UQAM</i>                                                                                                                                                                                                       |
| Daphné Mailloux-Rousseau | Administratrice depuis mars 2021 et membre du comité de gouvernance | - Directrice du développement philanthropique, Mission inclusion<br>- Fondatrice et ambassadrice de La Ruche<br><i>BAC en psychoéducation, UdeM</i>                                                                                                                                                                                                                                  |
| Catherine Jauzion        | Administratrice depuis novembre 2020                                | - Coordinatrice de recherche, Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales et les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté (CREMIS), CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal<br>- Membre fondatrice, Touski<br>- Ancienne participante du projet Mère avec pouvoir, lui ayant permis de terminer ses études universitaires de 3 <sup>e</sup> cycle |
| Louis-Philippe Myre      | Administrateur depuis 2021                                          | - Directeur général, Interloge<br>- Président de l'ACHAT<br>- Vice-président, SODHAC<br>- Trésorier, Mères avec pouvoir<br>- Administrateur, ACHRU<br><i>MBA conseil en management, UQAM</i>                                                                                                                                                                                         |

Sources principales : <https://interloge.org/a-propos/gouvernance/> / LinkedIn personnel des membres

## 2.4. Comités

Les comités sont des instances spécialisées qui appuient le conseil d'administration en approfondissant certaines thématiques. En 2025, le conseil d'administration compte quatre comités :

- le comité exécutif, composé des officiers nommés pour un an, gère les affaires courantes entre les réunions du conseil et lui rend compte de ses décisions. Le quorum est fixé à trois membres, incluant le directeur général, et les décisions sont prises à la majorité simple ;
- le comité gouvernance, composé de trois administrateurs, est permanent et veille à la saine gouvernance d'Interloge et de ses entités affiliées. Il gère la dotation du conseil (profils, recrutement, recommandations) et révisé les statuts, règlements et politiques (éthique, *membership*). Ce comité n'est pas décisionnel, mais fait des recommandations au conseil d'administration ;
- le comité d'audit supervise le cycle budgétaire et la vérification annuelle par l'auditeur externe. Il garantit la santé financière d'Interloge, assure une gestion rigoureuse des budgets et décaissements, et veille aux risques liés aux investissements immobiliers et aux financements ;
- un comité des ressources humaines suit les besoins en effectifs, soutient la direction générale, planifie l'attraction et la rétention des talents, et développe des politiques pour renforcer l'équité et le bien-être au travail.

Plusieurs comités internes regroupent aussi les employés et la direction d'Interloge. Le comité de direction encadre les activités stratégiques, suit les projets en cours et veille à l'alignement de la comptabilité, du financement, des opérations, du développement immobilier et des ressources humaines, tout en planifiant la représentation et en analysant les enjeux. Le comité finance et comptabilité assure le suivi financier, la clarté des informations et la communication interne. Le comité d'opérations supervise l'entretien, le maintien des actifs, la relation avec les locataires et l'avancement des projets.

## 2.5. Entités affiliées

La structure corporative d'Interloge regroupe un OBNL mère, Inter-Loge Centre-Sud, à partir de laquelle plusieurs OBNL sont créés en fonction des projets développés et affiliés à Inter-Loge Centre-Sud. Les entités affiliées d'Interloge Centre-Sud (695 logements) en 2025 sont :

- Fondation Habitation Marcel-Roy (133 logements) ;
- Interloge Lafontaine (91 logements) ;
- Interloge Cartier (210 logements en développement) ;
- Interloge Maska (178 logements en développement) ;
- Habitations Communautaires Vie Urbaine (6 logements) ;
- Gestion Habitat Plus (assure des services de gestion immobilière et inactif en 2025) ;
- Inter-Loge Développement (assure des activités de développement immobilier et est inactif en 2025).

Cette structure de propriété permet de circonscrire les risques financiers et opérationnels inhérents à certains projets dans une entité juridique distincte et indépendante à l'échelle du projet, d'optimiser la gestion des projets immobiliers et de favoriser la pérennité de l'organisation pour une croissance durable préservant la mission sociale de l'organisme.

Interloge Centre-Sud travaille avec ses entités affiliées en partageant les ressources administratives pour gérer leurs activités. D'une part, Interloge Centre-Sud signe des contrats de service avec ces entités. Elle leur facture des frais de développement, calculés en pourcentage du coût des projets immobiliers. Ces frais servent à payer les salaires des employés qui développent les projets ainsi que les frais administratifs. Interloge Centre-Sud peut aussi prêter de l'argent aux entités affiliées, sans intérêts ni échéance de remboursement, pour financer ces projets. D'autre part, grâce à des contrats de gestion, les employés d'Interloge Centre-Sud s'occupent directement de gérer, entretenir et maintenir les bâtiments des entités affiliées. Interloge assume les coûts liés à la gestion, comme les bureaux et autres dépenses, car les entités affiliées ne gèrent pas ces aspects elles-mêmes. Ces services sont facturés tous les trois mois selon un montant fixé dans les contrats, ce qui constitue une source de revenus pour Interloge Centre-Sud.



Afin d'assurer une gestion efficiente et cohérente d'Interloge, le comité exécutif d'Interloge Centre-Sud siège sur les conseils d'administration de l'ensemble des OBNL affiliés. Les entités affiliées à Inter-Loge Centre-Sud ne comprennent qu'une seule catégorie de membre, limité en tout temps à trois personnes dont la nomination et l'approbation sont assurées par les autres membres du conseil d'administration.

## 2.6. Équipe de travail

En 10 ans, l'équipe d'Interloge a doublé de taille. En 2025, l'organisme compte sur une équipe de 23 employés professionnels de l'immobilier répartis à travers trois départements. Le premier département est la gestion immobilière et comprend la gestion des locataires, l'entretien et le maintien des actifs. Il regroupe 12 employés. Le deuxième département regroupe les activités de comptabilité, de finance et d'administration. Il regroupe six employés. Le troisième département est celui du développement immobilier, comprenant les acquisitions, le financement, le développement de partenariats et la gestion de projets. Il compte trois employés en étroite liaison avec de multiples collaborateurs externes. Ces trois départements relèvent de la direction générale, épaulée par une adjointe de direction. Parmi l'équipe de direction, trois d'entre eux détiennent un MBA. Parmi l'équipe de finance et de comptabilité, deux d'entre eux sont CPA. La figure 8 ci-après illustre la structure de gouvernance de l'organisation d'Interloge et de ses affiliées.

## 2.7. Éthique et déontologie

### 2.7.1. Politique interne contre le harcèlement en milieu de travail

Interloge place la qualité de vie de ses locataires au centre de sa mission, tout en veillant au bien-être de ses employés et à un environnement de travail sain. À ce titre, l'organisme applique une politique stricte contre le harcèlement, garantissant un cadre respectueux et exempt d'intimidation, de discrimination ou de harcèlement pour tous<sup>22</sup>. Cette politique repose sur une tolérance zéro envers tout harcèlement, qu'il soit psychologique, sexuel ou discriminatoire. Interloge garantit un environnement respectueux, inclusif et bienveillant pour tous, en mettant en place des mesures de

---

<sup>22</sup> Interloge. (2019, octobre). *Politique interne contre le harcèlement en milieu de travail*. <https://interloge.org/wp-content/uploads/2020/08/Politique-harcelement-vf.pdf>

prévention, d'intervention rapide et de formation pour les employés, administrateurs, partenaires, consultants, fournisseurs et locataires.

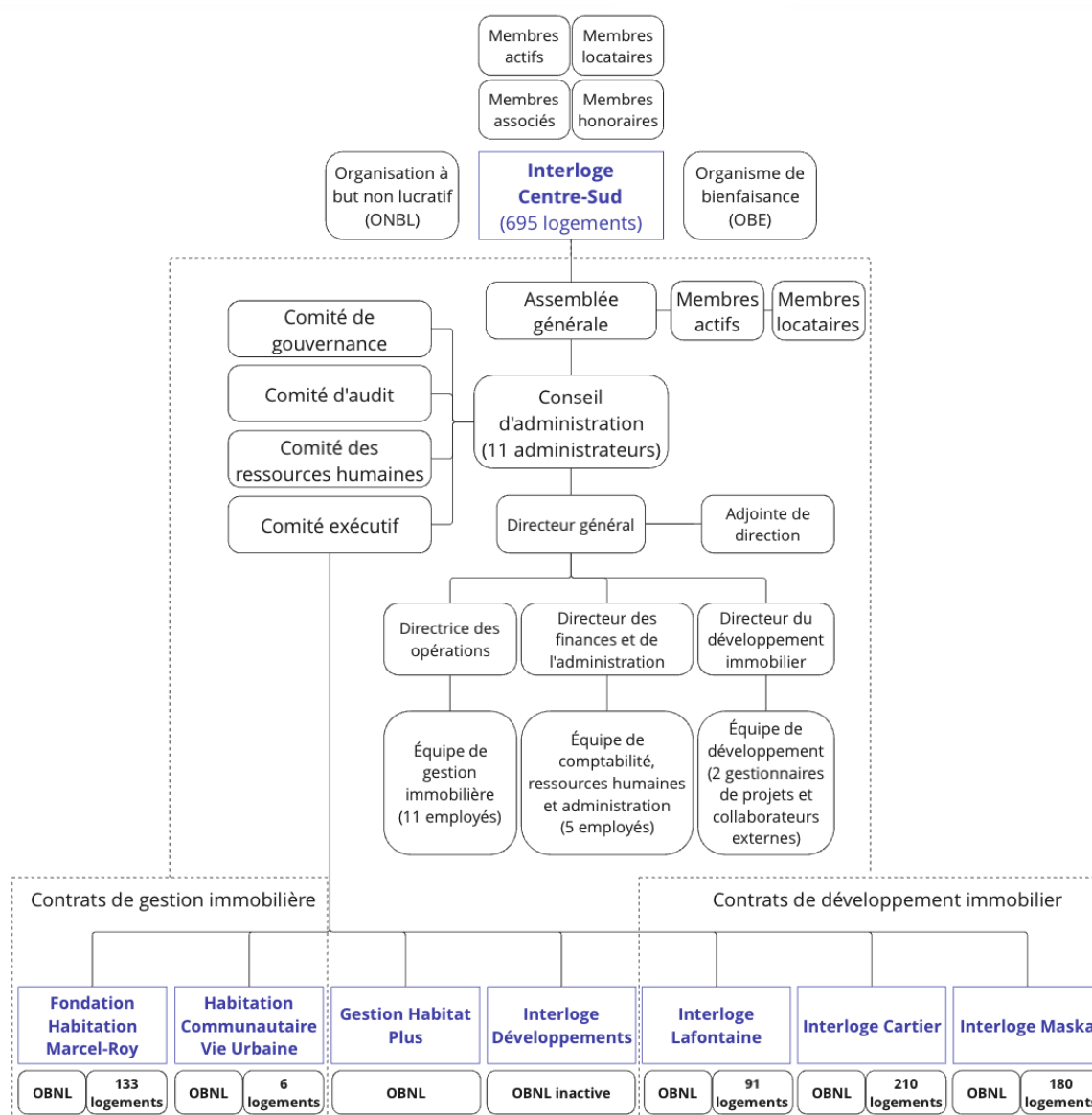


Figure 8 : Structure de gouvernance et d'organisation d'Interloge

### 2.7.2. Code de déontologie

Le code de déontologie<sup>23</sup> mis en place par Interloge établit un cadre éthique clair pour ses membres, administrateurs, employés et mandataires, garantissant des comportements conformes aux valeurs

<sup>23</sup> Interloge. (2020, août.). *Code de déontologie*. <https://interloge.org/wp-content/uploads/2020/08/Code-de-déontologie.pdf>

fondamentales de l'organisation. Ce cadre repose sur les droits, l'équité et l'inclusion, interdisant toute discrimination (origine, sexe, orientation, statut). La confidentialité protège les renseignements personnels et la vie privée. Tous les acteurs d'Interloge doivent agir avec discernement, bienveillance et responsabilité, favorisant l'autonomie, la solidarité et l'équité. Il garantit la cohérence des actions avec la mission sociale en créant un environnement respectueux et inclusif pour les locataires, employés et partenaires.

### *2.7.3. Rapports annuels*

Depuis 2013, Interloge publie chaque année à l'intention de ses membres un rapport qui présente ses activités, les enjeux et orientations annuels, ainsi que son engagement communautaire, incluant un bilan des projets réalisés et ses actions de représentation. Les rapports annuels d'Interloge mettent en avant ses partenaires, les articles de presse et statistiques illustrant sa visibilité, tout en présentant des données financières et opérationnelles clés, telles que les écarts de loyers, les taux d'occupation et de perception des loyers, le chiffre d'affaires, les taxes foncières et la valeur immobilière des actifs, ou encore des témoignages de locataires et les états financiers, offrant ainsi une vue complète et transparente de ses performances et de son engagement envers ses partenaires, ses locataires et la communauté.

### 3. Modèle d'affaires

#### 3.1. Contexte global d'affaires : gestion de risques et opportunités de développement

##### 3.1.1. Crise de l'abordabilité

Avec quatre projets d'envergure en cours de développement et quatre projets en phase de pré-développement, Interloge cherche à répondre aux besoins croissants en logements abordables tout en saisissant les opportunités offertes par le contexte politique, social et économique de 2025. La crise de l'abordabilité, exacerbée par la pandémie et ses répercussions économiques, a conduit les gouvernements à investir davantage dans le logement abordable. En 2022, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) estimait qu'il manquait 3,5 millions de logements abordables au Canada et que 22 millions de logements supplémentaires devraient être construits d'ici 2030 pour rétablir l'abordabilité du marché résidentiel<sup>24</sup>. En conséquence de ce constat alarmant, le Canada prévoit d'investir plus de 14 milliards de dollars dans le Fonds pour le logement abordable (FLA), afin de construire 60 000 logements abordables et d'en rénover 240 000 autres<sup>25</sup> (Gouvernement du Canada, 2024). De son côté, le gouvernement du Québec prévoit d'investir 2,9 milliards de dollars dans la construction de nouveaux logements sociaux et abordables entre 2024 et 2029<sup>26</sup>. Plusieurs politiques incitatives, telles que la garantie hypothécaire APH Select de la SCHL, ont été mises en place. En outre, le *Règlement pour une Métropole Mixte* (RMM) (plus connu sous le titre de *Règlement 20-20-20*) de la ville de Montréal fixe une cible de 20 % de logements abordables, de 20 % de logements sociaux et de 20 % de logements familiaux dans les nouveaux projets résidentiels de plus 450 m<sup>2</sup> (seuil temporairement réhaussé à 1 800 m<sup>2</sup> jusqu'au 31 décembre 2026, soit environ 20 logements)<sup>27;28</sup>.

<sup>24</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022, juin). *Pénurie de logements au Canada : Rétablir l'abordabilité d'ici 2030*. SCHL. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/observateur-du-logement/2022/retablir-labordabilite-dici-2030>

<sup>25</sup> Ministère des Finances Canada. (2024, avril). *Chapitre 1 : Des logements plus abordables*. Dans *Budget de 2024* (chap. 1). Gouvernement du Canada. <https://budget.canada.ca/2024/report-rapport/chap1-fr.html>

<sup>26</sup> Ministère des Affaires municipales et de l' Habitation. (2024). *Stratégie québécoise en habitation : Bâtir ensemble pour mieux se loger*. Gouvernement du Québec. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/habitation/strategie\\_quebecoise\\_habitation/TXT\\_strategie\\_habitation\\_complet.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/habitation/strategie_quebecoise_habitation/TXT_strategie_habitation_complet.pdf)

<sup>27</sup> Ville de Montréal. (2025, 19 février). *Métropole mixte : les grandes lignes du Règlement*. <https://montreal.ca/articles/metropole-mixte-les-grandes-lignes-du-reglement-7816>

<sup>28</sup> Landry, I. (2021, 17 mars). *Les faits saillants du Règlement pour une métropole mixte*. BCF Avocats d'affaires. <https://www.bcf.ca/fr/intelligence-d-affaires/2025/four-of-our-professionals-contribute-to-the-chambers-real-estate-2025-guide>

### 3.1.2. *Favoriser des partenariats publics-privés-communautaires pour des projets immobiliers socioresponsables*

Ce contexte ouvre de nouvelles perspectives pour les OBNL en logement social et abordable, favorisant la démocratisation du développement immobilier avec de nouveaux développeurs sociaux<sup>29</sup> et des partenariats innovants entre les secteurs publics, privés et communautaires<sup>30</sup>. De plus en plus de promoteurs privés ont dû se familiariser à l'immobilier socioresponsable, notamment pour se conformer au *Règlement 20-20-20*, à l'instar des groupes Prével, Groupe MACH, Construgep ou encore Rodier. Les projets impliquant des partenariats entre des promoteurs privés et des OBNL assurant l'opération et la gestion des logements rencontrent néanmoins certaines contraintes lors des demandes de subventions, souvent analysées comme un projet d'ensemble, même s'ils ont deux débiteurs. L'intégration de partenaires spécialisés en intervention psychosociale devient également essentielle pour accompagner les locataires ayant des besoins particuliers et garantir le succès des projets (voir section 3.2.6.). Il s'agit d'adopter une approche écosystémique afin de répondre à la crise du logement ainsi qu'à la crise climatique.

Interloge oriente son expansion vers des solutions durables et adaptées aux enjeux et réalités urbaines en misant sur la densification par des constructions neuves en hauteur ou par l'acquisition d'immeubles multilocatifs existants de plus de 40 unités. Des matériaux de qualité sont privilégiés afin de limiter leur remplacement fréquent, Interloge assumant les coûts d'entretien et de maintenance en tant que propriétaire des immeubles à long terme qui abritent des locataires aux besoins particuliers. L'organisme est aussi soucieux de la préservation des caractéristiques patrimoniales des immeubles et de l'héritage culturel des quartiers. Les projets à proximité des axes de transports en commun dans la région de Montréal et jusqu'à Saint-Jérôme ainsi que les sites en réhabilitation sont privilégiés parce qu'ils représentent de grands potentiels pour y développer des quartiers complets et résilients.

<sup>29</sup> Bonneau, D. (2024, novembre). *Vers la construction de 25 000 logements abordables*. La Presse. <https://www.lapresse.ca/maison/immobilier/2024-11-16/vers-la-construction-de-25-000-logements-abordables.php>

<sup>30</sup> Alliance des corporations d'habitations abordables du territoire du Québec. (2024, septembre). *Mémoire PUM 2050*. ACHAT. [https://www.achat-habitation.org/uploads/mémoire\\_pum\\_2050\\_achat.pdf](https://www.achat-habitation.org/uploads/mémoire_pum_2050_achat.pdf)

### *3.1.3. Miser sur une vision écosystémique de la planification urbaine pour allier abordabilité et durabilité*

#### *a) Planification stratégique sur le long terme et mixité sociale*

Intégrer davantage de durabilité dans les nouveaux projets de développement, comme ceux de rénovation, est un impératif malgré les importants défis que cela représente pour les OBNL en habitation abordable. Jumelée avec l'abordabilité et l'intervention psychosociale, la planification urbaine peut dès lors enrichir une vision écosystémique porteuse d'impacts sociaux, économiques et environnementaux positifs. Cette approche interconnectée du développement urbain est essentielle pour une transition climatique et juste, l'une n'allant pas sans l'autre.

Pour assurer la durabilité environnementale de ses projets, Interloge adopte des orientations stratégiques claires : favoriser la densification en zones déjà urbanisées, privilégier les sites bien desservis par les transports en commun, et concevoir des bâtiments à haute performance énergétique. Interloge vise aussi à réduire les places de stationnement dans les projets afin de promouvoir des modes de transport durables, tout en réalisant une économie de coûts de construction, et à intégrer des mesures de verdissement pour créer des milieux de vie inclusifs et résilients. Le projet Mères avec pouvoir illustre cette approche avec ses aménagements paysagers favorisant la proximité à la nature.

Interloge soutient aussi l'intégration de logements sociaux dans des projets d'envergure, visant des quartiers complets et équilibrés. En effet, la mixité sociale favorise la création de milieux de vie inclusifs et socialement acceptés ainsi que la viabilité des quartiers, la cohésion sociale et le dynamisme économique local, notamment en stimulant les commerces de proximité et en encourageant l'émergence de services diversifiés et adaptés à tous. Interloge développe ainsi des projets de logement abordable en tenant compte de clientèles aux besoins particuliers et en veillant à l'inclusion harmonieuse des projets dans leur environnement bâti.

#### *b) La gestion des enjeux environnementaux*

Dans son programme de rénovations majeures, Interloge bénéficie d'une subvention du Fonds national de co-investissement pour le logement (FNCIL) de la SCHL qui inclue diverses mesures de durabilité, comme l'installation de fenêtres Energy Star classe 5, de réducteurs d'eau, d'isolants R10, l'utilisation de thermopompes et le remplacement des luminaires par des DEL. L'objectif est de réduire de 25 % la consommation énergétique sur l'ensemble des 695 logements concernés. Des

experts accompagnent la planification et l'exécution des travaux pour optimiser la performance environnementale tout en respectant le budget.

Une approche écosystémique du développement urbain favorise la valeur à long terme des actifs qui resteront la propriété d'Interloge. Cette valeur est d'autant plus importante alors que des immeubles incluant des objectifs de durabilité sont souvent acquis dans le cadre de contrats clé en main plus coûteux. Par ailleurs, les montages financiers reposent sur des loyers inférieurs aux prix du marché pour des coûts de construction et d'exploitation similaires à ceux du secteur privé, ce qui influence non seulement la valeur future de l'immeuble en raison des potentiels flux de revenus générés, mais aussi les conditions de financement et la valeur des prêts auxquels il est possible de souscrire.

Adopter une vision globale de l'immobilier abordable est de surcroît nécessaire afin d'anticiper les risques d'assurabilité des immeubles du secteur communautaire en raison des futurs changements systémiques sous-jacents à la crise climatique. La gestion des enjeux environnementaux est donc stratégique, tant pour la pérennité des propriétés que pour la protection des logements. La durabilité du parc immobilier est donc un enjeu central pour anticiper le vieillissement des bâtiments. L'objectif d'Interloge consiste dès lors à garantir une rentabilité suffisante pour maintenir l'abordabilité et à favoriser l'adoption de pratiques durables.

#### *3.1.4. Les défis d'un secteur du logement abordable fracturé*

Malgré ces opportunités, plusieurs défis majeurs subsistent. Tout d'abord, les définitions de l'abordabilité sont hétérogènes et cette diversité se retrouve dans les cibles d'abordabilité fixées par les programmes de subventions, conditionnant les prix des loyers dans un même projet à des montants différents selon les montages financiers (voir section 3.2.2.). En outre, bien que le secteur de la construction du logement abordable au Québec représente une véritable innovation sociale et se soit développé graduellement au travers de réseaux aux formes juridiques variées, cette croissance organique conduit à une fragmentation du secteur, qui compte plus de 1400 coopératives et 1325 OBNL, détenant respectivement en moyenne 24 et 50 logements (voir section 3.2.5.).

Interloge doit alors composer avec la faiblesse structurelle du secteur communautaire dans lequel il évolue. Malgré sa réputation d'excellence en exploitation immobilière, il doit aussi renforcer sa crédibilité en tant que développeur. Cela nécessite une réflexion stratégique sur son modèle



d'affaires, notamment la consolidation d'un modèle financier stable et prévisible, ainsi que le renforcement de sa capacité à acquérir des terrains et immeubles. Interloge œuvre dès lors à l'élaboration d'une planification stratégique appuyée sur des indicateurs et des priorités d'action.

De plus, la concurrence accrue entre porteurs de projets, mais aussi avec les développeurs privés pour l'accès aux terrains et aux financements, constitue un défi supplémentaire, renforcé par la spéculation immobilière. Les normes de construction de plus en plus serrées, les exigences environnementales et la lenteur des processus d'approbation, à l'instar de l'obtention des permis de construire, sont également des contraintes à la production rapide de logements abordables qui engendrent des frais supplémentaires. L'on peut y ajouter l'adaptation forcée et rapide aux nouvelles technologies et pratiques qui s'offrent aux entreprises pour mieux profiter et contrôler des solutions diminuant les coûts tout en améliorant la durabilité.

### *3.1.5. Développer une industrie du logement abordable pour répondre à la crise du logement et son abordabilité*

#### *a) Activités de représentation et engagement communautaire*

Pour répondre à ces défis, Interloge doit se démarquer tout en restant fidèle à son ancrage communautaire historique. Pour bâtir sa crédibilité et assurer une croissance cohérente de son parc immobilier, l'organisation doit engager une transformation stratégique, alliant développement, innovation et respect de sa mission sociale. Interloge mise sur son leadership et son implication dans le réseau communautaire, notamment aux tables de quartiers, permettant de renforcer l'ancrage historique local de l'organisme, de saisir des opportunités de développement, de favoriser l'acceptabilité sociale des projets ou encore de mieux répondre aux besoins et enjeux spécifiques des quartiers et des listes de demandeurs locaux. Interloge est notamment actif au sein de la table de concertation Habiter Ville-Marie<sup>31</sup>, coordonnée par le Comité logement Ville-Marie avec l'appui du CSSS Jeanne-Mance, ainsi qu'au Comité logement Ville-Marie<sup>32</sup>, un OBNL dédié à la défense des droits des locataires de l'arrondissement. L'organisme prend également part à la table d'habitation des Pays-d'en-Haut<sup>33</sup>, dans le cadre de son implantation à Sainte-Adèle. Une

<sup>31</sup> Habiter Ville-Marie. (2025). *Mission et description*. <https://habitervillemarie.ca/>; <https://habitervillemarie.ca/qui-sommes-nous/mission/>;

<sup>32</sup> Comité logement Ville-Marie. (2025). *Présentation*. <https://clvm.org/presentation/>

<sup>33</sup> MRC des Pays-d'en-Haut. (2025). *Rendez-vous communautaire*. <https://lespaysdenhaut.com/rendez-vous-communautaire/>

participation est aussi prévue au Comité logement de Saint-Hyacinthe<sup>34</sup> par l'entremise d'Interloge Maska. Ce lien pourrait à terme ouvrir un axe de développement plus soutenu sur la Rive-Sud de Montréal.

En parallèle, Interloge travaille à faire évoluer les cadres réglementaires et à promouvoir l'adoption de mesures structurantes pour le développement du logement abordable et social. Interloge entretient ainsi des échanges réguliers avec plusieurs acteurs clés du milieu, notamment le gouvernement du Canada à travers le Conseil national du logement et la SCHL, mais aussi le gouvernement du Québec par l'entremise de la SHQ, la ville de Montréal, ainsi que diverses associations et regroupements stratégiques. Ces activités de représentation et de dialogue permettent d'alimenter les réflexions, d'appuyer les revendications du milieu et de soutenir les transformations institutionnelles nécessaires à l'émergence d'une industrie du logement abordable plus solide et durable.

#### *b) La création de l'ACHAT*

Interloge et les autres OBNL en logement hors marché doivent relever le défi de mieux structurer le secteur du logement abordable et de favoriser sa visibilité et sa légitimité, notamment en adoptant des pratiques exemplaires en gouvernance, en gestion financière et immobilière, et en encourageant des initiatives de plus grande envergure. C'est dans cette optique que l'Alliance communautaire en habitation à but non lucratif (ACHAT)<sup>35</sup> a été fondée par sept organisations, dont Interloge, qui en assure la présidence. L'ACHAT regroupe 13 membres actifs et 10 membres associés, tous étant à la fois propriétaires et développeurs. Ce regroupement d'OBNL vise à mutualiser et à développer des ressources organisationnelles afin de soutenir le développement d'une expertise accrue en gestion, en financement et en développement de l'immobilier abordable, dans une logique de mise en commun des ressources, de planification stratégique, de visibilité médiatique et de renforcement du poids politique du secteur. Ensemble, ils ont notamment mené une analyse du marché et plaidé pour l'atteinte d'un objectif de 20 % de logements abordables dans le marché locatif résidentiel, comparativement à un seuil de seulement 5 % en 2023.

<sup>34</sup> Comité Logemen'mêle. (2025). *Mission et valeurs*. <https://www.logemenmele.org>

<sup>35</sup> Alliance des corporations d' habitations abordables du territoire du Québec. (2025). *À propos*. ACHAT. <https://www.achat-habitation.org/fr/a-propos/>

En 2022, l'offre de logements hors marché dans la ville de Montréal était de 44 000 unités. Or, la cible nécessiterait d'atteindre quelque 85 000 unités résidentielles abordables<sup>36</sup>. Cette cible fixée par l'ACHAT a été relayée par les municipalités et les médias, influençant le débat public sur le logement<sup>37</sup>. L'ACHAT appuie aussi la création d'une Politique industrielle dédiée au logement abordable. Certains intervenants estiment d'ailleurs qu'il ne revient pas au secteur privé d'assurer l'offre de logements abordables et sociaux. Dans la continuité de ce constat, le développement du marché du logement abordable devrait pour beaucoup d'acteurs être porté par des OBNL de plus grande envergure, une dynamique encore peu présente au Canada<sup>38</sup>. Ainsi, seule l'industrie du logement à but non lucratif serait garante d'une abordabilité pérenne et d'une réponse globale et à long terme à la crise du logement. Cela tient notamment au fait que les OBNL ne visent pas de marge de profit pour assurer des dividendes à des actionnaires. Ils gèrent leur parc immobilier selon une approche « *Cost Base* », réinvestissent leur profit dans le développement de nouvelles unités résidentielles abordables et conservent les logements dans le temps en évitant ainsi la spéculation immobilière et la hausse des prix des actifs et de leurs loyers.

### 3.1.6. Les défis d'Interloge pour le développement du logement abordable

#### a) Dépendance aux subventions et au contexte macroéconomique

Pour développer son parc immobilier tout en garantissant sa pérennité, Interloge doit composer avec certaines limites des programmes de subvention. Les subventions, bien qu'essentielles pour l'abordabilité des loyers, ne prennent pas toujours en considération les réalités du terrain et limitent la capacité des OBNL à se développer de manière autonome, puisqu'elles ne permettent ni de mobiliser l'équité des actifs subventionnés ni de financer simultanément plusieurs projets exigeant d'importants investissements en amont (voir section 3.2.3.). Les projets nécessitent en effet d'avancer les frais de pré-développement et de conception, qui se comptabilisent en millions de dollars, tout en anticipant les retombées futures dans les budgets d'exploitation. Or, les OBNL en habitation abordable sont très dépendants du contexte macroéconomique. La hausse des coûts de

<sup>36</sup> Banville, M.-S., Giguère, F. et Myre, L.-P. (2022). (Ré)occuper l'immobilier: perspectives croisées sur la production du logement abordable au Québec. *Revue Possibles*, 46(1), p. 50–57. doi: 10.62212/revuepossibles.v46i1.473.  
<https://revuepossibles.ojs.umontreal.ca/index.php/revuepossibles/article/view/473/493>

<sup>37</sup> La Presse. (2023, février). *Il faut au moins 20 % de logements sociaux et abordables*. La Presse.  
<https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2023-02-25/il-faut-au-moins-20-de-logements-sociaux-et-abordables.php>" \l  
 "~:text=

<sup>38</sup> CBC News. (2024, septembre). How 'financialized' landlords may be contributing to rising rents in Canada. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/financialized-landlords-michael-brooks-1.7319038>

construction, qu'il s'agisse des matériaux ou de la main-d'œuvre, mais aussi des coûts d'entretien et de maintien d'actifs, combinés aux effets de l'inflation et à l'augmentation des taxes, complique la prévisibilité et l'exactitude des analyses financières. En outre, le délai de traitement de certaines demandes de subvention, à l'instar de celles proposées par les programmes de la SCHL, peut aller jusqu'à neuf mois, contraignant le début des mises en chantier et limitant la capacité des acteurs à lancer un nouveau projet tant que celui en cours n'est pas approuvé<sup>39</sup>. Dans une stratégie de croissance du parc immobilier abordable, il s'agirait alors d'adopter des approches de financement par portefeuille de projets de développement, afin d'assurer une meilleure prévisibilité du financement de construction et assurer l'efficacité des efforts de développement.

*b) Maintenir le parc existant et opérer un changement organisationnel*

Avec un parc immobilier de près de 60 immeubles, une part significative des revenus d'Interloge doit aussi être réinvestie dans l'entretien et la maintenance des bâtiments. L'expansion du parc immobilier et l'augmentation de l'envergure des projets doivent également s'accompagner d'un renforcement des capacités organisationnelles pour assurer une gestion efficace et soutenable de cette croissance. Il s'agit d'un véritable changement organisationnel. Cela implique d'attirer et de fidéliser les talents en offrant des salaires compétitifs, tout en consolidant une culture organisationnelle ainsi que des politiques internes « exemplaires » en matière de rémunération et d'avantages sociaux afin de limiter le taux de roulement du personnel et d'améliorer leur qualité de vie au travail. Il est également essentiel de structurer la mémoire organisationnelle à travers des processus informatisés, documentés et suivis afin de garantir une transmission fluide des informations entre les différents départements, d'améliorer l'agilité organisationnelle et d'assurer un suivi rigoureux des séquences de décaissement et de gestion des projets, en conformité avec les exigences des prêteurs. La création d'un poste de direction en administration et finance en 2024 favorise en ce sens une vision transversale sur les fonctions comptables, informatiques, financières et ressources humaines. Un plan de prévision de la main-d'œuvre a été élaboré pour accompagner l'expansion des activités. Un nouveau siège social deviendra à terme également nécessaire. En outre, il s'agit de s'assurer que l'ensemble des équipes partage une vision commune de la mission

---

<sup>39</sup> Pour remédier à la lenteur des processus de qualification des projets dans les programmes de subvention, la SHQ a développé le statut de développeur qualifié, facilitant la mise en chantier des projets d'organismes reconnus, à l'instar d'Interloge.

d'Interloge, dans un environnement de travail bienveillant et stimulant, capable d'accueillir les incertitudes et les ajustements que suppose la mise en œuvre du changement.

### *3.1.7. Développer des capacités de financement autonome : le programme Échelle*

Face à ces défis, Interloge planifie actuellement le déploiement de son programme ÉCHELLE afin de pérenniser sa stratégie de volume. Ce programme consiste à soutenir la construction de l'abordabilité dans le temps, déjà générée par le modèle d'affaires d'Interloge, dans le cadre d'un plan de croissance soutenu et ordonné en réduisant la dépendance à l'État. Dès lors, ce nouveau modèle de financement à l'étude viserait à ce que 100 % des unités soient proposées à 150 % du loyer médian du marché la première année d'exploitation. Ces revenus autonomes supplémentaires permettraient de diminuer d'environ 40 % les besoins en subvention à la pierre et d'accroître la capacité d'Interloge à contracter de la dette, tout en générant davantage de revenus autonomes durant la phase d'exploitation pour le financement de nouveaux projets. Le loyer d'Interloge étant fixé sur la base des coûts d'exploitation (et traditionnellement des cibles d'abordabilité des programmes de subvention dans lesquels un projet peut être qualifié), ses loyers augmentent plus lentement que le marché, ce qui permet de construire l'abordabilité dans le temps. Au bout d'une période de 10 à 20 ans, selon les conditions du marché, le loyer d'Interloge atteint la médiane. L'objectif de ce modèle de financement est de réduire la dépendance d'Interloge aux subventions publiques et d'offrir une solution de financement de la construction qui soit davantage prévisible afin de stimuler le développement de nouveaux logements tout en gérant les risques financiers inhérents. Ce programme permettrait ainsi de rejoindre tous les quintiles de revenus, ce qui contribuerait du même coup à la mixité sociale. Dans cette perspective, la SHQ a publié en avril 2025 un décret instaurant une nouvelle catégorie de logement abordable dite intermédiaire, permettant de proposer un loyer supérieur au loyer d'un logement abordable mais inférieur ou égal au moindre entre un maximum de 150 % des loyers maximums reconnus par les programmes de subvention de la SHQ ou le loyer basé sur les coûts réels<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Gouvernement du Québec. (2025, 19 mars). *Décret 368-2025 concernant des modifications au Programme de financement en habitation*. Gazette officielle du Québec, 157e année, no 15, 2174–2192. SHQ.  
[https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2025F/85292.pdf](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2025F/85292.pdf)

## 3.2. Construire l'abordabilité dans le temps

### 3.2.1. Les définitions concurrentes de l'abordabilité

En 2025 au Canada et au Québec, l'on considère qu'il existe deux manières de concevoir l'abordabilité du logement. La première repose sur le taux d'effort des ménages, soit leur capacité à payer leur loyer par rapport à leurs revenus. La seconde s'appuie sur l'écart entre le loyer d'un logement par rapport aux prix, moyens ou médians, du marché. Dès lors, selon les paliers et programmes gouvernementaux, les définitions de l'abordabilité divergent.

Selon la *Stratégie nationale sur le logement* (SNL) du Canada<sup>41</sup>, un logement abordable est un logement détenu ou loué par un ménage dont les coûts afférents, comme le loyer, mais aussi les paiements hypothécaires ou encore les services d'utilité publique, sont inférieurs à 30 % du revenu brut du ménage. C'est aussi l'approche retenue par la SCHL, du moins pour ce qui est de ses activités de recherche. En effet, le critère d'abordabilité du FLA administré par la SCHL vise à ce que « les loyers d'au moins 30 % des logements soient inférieurs à 80 % du loyer médian du marché pendant au moins 20 ans »<sup>42</sup>. Dans le cadre du programme de prêts pour la construction d'appartements (PPCA), c'est 20 % des logements dans un immeuble qui doivent être inférieurs à 30 % du revenu total médian des ménages dans le marché visé<sup>43</sup>.

Pour les programmes du gouvernement du Québec, comme AccèsLogis, la définition basée sur le taux d'effort des ménages subsiste dans le cadre normatif des programmes<sup>44</sup>. Toutefois, dans le calcul de l'abordabilité du programme AccèsLogis Québec, les loyers sont calculés sur la base de

<sup>41</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022). *Stratégie nationale sur le logement – Glossaire des termes courants*. (SCHL). <https://www.cmhc-schl.gc.ca/strategie-nationale-sur-le-logement/questce-que-la-strategie/strategie-nationale-sur-le-logement--glossaire-des-termes-courants>

<sup>42</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024). *Fonds pour le logement abordable – Feuille d'information sur le programme – Construction résidentielle – Sous-volet Logement communautaire*. SCHL. <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/professional/project-funding-and-mortgage-financing/funding-programs/all-funding-programs/affordable-housing-fund/affordable-housing-fund-highlight-sheet-community-housing-fr.pdf?rev=6fed606b-37bd-4ca2-bed1-265c31f1b28e>

<sup>43</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024). *Feuille d'information – Programme de prêts pour la construction d'appartements*. SCHL. <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/professional/project-funding-and-mortgage-financing/funding-programs/all-funding-programs/apartment-construction-loan-program/apartment-construction-loan-program-highlight-sheet-fr.pdf?rev=dbd738f4-f454-4030-bf72-f905369602ed>

<sup>44</sup> Société d'habitation du Québec. (2024, décembre). *Normes du programme AccèsLogis Québec*. SHQ. <https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/ACL-normes.pdf>

75 à 95 % du loyer médian de la région<sup>45;46</sup>. Pour le PHAQ, qui remplace AccèsLogis depuis février 2023, 100 % des loyers des logements sont fixés à 95 % du loyer médian<sup>47</sup>.

La définition basée sur le taux d'effort des ménages est critiquée pour son inadéquation avec la réalité du marché, car elle ne tient compte que de la capacité à payer, sans considérer le contexte global des prix. Cette norme peut ainsi mener à des conclusions absurdes, comme qualifier de « quartier abordable » une zone pourtant inaccessible aux faibles revenus, faute d'ajustement aux dynamiques réelles du logement et de l'inflation<sup>48</sup>.

Par ailleurs, la définition basée sur les prix moyen ou médians du marché comporte elle aussi certaines impasses puisqu'elle tend à ignorer la disparité des revenus et donc à exclure les ménages à faible revenu en mesurant l'abordabilité d'un logement à l'aune d'un marché qui ne reflète pas leurs réalités économiques.

Dans une perspective macroéconomique, certaines études prennent aussi en compte le taux d'inoccupation dans la mesure de l'abordabilité du logement<sup>49</sup>. Un territoire où ce taux est inférieur à 3 % est censé faire face à la rareté des logements dont l'une des conséquences est l'augmentation des prix sur les marchés immobiliers<sup>50</sup>. Dans la région métropolitaine de Montréal (RMR), 28 % des ménages locataires éprouvaient des problèmes d'abordabilité du logement en 2024, alors que le taux d'inoccupation des logements dans la région était de 2,1 % en 2024<sup>51</sup>. Au Québec, c'est 128 000 ménages locataires qui rencontrent un problème d'abordabilité du logement en 2021 selon Statistique Canada, alors que près de 50 700 ménages sont inscrits sur une liste d'attente pour un

<sup>45</sup> Direction de santé publique de la Montérégie. (2022, mars). *Fonctionnement du programme AccèsLogis*.

<https://extranet.santemonteregie.qc.ca/app/uploads/2024/01/fonctionnement-programme-acceslogis.pdf>

<sup>46</sup> Service de l'habitation de la Ville de Montréal. (2019, novembre). *Règlement pour une métropole mixte : Liste des programmes abordables*. [https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P104/3-10\\_reglementmixite\\_listeprogrammesabordables\\_20191127.pdf](https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P104/3-10_reglementmixite_listeprogrammesabordables_20191127.pdf)

<sup>47</sup> Société d'habitation du Québec. (2025, mai). *Cadre normatif du Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ)*. SHQ. <https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/Programmes/PHAQ/cadre-normatif-phaq.pdf>

<sup>48</sup> Vivre en Ville. (2024, octobre). *Abordabilité du logement : repères et référence*.

<https://carrefour.vivreenville.org/publication/logement-abordable>

<sup>49</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024, automne). *Rapport sur le marché locatif*. SCHL. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/marches-de-lhabitation/rapports-sur-le-marche-locatif>

<sup>50</sup> Bibliothèque de l'Assemblée nationale. (2022, décembre). *Matière à réflexion : portrait de l'abordabilité du logement locatif au Québec*. <https://premierelecture.bibliotheque.assnat.qc.ca/2022/12/21/matiere-a-reflexion-portrait-de-labordabilite-du-logement-locatif-au-quebec/>

<sup>51</sup> Conseil métropolitain de Montréal (CMM). (2025, janvier). *Le logement social et abordable : une solution fondamentale à la double crise de l'habitation et de l'itinérance*. <https://cmm.qc.ca/blogue/le-logement-social-et-abordable-une-solution-fondamentale-a-la-double-crise-de-lhabitation-et-de-litinérance/>



logement social. Environ 19 700 ménages y figurent depuis moins de deux ans et 30 500 ménages depuis deux ans ou plus<sup>52</sup>.

Certains acteurs de l'industrie du logement abordable constatent ainsi que la définition du logement abordable doit s'ancrer dans une vision globale, laquelle dépasse la simple production de logements, en favorisant une diversité de types de propriétaires et en tenant compte de l'impact des nouvelles constructions sur les prix du marché<sup>53</sup>. En effet, les prix moyens du marché sont impactés par les prix de mise en location des constructions neuves, tirant ainsi la moyenne à la hausse. Dans la même logique, les prix médians du marché sont davantage impactés par les prix de mise en location d'un large stock de vieux logements, tirant ainsi la médiane à la baisse. Par ailleurs, le pourcentage de logements détenus par des coopératives, des OBNL ou des organismes publics restent faible, représentant 11 % de l'ensemble des logements locatifs au Québec<sup>54</sup>. Le Carrefour Vivre en Ville suggère alors une vision holistique de l'abordabilité correspondant à « une situation dans laquelle chaque ménage, peu importe ses revenus, est en mesure de se loger dignement et librement dans [les] territoires les mieux aménagés »<sup>55</sup>.

### 3.2.2. *Les implications de l'abordabilité dans un projet immobilier*

Interloge doit alors composer avec plusieurs définitions du logement abordable qui varient selon les programmes et les paliers gouvernementaux impliqués. Ces définitions déterminent le nombre de logements devant respecter un certain seuil d'abordabilité. Ainsi, lorsqu'un projet mobilise plusieurs sources de financement aux définitions ou exigences distinctes, différents seuils de loyers peuvent dans certains cas coexister. Il devient alors nécessaire de fixer des niveaux de loyers qui concilient les conditions imposées par chacun des partenaires. Le tableau 4 ci-dessous présente les prix des loyers selon les différentes définitions de l'abordabilité par type d'unité résidentielle.

<sup>52</sup> Institut de la statistique du Québec. (2024, juin). *Le logement social et abordable au Québec*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/logement-social-abordable-quebec.pdf>

<sup>53</sup> Laperrière, É. (2022, février). Le défi du logement abordable. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/dossiers/immobilier-residentiel-jongler-avec-la-rarete-2/le-defi-du-logement-abordable-2/>

<sup>54</sup> Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPRU). (2024, hiver). *Mettre les bouchées doubles : Faire progresser la part du logement social au Québec*. <https://www.frapru.qc.ca/wp-content/uploads/2024/12/2024-hiver-Brochure-socialisation.pdf>

<sup>55</sup> Ibid référence 47.

Tableau 4 : Comparaison des loyers selon les différents seuils d'abordabilité

| Type d'unité | Loyer moyen octobre 2024 RMR Montréal (SCHL) <sup>56</sup> | Loyer médian octobre 2024 RMR Montréal (SHQ) <sup>57</sup> | Loyer octobre 2024 PHAQ <sup>58</sup> | Loyer octobre 2024 FLA <sup>59</sup> |
|--------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Studio       | 901 \$                                                     | 845 \$                                                     | 817 \$                                | 676 \$                               |
| 1 chambre    | 1043 \$                                                    | 1000 \$                                                    | 944 \$                                | 800 \$                               |
| 2 chambres   | 1146 \$                                                    | 1140 \$                                                    | 1062 \$                               | 912 \$                               |
| 3 chambres   | 1563 \$                                                    | 1390 \$                                                    | 1250 \$                               | 1112 \$                              |
| 4 chambres   |                                                            | 1745 \$                                                    | 1700 \$                               | 1396 \$                              |
| 5 chambres   |                                                            | 1880 \$                                                    | 1844 \$                               | 1504 \$                              |

La détermination des loyers constitue une étape cruciale pour assurer la viabilité financière d'un projet immobilier, puisqu'elle conditionne les flux de revenus générés pendant la phase d'exploitation. Ces flux prévisionnels influencent directement la capacité à monter un plan de financement pour la construction (voir section 4.4.3.), en plus d'avoir un impact sur la valeur marchande des immeubles. En effet, dans le secteur immobilier, la valeur d'un immeuble repose en grande partie sur son potentiel de revenus locatifs<sup>60</sup>. Un immeuble dont les loyers sont plafonnés génère moins de revenus que ceux du marché privé, ce qui entraîne une dépréciation de sa valeur, notamment au moment de la revente, désormais encadrée par la loi<sup>61</sup>.

Cette dépréciation anticipée affecte également la capacité d'emprunt des OBNL en logements abordables lorsqu'ils souhaitent acquérir ou développer de nouveaux immeubles. Pour compenser ces limites, certaines subventions à la personne, comme le Programme Allocation-logement (PAL) ou encore le Programme de supplément au loyer (PSL) dont bénéficient 134 000 personnes<sup>62</sup>, permettent de sécuriser une partie des revenus nécessaires à l'exploitation des immeubles, en complément aux subventions à la pierre pour acheter, rénover ou développer des immeubles. Toutefois, les subventions comme le PSL conditionnent parfois l'attribution des logements, puisque

<sup>56</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). (2024, automne). *Rapport sur le marché locatif – Montréal*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/marches-de-lhabitation/rapports-sur-le-marche-locatif?selected=montrealDiv>

<sup>57</sup> Société d'habitation du Québec (SHQ). (2024, octobre). *Loyers médians du marché (LMM) – 2024*. <https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/LMM-2024.pdf>

<sup>58</sup> Seuils déterminés par un calcul d'après le cadre normatif du PHAQ.

<sup>59</sup> Seuils déterminés par un calcul d'après le cadre normatif du FLA.

<sup>60</sup> Ibid référence 47.

<sup>61</sup> Ibid référence 49.

<sup>62</sup> Communauté métropolitaine de Montréal. (2022, novembre). *Politique métropolitaine d'habitation*. CMM. [https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2022/11/Politique\\_habitation\\_2022-11-24.pdf](https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2022/11/Politique_habitation_2022-11-24.pdf)

l'OBNL est tenu, dans certains programmes de PSL, d'accepter la personne désignée sur la liste d'attente de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM), sans possibilité de sélection, sous peine de perdre la subvention. Or, dans les logements sociaux où le loyer est plafonné à 25 % du revenu, c'est l'OMHM, épaulé par la SHQ, qui comble la différence entre ce loyer plafond et le loyer réel perçu par Interloge<sup>63</sup>.

Par ailleurs, pour acquérir ou développer des immeubles, les OBNL en logement abordable sont traditionnellement dépendants des subventions. Or, celles-ci s'accompagnent généralement de conventions d'exploitation, qui encadrent de manière stricte les loyers, leur augmentation, ainsi que les modalités d'entretien, de rénovation, de revente et de refinancement des bâtiments sur plusieurs années.

Enfin, en plus de leur mission sociale, les OBNL en logement abordable doivent composer avec des charges similaires à celles du secteur privé, comme les taxes foncières ou les frais d'entretien et de rénovation. En outre, ils doivent gérer des clientèles aux besoins particuliers, impliquant des exigences accrues en matière de gestion et de maintien d'immeubles. Ces contraintes financières et administratives renforcent les défis liés à l'atteinte et au maintien de véritables conditions d'abordabilité. Néanmoins, les subventions gouvernementales sont souvent indispensables pour offrir des loyers abordables.

### 3.2.3. *S'émanciper des subventions*

Si les subventions gouvernementales constituent un levier essentiel pour le développement de logements abordables, leur conception peut présenter plusieurs limites qui fragilisent les OBNL.

#### *a) Des budgets standardisés en décalage avec la réalité terrain*

Bien que le programme AccèsLogis (désormais remplacé par le PHAQ) permettait de réduire les besoins en hypothèque et d'assurer un remboursement fiable du capital et des intérêts, il présentait aussi des lacunes financières qui compromettaient la viabilité des projets immobiliers qui en bénéficiaient. En effet, les fourchettes de loyers prévues ne tenaient pas compte des coûts réels d'exploitation et s'appuyaient souvent sur des montants budgétaires normalisés qui ne reflétaient pas systématiquement la réalité des dépenses. Par exemple, les frais d'assurance ou d'entretien

---

<sup>63</sup> Office municipal d'habitation de Québec. (2025). *Immeubles en coopérative ou en OBNL*. OMHQ. <https://www.omhq.qc.ca/me-loger-a-faible-cout/immeubles-coop-et-obnl>

étaient fréquemment sous-estimés. Les entretiens préventifs des logements et l'accompagnement dont ont besoin les locataires font en sorte que, pour Interloge, les coûts d'entretien annuels réels par logement avoisinent les 1 200 \$, alors que la norme de la SCHL est fixée à 800 \$ et celle de la SHQ à environ 350 \$.

*b) Une faible résilience financière face aux imprévus*

De plus, le budget d'exploitation standardisé utilisé dans les outils de demandes de subventions AccèsLogis fourni par la SHQ n'était pas indexé à l'inflation, ce qui ne facilitait pas une planification à long terme. La résilience financière des projets était alors très faible et se trouvait particulièrement vulnérable aux hausses de taux d'intérêt ou encore à des surcoûts associés à des problématiques ponctuelles ou imprévues. Si un immeuble neuf nécessite moins d'entretien dans les premières années, les charges de gestion s'accumulent au fil du temps. La hausse progressive de plusieurs postes budgétaires, notamment ceux liés à l'entretien, complique alors la pérennité des projets, en particulier pour les groupes sans expertise immobilière. S'ajoute à cela la nécessité de disposer d'une performance comptable solide afin de bien gérer les flux de trésorerie et les risques financiers. Dans ce contexte, il devient très difficile de concilier véritablement abordabilité et pérennité économique lorsque l'on dépend fortement des subventions.

*c) Des risques de déficit structurel*

Ces lacunes dans les outils d'évaluation des projets de la SHQ ont pour effet que les ratios de couverture de la dette ne sont pas pris en compte sur une période d'exploitation prolongée. Ainsi, de nombreux projets financés dans le cadre d'AccèsLogis présentaient un déficit structurel rapidement après leur mise en exploitation. Le développement immobilier des OBNL est donc limité, d'autant plus que les conventions d'exploitation associées aux subventions imposent des règles strictes pour les exploitations des immeubles. L'organisme doit également faire preuve d'une grande rigueur dans la perception des loyers. En effet, dans les cas où la SHQ détient une garantie hypothécaire sur un immeuble, un projet déficitaire peut être repris sous sa tutelle, auquel cas l'OMHM est parfois appelé à en reprendre la gestion, ce qui transfère in fine la perte au Trésor public québécois.

*c) Des subventions structurantes, mais insuffisamment dimensionnées*

Malgré ces défis, les initiatives gouvernementales sont essentielles pour soutenir le secteur du logement abordable. Le gouvernement du Québec offre par exemple une exonération de l'impôt

sur le revenu aux OBNL, tandis que le gouvernement fédéral propose un remboursement complet de la TPS. Des mesures réglementaires ou fiscales visant à alléger les démarches administratives ou les charges financières des « développeurs qualifiés » seraient également pertinentes. Le financement par portefeuille, la cession de terrains municipaux ou fédéraux et le bonus de densité représentent aussi des leviers efficaces pour encourager la construction de logements abordables. En outre, des programmes de subvention comme le PHAQ offrent un soutien financier important aux OBNL, bien qu'ils exigent que 100 % des logements produits soient loués à un maximum de 95 % du loyer médian du marché. Pour atteindre ce seuil, le projet doit être subventionné à hauteur de 40 à 60 % du coût total. Ainsi, un projet de 50 M\$ nécessite entre 20 et 30 M\$ en subventions. Or, bien que le gouvernement soit prêt à financer entre 1 000 et 2 000 unités par an selon ce modèle, on estime qu'au moins 10 000 unités seraient nécessaires chaque année pour répondre de manière structurelle à la crise actuelle du logement.

#### *d) Vers des modèles d'affaires autonomes et durables*

Dans ce contexte, des organismes comme Interloge œuvrent à adopter des modèles d'affaires innovants et à en assurer leur opérationnalisation et performance. Le programme ÉCHELLE (décrit à la section 1.5.7) représente ainsi une alternative qu'envisage Interloge pour favoriser une logique de financement de long terme et combiner les effets générationnels de l'investissement public. Pour soutenir cette vision, Interloge mise ainsi sur le développement de méthodes de financement innovantes, le renforcement des capacités organisationnelles et l'internalisation d'une expertise en développement et en gestion de projets immobiliers. La préparation des pro forma financiers en interne permet dès lors une meilleure responsabilisation des groupes porteurs de projets, comparativement aux formats rigides des demandes de subventions. Grâce à près de 50 ans d'expérience et un vaste parc immobilier, Interloge peut également mobiliser l'équité de ses immeubles acquis sans subventions à la pierre, renforçant ainsi sa capacité d'investissement autonome.

#### *3.2.4. Détenir la propriété sur le long terme*

La propriété immobilière constitue un levier fondamental pour les OBNL qui souhaitent construire l'abordabilité sur le long terme. En détenant leurs immeubles, ces organismes peuvent non seulement sécuriser leur mission sociale grâce à des dispositions légales prévues par la *Loi sur les compagnies* qui encadre les OBNL en habitation au Québec, mais aussi mobiliser l'équité associée

à la valeur de leurs actifs, réduisant le coût du capital et le montant de la dette lors de projets de développement immobilier. Cette équité est associée à la fois à la valeur foncière de l'immeuble, souvent estimée à 70 % de sa valeur marchande dans le cas des OBNL, et à la capacité de remboursement générée par les loyers perçus. Interloge bénéficie à cet égard d'un avantage structurant hérité de son histoire : un parc immobilier de 38 bâtiments acquis par ses fonds propres. Ce patrimoine permet à Interloge de refinancer une partie de son portefeuille immobilier pour se donner un moyen de développement autonome en finançant notamment les phases de pré-développement des nouveaux projets. Ainsi, Interloge a pu acquérir une marge de crédit hypothécaire de 8 M\$. En outre, le portefeuille immobilier d'Interloge lui permet en 2025 de dégager environ 4 M\$ sous forme d'équité afin de soutenir son programme de maintien d'actifs.

Des OBNL de petite taille ayant bénéficié de programme de subvention et ayant entièrement remboursé leur prêt hypothécaire peuvent obtenir une quittance de la SCHL pour devenir par la suite autonomes. Toutefois, la majorité d'entre eux choisissent de refinancer leur immeuble afin de pouvoir effectuer des travaux de rénovation. Interloge se distingue donc dans le paysage du logement abordable par sa capacité à refinancer ses actifs, ce qui lui confère une résilience économique et une agilité stratégique. Cette approche, combinée à une gestion rigoureuse sur le long terme, constitue une véritable recette d'abordabilité : détenir la propriété des immeubles sur le long terme tout en les gérant de façon rigoureuse afin de rembourser progressivement l'hypothèque tout en assurant leur maintien et réinvestir les revenus générés dans le développement de nouveaux projets. Ce modèle permet non seulement de produire du logement abordable, mais aussi d'avoir un impact structurant et durable sur le marché immobilier, tout en garantissant des milieux de vie dignes et stables, résistants aux cycles économiques. Il s'agit de construire l'abordabilité dans le temps et au travers d'un ensemble immobilier, puisque, comme souligné par Louis-Philippe Myre, « les projets d'aujourd'hui sont les leviers financiers de demain ».

### 3.2.5. *Internaliser l'expertise de développeur*

#### *a) Les limites du modèle traditionnel des GRT*

Les groupes de ressources techniques (GRT) jouent depuis le début des années 1980 un rôle central dans le développement de logements sociaux et abordables au Québec. Les GRT sont des experts en développement de projets immobiliers communautaires qui offrent des services d'organisation et de formation aux groupes porteurs de projets et des services d'accompagnement au

développement. En accompagnant des groupes, avec ou sans expertise immobilière, ils permettent à de petits organismes ou à de nouveaux collectifs de lancer des projets de construction. Toutefois, ce modèle traditionnel — reposant sur une logique de projets portés par et pour les communautés — montre aujourd'hui ses limites dans un contexte où des dizaines de milliers de logements abordables sont requis. En effet, la multiplication de groupes de bénévoles souvent peu expérimentés dans la gestion immobilière, conjuguée aux contraintes liées aux programmes de subventions, mène à une fragilité structurelle de plusieurs projets dont les groupes peuvent rapidement se trouver en difficulté. De surcroît, les GRT ont une relation très étroite avec la ville de Montréal dans l'identification des opportunités foncières et des groupes porteurs ainsi que la qualification des projets aux programmes de subvention, ce qui limite les capacités des OBNL spécialisés en gestion immobilière à développer de façon autonome et stratégique leur parc immobilier ainsi que leur impact pour répondre à la crise du logement.

#### *b) Un virage stratégique vers l'expertise interne*

Face à ces limites, Interloge a amorcé un changement de paradigme en repensant son modèle de développement. À l'inverse du modèle de développement des OBNL ayant recours aux services des GRT, Interloge a choisi d'internaliser les activités clés du développement immobilier, soit l'analyse d'opportunités, l'acquisition de terrains et d'immeubles, le financement et la gestion de projet. En se dotant de cette expertise interne, Interloge peut facturer des honoraires de développement aux entités affiliées créées pour chacun de ses projets afin de circonscrire leur risque et mutualiser les ressources (voir sections 2.5 et 4.1).

Une équipe du développement est alors chargée de réaliser les études d'opportunités, de contracter des entreprises spécialisées dans les différentes étapes du processus de vérification diligente, de réaliser une offre d'acquisition ou encore d'effectuer les montages financiers pour assurer le financement de construction ou d'acquisition d'un projet immobilier. Un gestionnaire de projet est aussi chargé de superviser le processus de développement immobilier à chacune des étapes du projet pour vérifier les prérequis au bon déroulement de ce dernier et minimiser les risques. Pendant la phase de construction, le gestionnaire de projet assure un suivi serré de l'avancée des travaux avec un architecte en utilisant des logiciels spécialisés dans la gestion de la construction à l'instar de Revit (développé par Autodesk) et en intégrant du BIM (Building Information Modeling)



incluant de la 3D à de la 6D<sup>64</sup>. Cette expertise permet de gérer les risques et les coûts de construction mais aussi d'anticiper les coûts d'entretien et de rénovation des immeubles durant leur phase d'exploitation. En faisant appel à un entrepreneur général de construction, Interloge maîtrise son degré de spécialisation interne, évitant ainsi d'élargir son équipe de professionnels pour y inclure des expertises spécifiques en construction, en ingénierie ou encore en architecture, ce qui limite ainsi les frais d'administration, notamment en ressources humaines.

*c) Vers une planification à long terme du parc immobilier*

Ce nouveau modèle de développement permet à Interloge de planifier de manière stratégique le développement de son parc immobilier et d'établir une relation directe avec le marché et ses partenaires en supprimant les GRT comme intermédiaires. Il s'agit là d'un changement significatif, rompant avec un modèle bien ancré au Québec, où les GRT étaient historiquement au cœur de toutes les étapes du développement de projets communautaires. Par ailleurs, le *Règlement 20-20-20* imposant aux nouveaux développements d'inclure une part de logements sociaux, abordables et familiaux, pousse de nombreux promoteurs privés à rechercher des partenariats avec des OBNL spécialisés dans la gestion de ces logements. Dans ce contexte, Interloge et Prével ont mis en place un partenariat innovant, l'un des premiers du genre au Québec, entre un acteur communautaire et un promoteur privé. Prével tire ainsi ses revenus des services de développement tandis qu'Interloge conserve la propriété des unités et les revenus qu'elles permettent de générer, ce qui en fait un modèle hybride gagnant-gagnant.

Grâce à ce modèle de financement et de gestion autonome, Interloge devient à la fois développeur, opérateur et propriétaire de ses projets. Cela lui permet de mieux maîtriser la planification stratégique du développement de son parc immobilier, la viabilité de ses projets et de garantir une offre de logements abordables sur le long terme à ses locataires. Interloge mise alors sur une stratégie de développement durable, axée sur l'acquisition de terrains bien situés, proches des transports collectifs et bien intégrés dans leur environnement. Cette vision permet de répondre aux besoins futurs des locataires et de créer de la valeur sur le long terme.

---

<sup>64</sup> Master. (2020, août). *Que sont les dimensions BIM – Explication du BIM 3D, 4D, 5D, 6D et 7D*. BIM MANAGER. <https://bim-manager.fr/que-sont-les-dimensions-bim-explication-du-bim-3d-4d-5d-6d-et-7d/>

### 3.2.6. *Développer des partenariats avec des travailleurs psychosociaux*

Pour répondre aux besoins particuliers de certains locataires, la mise en place de partenariats avec des organismes communautaires spécialisés dans l'intervention psychosociale est une différence et une innovation du modèle d'affaires d'Interloge. Ces partenariats représentent une occasion de mettre en commun des expertises complémentaires, de générer des effets de levier et de créer de la valeur pour les deux parties, tout en permettant de rejoindre des clientèles variées. Les organismes qui interviennent auprès des locataires d'Interloge sont Mères avec pouvoir<sup>65</sup>, la Société John Howard du Québec<sup>66</sup>, Centre Dollard-Cormier<sup>67</sup> et Améllys<sup>68</sup>.

Interloge intervient dans les partenariats en assurant la salubrité, la sécurité et la santé des logements, en élaborant les baux, en percevant les loyers et en prenant en charge le maintien des actifs. De son côté, l'organisme communautaire partenaire veille au bien-être des locataires en mettant en œuvre des programmes d'intervention spécialisés pour des clientèles ayant des besoins particuliers. Il assure également la sélection des participants et l'intervention psychosociale continue.

Dans ce contexte, un cadre d'intervention clair définissant les responsabilités de chacun est indispensable. Une communication fluide, des méthodes de travail bien définies, un suivi rigoureux, des valeurs partagées et la disponibilité des équipes des deux partenaires sont aussi essentiels au bon fonctionnement. En gérant près de 1 000 logements, avec d'autres en développement, Interloge maintient des liens étroits avec ses partenaires communautaires, consolidant ainsi son expertise immobilière tout en soutenant sa croissance à long terme.

Ces partenariats innovants permettent à Interloge de mieux gérer les risques liés aux besoins spécifiques des locataires ainsi qu'aux aspects opérationnels et financiers de l'entretien, souvent plus coûteux en cas de négligence. Une gestion adéquate contribue aussi à réduire les risques réputationnels, juridiques, médiatiques et humains. Par exemple, la rénovation de bâtiments peut nécessiter le relogement temporaire de locataires parfois réticents, générant ainsi des enjeux

<sup>65</sup> Mères avec pouvoir. (2025). *Historique*. <https://meresavecpouvoir.org/Accueil>

<sup>66</sup> Société John Howard du Québec. (2025). *À propos*. <https://john-howard.qc.ca/fr/>

<sup>67</sup> CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. (2025, mai). *Traitement par médication pour les personnes dépendantes aux opioïdes (CRAN)*. <https://ciuss-centresudmtl.gouv.qc.ca/soins-et-services/problemes-de-consommation-ou-de-dependance/traitement-par-medication-pour-les-personnes-dependantes-aux-opioides-cran>

<sup>68</sup> Améllys. (2025.). *Accueil*. <https://amellys.ca>

médiatiques et managériaux. Interloge continue d'explorer de nouvelles opportunités de collaboration avec des organismes communautaires dans le but d'élargir son impact social, de diversifier les clientèles rejointes (prévention de l'itinérance, demandeurs d'asile, personnes judiciairisées, etc.) et de répondre à un éventail plus large de besoins.

### 3.3. En tant que développeur : de la conception à la construction

Le développement d'un projet peut prendre différentes formes et varier selon ses phases de planification, conception et construction. Chaque projet suit ainsi un parcours unique, influencé par le contexte, les opportunités identifiées et les besoins et partenariats établis en amont.

#### 3.3.1. Phase de conception

En tant que développeur, Interloge peut saisir trois types d'opportunités :

- l'acquisition de bâtiments existants : ce qui permet leur réhabilitation ou reconversion en logements abordables. Ces opportunités proviennent généralement de courtiers immobiliers ou d'approches directes auprès des vendeurs ;
- la construction neuve : les terrains sont repérés par divers canaux, notamment les courtiers, les contacts directs avec des propriétaires fonciers, les terrains municipaux, les projets d'inclusion liés au *Règlement 20-20-20*, les GRT, les municipalités régionales ou encore les promoteurs souhaitant intégrer une composante sociale ;
- la fusion ou absorption d'autres organismes : certains projets émergent de la fusion de deux organismes communautaires, qui unissent leurs forces, leurs actifs et leurs besoins pour développer de nouveaux projets.

Interloge privilégie la densification par des constructions neuves en hauteur ou l'acquisition d'immeubles de plus de 40 unités. Des matériaux solides, comme le béton pour les bâtiments de plus de six étages, sont choisis pour favoriser la robustesse du projet, car Interloge assume ces coûts à long terme. Les projets proches des transports en commun et les sites en réhabilitation sont privilégiés. La masse critique d'unités et la localisation sont des éléments majeurs puisqu'ils influencent directement les coûts et l'abordabilité. La participation d'Interloge aux tables de quartier favorise l'acceptabilité sociale de ses projets.

En phase de conception, le directeur du développement et le gestionnaire de projet évaluent les opportunités et mandatent des fournisseurs pour les études d'avant-projet (valeur marchande, environnement, topographie, urbanisme). Une vérification de la chaîne des titres est réalisée pour sécuriser l'achat du terrain via une assurance titre. Interloge confie aussi à des sous-traitants l'architecture, les changements de zonage et la coordination des services. La décontamination, exigée par les prêteurs, est planifiée et suivie par Interloge avec ses partenaires.

### 3.3.2. Phase de construction

Interloge collabore avec des promoteurs privés pour la construction de ses projets, selon des rôles définis par contrat. Depuis les années 2010, ces promoteurs externalisent de plus en plus les fonctions techniques (construction, ingénierie, architecture) pour se concentrer sur les aspects stratégiques, comme la prospection, le financement et la valorisation foncière<sup>69</sup>. On distingue ceux qui s'associent à des entrepreneurs généraux de ceux qui sous-traitent entièrement la construction. Dans cette logique, Interloge a internalisé des fonctions clés du développement immobilier auparavant confiées aux GRT, et travaille désormais directement avec le privé.

Plusieurs scénarios de gestion de la construction peuvent alors être envisagés par Interloge :

- le modèle partenarial avec un promoteur privé :

Interloge finance le projet, conserve la propriété des logements abordables et en assure la gestion, mais délègue le développement du site, la gestion de projet et la conformité technique à un promoteur privé, comme Prével ou le Groupe MACH. Ensemble, ils choisissent l'entrepreneur général, tel que Pomerleau, bien que ce rôle puisse aussi être assumé par le promoteur. Ce modèle a été utilisé pour le projet Esplanade Cartier.

- le modèle maître d'ouvrage :

Interloge agit comme maître d'ouvrage en assumant l'entière responsabilité du projet. Il achète le terrain, définit la portée, le budget et l'échéancier, mobilise le financement, choisit les professionnels et attribue un contrat à un entrepreneur général. Un gérant de construction peut être

<sup>69</sup> Gaudreau, L., Fauveaud, G., & Houle, M.-A. (2020). *L'immobilier, moteur de la ville néolibérale : Promotion résidentielle et production urbaine à Montréal*. Collectif de recherche et d'action sur l'habitat. CRACH.  
[https://archipel.uqam.ca/13870/1/ImmobilierMoteurVilleNeoliberal\\_GaudreauFauveaudHoule\\_2021\\_2.pdf](https://archipel.uqam.ca/13870/1/ImmobilierMoteurVilleNeoliberal_GaudreauFauveaudHoule_2021_2.pdf)

mandaté pour coordonner l'ensemble durant la phase de construction. Ce scénario a été retenu pour le projet Manoir Lafontaine.

- le modèle clé en main livré par un promoteur :

Un promoteur-constructeur, comme le Groupe MACH, finance, construit et livre le bâtiment selon un programme défini. Interloge acquiert ensuite l'immeuble à un prix négocié, avec un plafond garanti par entente. Ce modèle simplifie la gestion pour Interloge, mais entraîne un coût plus élevé en raison de la marge de risque intégrée ainsi qu'un risque accru de malfaçons. En contrepartie, il permet d'éviter des frais de développement internes incertains et de bénéficier de l'expertise du secteur privé. Ce scénario est envisagé pour le projet Quartier des Lumières.

Durant la construction (notamment dans les scénarios 1 et 2), les déboursés sont effectués progressivement selon l'avancement des travaux. L'entrepreneur général envoie ses factures à l'architecte, qui les évalue, gère les avenants et recommande les paiements au client. Celui-ci transmet ensuite une demande à son institution financière, qui autorise le déboursé. Un économiste en coûts valide la conformité des prix, tandis qu'un comptable de projet d'Interloge suit le budget établi à partir des appels d'offres et des engagements. Les factures sont comptabilisées par la cheffe comptable de projet et intégrées aux déboursés. Ce type de financement permet à l'OBNL d'accéder à des fonds dès le début du chantier. À la fin du projet, les montants déboursés sont convertis en prêt hypothécaire.

Les échéanciers de construction sont suivis conjointement par l'architecte, l'entrepreneur général et le gérant de projet. L'architecte établit le calendrier d'appel d'offres et s'assure du respect du rythme d'avancement des travaux. L'entrepreneur général produit les plans, l'échéancier de chantier, la chartre de projet et gère le contrat de construction. Le gérant de projet coordonne l'ensemble, prend des décisions rapides et veille au respect du contrat, en lien étroit avec l'architecte, notamment pour la gestion des risques et des coûts.

La structure de financement sous-jacente à chacun des scénarios de développement présenté varie selon le type d'opportunité, le rôle assumé par Interloge et les partenaires financiers mobilisés. Celle-ci sera présentée dans ses grandes lignes dans la section 4.4.3.

### 3.4. En tant que gestionnaire propriétaire : de l'exploitation à la rénovation

#### 3.4.1. Gestion des immeubles

##### a) Cadre réglementaire

La sélection des locataires est régie par la *Charte des droits et libertés de la personne*, qui protège contre la discrimination et assure plusieurs droits fondamentaux : respect de la vie privée (art. 5), jouissance paisible des biens (art. 6), inviolabilité de la demeure (arts. 7 et 8), égalité dans la reconnaissance et l'exercice des droits (arts. 10 et 12), ainsi que protection contre les clauses discriminatoires dans les contrats (art. 13).

Les locataires bénéficient aussi de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et des principes généraux du droit. Le Code civil du Québec encadre les règlements d'immeuble et les contrats, notamment les contrats de location, complétant ainsi la *Charte des droits et libertés de la personne*. Il rassemble les règles législatives régissant les relations entre locateurs et locataires, précisant leurs droits et obligations.

Les OBNL en habitation abordable doivent aussi respecter plusieurs cadres légaux : la *Loi sur la Régie du logement* qui encadre les baux, la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* qui définit leurs règles internes (politiques de sélection des locataires, d'entretien, gestion des contrats de membres, conditions garantissant la mission sociale), la *Loi nationale sur l'habitation* qui régit les conventions d'exploitation, et la *Loi sur la Société d'habitation du Québec* qui précise les modalités des programmes de subvention.

La convention d'exploitation est une entente formelle entre l'organisme (coopérative ou OBNL) et l'organisme public subventionnaire (SHQ ou SCHL). Ses modalités varient selon les programmes de financement, comme les anciens programmes AccèsLogis ou Logement abordable Québec (LAQ), toujours en vigueur. Elle définit les conditions du prêt et les obligations à respecter jusqu'au remboursement complet de l'hypothèque.

Par exemple, les conventions d'exploitation du programme AccèsLogis Québec<sup>70</sup>, en vigueur depuis 1997, imposent aux OBNL d'obtenir l'autorisation de la SHQ pour toute modification de certains éléments clés : l'acte constitutif, le nombre ou le type d'unités, la nature temporaire ou

---

<sup>70</sup> Société d'habitation du Québec. (2025). Guide ERP Annexe 16 – OSBL. SHQ.  
[https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/Guide\\_ERP\\_Annexe16\\_osbl.pdf](https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/Guide_ERP_Annexe16_osbl.pdf)

permanente de l'hébergement, les services de soutien permis, l'usage des espaces non résidentiels, les clauses du prêt hypothécaire, la délégation de la gestion (sauf la tenue de livres), ainsi que la vente ou l'hypothèque du bien immobilier.

Une convention d'exploitation peut notamment imposer à un OBNL d'habitation l'adhésion à une fédération d'OBNL d'habitation pour une durée de cinq ans. L'organisme doit également maintenir ses immeubles en bon état et permettre leur inspection par la SHQ à tout moment raisonnable. La constitution et le maintien d'une réserve de remplacement et d'une réserve de gestion font aussi partie des exigences. De plus, l'OBNL doit soumettre un budget d'exploitation annuel à la SHQ et présenter des états financiers vérifiés lorsque 50 % ou plus des unités bénéficient du PSL.

À la fin de leur convention avec la SHQ ou la SCHL, les organismes doivent couvrir leurs frais d'exploitation, les travaux et les rénovations, tout en maintenant des loyers abordables. Sans évaluation précise de l'état de leurs immeubles, il est difficile de savoir si leurs réserves sont suffisantes. Si ce n'est pas le cas, les OBNL devront financer les travaux eux-mêmes, mais ceux dont les dépenses dépassent les revenus n'auront pas la capacité d'emprunter, ce qui met leur viabilité en jeu<sup>71</sup>. Le Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH) estime que plus la subvention dépasse l'hypothèque, plus le projet est à risque<sup>72</sup>.

#### *b) Activités clés de la gestion d'immeuble*

- Sélection et accompagnement des locataires

Les activités clés de la gestion d'immeuble chez Interloge englobent la location des logements et l'administration des baux, la perception des loyers, ainsi que la gestion des relations avec les locataires, incluant l'accueil, le service à la clientèle et le traitement des plaintes et démarches juridiques. Elles couvrent également l'entretien et la maintenance des immeubles, la gestion des programmes d'habitation régis par les conventions d'exploitation, ainsi que les programmes d'aide à la personne, comme le PSL. La gestion des partenariats avec les intervenants en travail psychosocial est aussi essentielle pour assurer un accompagnement personnalisé des locataires et le bon fonctionnement global. Ces activités sont prises en charge par une équipe expérimentée,

<sup>71</sup> Confédération québécoise des coopératives d'habitation. (2021). *Les conventions d'exploitation*. Dans *Guide pratique de gestion des coopératives d'habitation*. <https://guide.cooperativehabitation.coop/chapitres/l'environnement-juridique-externe/les-convention-d-exploitation/>

<sup>72</sup> Réseau québécois des OSBL d'habitation. (2015, septembre). *La fin des conventions d'exploitation*. RQOH. <https://rqoh.com/la-fin-des-conventions-d-exploitation/>



notamment une gestionnaire d'immeubles avec plus de 30 ans d'expérience et une grande expertise en relations humaines.

La sélection des locataires se fait via une liste d'attente informatisée, accessible par un formulaire sur le site d'Interloge. Certains projets imposent des critères spécifiques, conformes à leur convention d'exploitation, comme des personnes de 55 ans avec une légère perte d'autonomie ou des mères monoparentales. Pour les autres projets, les logements s'adressent principalement à des personnes seules ou des familles monoparentales. Environ dix ménages sont choisis selon leur ordre d'inscription sur la liste. Chaque locataire est rencontré en personne et fait l'objet d'une enquête de crédit pour évaluer les risques. La majorité des ménages sélectionnés ont un revenu annuel inférieur à 30 000 \$.

Une fois le bail signé et la visite effectués, Interloge prend en charge l'accompagnement du locataire dans ses démarches administratives. Chaque gestionnaire d'immeuble supervise ces premières étapes, notamment la compilation des documents requis pour répondre aux critères des programmes de subvention. Pour les immeubles subventionnés par AccèsLogis, Interloge sélectionne le locataire depuis sa liste d'attente et lui attribue un logement. En revanche, pour les logements subventionnés par des aides à la personne, comme le PSL-privé, c'est l'OMHM qui choisit le locataire à partir de sa propre liste d'attente.

- Gestion rigoureuse et proactive des logements

Interloge maintient un lien régulier avec ses locataires afin d'assurer une gestion proactive des logements et de leurs besoins, en effectuant les réparations nécessaires et en cherchant des solutions aux problématiques rencontrées. En cas de plaintes, de non-paiement des loyers ou d'autres difficultés, l'organisme privilégie une résolution à l'amiable avant d'envisager une démarche devant le tribunal administratif du logement (TAL). Pour cela, des outils de suivi et de planification partagés sont mis en place, garantissant une gestion efficace des logements et de leur entretien. Un historique des entretiens et réparations est tenu à jour, permettant de mieux gérer la relation avec les locataires et les coûts associés. Pour signaler un problème, les locataires utilisent un système d'appel de service informatisé, centralisant les demandes qui sont ensuite transmises aux concierges résidents ou aux équipes d'entretien. En cas de réparations répétitives, ces informations sont intégrées au bilan de santé des immeubles. Enfin, si un locataire est responsable de négligences causant des dommages, Interloge peut lui refacturer les coûts des réparations.

Interloge effectue une visite des logements environ une fois par an, notamment lors d'inspections régulières de sécurité, comme les tests d'incendie ou en préparation de réparations et travaux. Lorsqu'un logement devient vacant, une mise à niveau complète peut être réalisée, incluant nettoyage, vérification et modernisation des installations, ainsi que l'entretien des planchers. Cette vigilance vise à assurer la sécurité et le bien-être des locataires par une gestion à la fois proactive et réactive. En maintenant des loyers abordables et une bonne relation avec ses locataires, Interloge parvient à conserver un faible taux de rotation. Cependant, dans certains projets de logements transitoires, comme « Mères avec pouvoir », le roulement est plus fréquent, ce qui demande une gestion et un entretien accrus. De plus, les logements en partenariat avec des intervenants psychosociaux sont généralement plus complexes à gérer, rendant essentiel le maintien d'ententes partenariales claires et bien établies.

### *3.4.2. Entretien et maintien des immeubles*

L'entretien et le maintien des logements ainsi que des espaces communs couvrent les petites réparations, l'entretien de l'enveloppe et des systèmes mécaniques. Un plan d'entretien préventif est en cours de développement pour mieux suivre les coûts, les dates de réparations prévues et les changements à planifier. La gestion informatisée des demandes de réparation permet un suivi précis des dépenses, tandis qu'une liste détaillée des composantes des immeubles offre une vision globale de l'état du parc. Un budget opérationnel, réparti selon les différentes composantes de l'immeuble, facilite la planification des dépenses et favorise des économies d'échelle. L'internalisation des travaux d'entretien par des ouvriers permet un meilleur contrôle des coûts. Les dépenses annuelles sont suivies historiquement pour anticiper au mieux les budgets futurs, en intégrant une marge pour l'inflation.

La maintenance préventive rigoureuse et régulière est essentielle pour limiter les effets du vieillissement des immeubles, prolonger la durée de vie des équipements et planifier les travaux majeurs. Des inspections annuelles, notamment des façades, sont réalisées chaque année pour anticiper les dépenses, tandis que d'autres inspections obligatoires ont lieu tous les cinq ans. Un bilan de santé immobilière permet de vérifier l'état du parc, la qualité de l'entretien et d'identifier les petits investissements nécessaires. Les dépenses d'entretien ne sont généralement pas subventionnées, sauf via des aides spécifiques comme la subvention pour l'adaptabilité de logement (SUAL) ou pour adaptation de domicile (SAD). Ces dépenses sont souvent financées par

les revenus d'exploitation. La gestion des coûts est cependant mise à mal par la rareté des sous-traitants, la hausse des prix des matériaux et les coûts liés à la modernisation des immeubles, alors que les loyers doivent rester abordables et respecter les plafonds d'augmentation pour assurer la viabilité du budget d'exploitation.

### 3.4.3. *Rénovation des immeubles*

#### *a) Gestion du cycle de vie des bâtiments*

La rénovation des immeubles englobe les travaux majeurs découlant du bilan de santé immobilier et du suivi de l'entretien préventif. Ces travaux concernent la structure et l'enveloppe du bâtiment, comme la toiture, les fenêtres, la maçonnerie, les balcons, ainsi que la réfection complète des logements, impliquant des dépenses importantes. Le défi pour Interloge est de gérer efficacement le cycle de vie de ses bâtiments vieillissants, répartis sur divers secteurs géographiques et présentant une grande variété de types de construction, tout en continuant à développer son parc immobilier. Pour ce faire, un plan de maintien d'actifs est mis en place, permettant de suivre et de budgétiser les travaux selon les phases du cycle de vie des bâtiments. Un bilan de santé est réalisé au minimum tous les cinq ans pour évaluer leur état.

Des inspections visuelles sont effectuées pour établir le bilan de santé des bâtiments et des logements, certains désordres pouvant nécessiter une expertise technique approfondie. Le budget de rénovation est ensuite établi en tenant compte des dépenses passées et des travaux prévus selon ce bilan. Le programme de maintien d'actifs, en cours de réalisation en 2025, prévoit des investissements moyens de 25 000 \$ par logement. Cette planification rigoureuse des rénovations et remplacements permet de préparer des demandes de subventions intégrant un maximum d'éléments pour respecter le budget. Parallèlement, des travaux mineurs sont effectués dans une approche préventive, tout en gérant les imprévus liés aux travaux et à la conjoncture économique. L'objectif inclut aussi des interventions visant à améliorer l'efficacité énergétique, comme l'installation de nouveaux systèmes de chauffage.

#### *b) Une planification rigoureuse des rénovations*

Une bonne connaissance du parc immobilier et de son bilan de santé permet de prioriser certains bâtiments ou composants, comme les fenêtres ou les toitures des immeubles vieillissants. Une planification détaillée des rénovations est alors établie pour les années à venir, précisant les

différentes phases des travaux. Une fois les priorités définies, la nature et le volume des interventions sont quantifiés pour élaborer un budget réaliste.

Interloge finance ses travaux de maintien d'actifs grâce aux fonds de réserve de remplacement constitués pour les immeubles bénéficiant d'une aide en habitation (conformément à l'article 227.8 de la *Loi sur les compagnies*) afin de financer les rénovations futures et assurer la préservation des bâtiments. Ces réserves, prévues dès la construction des immeubles neufs, garantissent un capital dédié à la gestion durable des actifs et à la maîtrise des risques liés à leur exploitation, en accord avec les objectifs à long terme du développement immobilier communautaire. Pour assurer la viabilité des actifs et répondre aux exigences de durabilité, Interloge élabore aussi un plan quinquennal de remplacement des immobilisations, accompagné d'une planification financière rigoureuse.

Pour compléter les réserves de remplacement, des demandes de subvention sont aussi déposées auprès des programmes municipaux et doivent être confirmées avant tout engagement de dépenses ou début des travaux. Les travaux majeurs en cours chez Interloge s'inscrivent principalement dans un programme de financement administré par la SCHL, avec la possibilité d'un soutien financier de la ville de Montréal ou la souscription d'une nouvelle hypothèque au besoin.

*c) Des rénovations durables grâce au soutien du FNCIL et d'une approche portefeuille*

Grâce à une subvention du programme FNCIL de la SCHL<sup>73</sup>, Interloge a pu lancer un vaste programme de rénovation basé sur une approche par portefeuille immobilier. Cette méthode permet de planifier et d'exécuter un maintien d'actifs cohérent à l'échelle de l'ensemble du parc. Le FNCIL repose sur trois critères fondamentaux :

- l'abordabilité :

Ce critère exige que les loyers d'au moins 30 % des logements d'un immeuble soient inférieurs à 80 % du loyer médian du marché, et ce, pour une période minimale de 20 ans.

- l'efficacité énergétique :

---

<sup>73</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2025, mars). *Fonds pour le logement abordable : feuillet d'information – Construction résidentielle – Sous-volet Logement communautaire*. SCHL. <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc-professional/project-funding-and-mortgage-financing/funding-programs/all-funding-programs/affordable-housing-fund/affordable-housing-fund-highlight-sheet-fr.pdf?rev=ecf3c696-303b-4c9a-aadc-2bb33a22f4c8>

Une réduction minimale de 25 % de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre (GES) est requise, par rapport à la performance de référence. Dans ce cadre, Interloge a mandaté l'organisation Coop Carbone pour modéliser l'efficacité énergétique de l'ensemble de son parc immobilier. Des scénarios comparant la performance énergétique avant et après les interventions sont élaborés, avec des cibles chiffrées. Bien que les gains soient mesurés à l'échelle du parc, certains bâtiments peuvent nécessiter des investissements plus importants que d'autres.

- l'accessibilité universelle :

Ce critère impose qu'au moins 20 % des logements d'un immeuble respectent ou dépassent les normes d'accessibilité (par exemple : aide visuelle, barres de maintien, rampes d'accès, portes sans seuils, abaissement des thermostats, etc.). Les aires communes doivent aussi être exemptes d'obstacles. Une société spécialisée en accessibilité est mandatée pour formuler des recommandations globales afin de guider les interventions. En outre, la subvention de la SCHL exige de ne pas délocaliser les locataires. Il s'agit alors de maintenir les locataires sur place tout en effectuant les inspections et travaux nécessaires. La SCHL exige aussi la démonstration de la viabilité financière de l'organisme.

#### *d) Autres sources de financement et défis liés à la rénovation*

D'autres subventions, provenant notamment de la ville de Montréal, d'Énergir, ou des programmes Rénoclimat et LogisVert d'Hydro-Québec peuvent venir compléter ce projet. Le financement des rénovations d'Interloge est détaillé plus précisément à la section 4.2. Certains immeubles présentant des caractéristiques patrimoniaux ou situés dans des secteurs réglementés nécessitent des rénovations spécifiques, comme la restauration des fenêtres et ornements selon les plans d'origine, ce qui augmente les coûts. Selon le type de logement et son secteur, des matériaux ou éléments particuliers sont exigés. Pour anticiper ces contraintes, Interloge échange régulièrement avec les services d'urbanisme des arrondissements de Montréal afin de planifier les rénovations en fonction des normes locales et des évolutions réglementaires. Un tableau de suivi est tenu à jour pour assurer la gestion efficace des exigences et des travaux à venir.

## 4. Modèle de financement

### 4.1. Financement corporatif : budget d'exploitation

#### 4.1.1. *Des flux de revenus majoritairement autonomes issus de l'exploitation locative*

En 2024, Interloge a généré un chiffre d'affaires de 8,7 M\$, principalement grâce aux loyers perçus, qui représentaient près de 93 % de ses revenus. Ces loyers sont calculés en fonction des coûts d'exploitation et ajustés annuellement selon les directives du TAL. À ces revenus s'ajoutent des dons et subventions, représentant environ 4 % des revenus totaux, ainsi que des revenus divers, tels que les intérêts sur placements financiers (les réserves de remplacement sont notamment placées dans une institution financière) et les gains sur disposition. Interloge veille à une gestion rigoureuse des coûts d'exploitation, d'entretien et de maintien de ses immeubles pour assurer la pérennité de ses activités.

#### 4.1.2. *Une structure de coûts multiples afférents aux activités d'exploitation et de développement*

En 2024, les principales charges d'Interloge proviennent de l'exploitation des immeubles. Les frais d'exploitation — incluant assurances, chauffage, énergie, services (repas, télécommunication), ou encore taxes municipales et scolaires — représentent 25 % des dépenses, dont près de la moitié est allouée aux taxes foncières. Les frais d'entretien et les frais d'administration des immeubles comptent respectivement pour 14 % et 24 % des dépenses. Les frais d'administration couvrent les salaires et charges sociales, honoraires de gestion et professionnels, frais informatiques et de télécommunications, fournitures de bureau, dons, formations, déplacements, cotisations associatives, ainsi que les honoraires d'audit. Les intérêts sur la dette à long terme et les frais bancaires constituent respectivement 14 % et 3 % des dépenses. Les amortissements des immobilisations corporelles (biens matériels utilisés à long terme dans l'activité de l'organisation) comme les actifs immobiliers, représentent environ 17 % des charges. Les charges de développement, composées de salaires, charges sociales et honoraires professionnels, totalisent 3 % des dépenses.

Les coûts liés aux activités d'investissement et de financement des nouveaux projets immobiliers sont intégrés dans le flux de trésorerie et varient selon chaque projet. Ils concernent notamment l'acquisition d'immobilisations corporelles, les projets en développement, ainsi que la variation

nette des emprunts bancaires et de la dette à long terme. La structure de financement typique des projets est détaillée à la section 4.4.3 du rapport. Le principal risque financier d'Interloge réside dans sa marge de crédit, exposée aux taux d'intérêt variables qui fluctuent selon le taux préférentiel. En revanche, les dettes à long terme à taux fixe minimisent ce risque, sauf lors de hausses rapides des taux, comme en 2023. Enfin, les risques de liquidité liés aux emprunts bancaires, aux créiteurs et à la dette à long terme restent limités, l'organisme réglant rapidement ses fournisseurs et charges à payer.<sup>74</sup>

#### *4.1.3. Une gestion financière prudente et un modèle hybride efficace*

En tant qu'entreprise d'économie sociale, Interloge génère ainsi des surplus financiers lors de l'exploitation de ses immeubles qu'elle réinvestit dans le maintien d'actifs, l'acquisition, la rénovation et la construction de nouveaux logements, assurant ainsi la pérennité et le développement de sa mission. Néanmoins, une gestion rigoureuse des coûts d'entretien est essentielle. La croissance du patrimoine immobilier permet aussi à Interloge d'utiliser un levier financier via des hypothèques sur des immeubles exempts de subventions gouvernementales, dont la valeur garantit les prêts. Ce modèle hybride assure à la fois une stabilité financière et la pérennité de l'abordabilité des logements.

#### *4.1.4. Le financement de la croissance organisationnelle et immobilière*

Bien qu'Interloge finance ses activités principalement par des revenus autonomes, l'OBNL doit aussi soutenir le développement de son parc immobilier et de son organisation (transition numérique, embauche de spécialistes, acquisition d'un nouveau siège social, salaires compétitifs, formation, gestion du fonds de roulement). Pour appuyer cette croissance, Interloge sollicite parfois des subventions, comme le programme d'aide aux PME pour améliorer la politique de rémunération ou d'autres aides pour la transition numérique. Ses partenaires financiers pour l'exploitation comprennent Desjardins Entreprise de l'Est de Montréal, qui peut offrir des débentures (prêts à long terme non garantis basés sur la solvabilité) et autorise une marge de crédit hypothécaire, ainsi que la fondation Lucie et André Chagnon, qui fournit des dons et des prêts patients.

---

<sup>74</sup> Données issues de l'état financier de l'exercice 2023-2024 d'Interloge Centre-Sud.



Une planification budgétaire rigoureuse est aussi essentielle pour aligner les décaissements avec la disponibilité du fonds de roulement, assurant l'accès aux ressources financières au bon moment. La projection de trésorerie d'Interloge jusqu'en 2030 révèle un besoin de mobilisation d'environ 10 M\$ dans les prochaines années. Pour y répondre, Interloge s'est rapprochée de ses partenaires financiers, comme Capital régional et coopératif Desjardins qui offre du capital de risque. Ce financement, sans garantie à la croissance, est remboursable sur les bénéfices futurs issus des activités d'exploitation. Il permet notamment d'acquérir un nouveau siège social ou de réaliser des travaux d'entretien et de maintien des actifs. Chaque objectif de financement correspond à un type spécifique de financement, souvent un nouvel endettement hypothécaire à long terme, dont une partie peut être remboursée grâce au financement des projets immobiliers.

## **4.2. Financement des rénovations : budget de maintien d'actif**

### *4.2.1. Un programme de rénovation ambitieux soutenu par des subventions*

Interloge a mis en place un budget de maintien d'actifs afin d'assurer la rénovation de son parc immobilier existant, lequel budget constitue à la fois un avantage stratégique pour le développement de nouveaux projets mais aussi une source d'importants besoins en investissement (voir section 3.4.3). Grâce à une subvention du FNCIL de la SCHL, Interloge a pu lancer un vaste programme de rénovation sur l'ensemble de son parc immobilier.

La subvention de la SCHL comprend une enveloppe d'environ 7 M\$ correspondant à 40 % des investissements à réaliser sur les trois prochaines années. Interloge doit alors assumer les dépenses à hauteur d'au moins 20 % des investissements nécessaires, puisque le financement par subvention ne doit pas excéder 80 % des dépenses totales. D'autres subventions peuvent venir compléter le programme de rénovation, incluant des subventions de la ville de Montréal, d'Énergir ou encore du gouvernement du Québec avec les programmes Rénoclimat ou encore LogisVert d'Hydro-Québec.

### *4.2.2. Les subventions municipales et provinciales : soutien ciblé mais gestion complexe*

Les subventions de la ville de Montréal permettent ainsi à Interloge de financer une partie de la rénovation de ses immeubles. La subvention Rénoplex apporte un soutien financier pour la rénovation de petites bâtisses comprenant 1 à 5 logements et dont la valeur de l'immeuble est

inférieure ou égale à 3476 \$/m<sup>275</sup>. La subvention Réno logement abordable offre une aide financière pour la rénovation d'immeubles ne faisant pas l'objet d'un programme de subvention à la pierre, ayant plus de 20 ans d'âge de construction et comportant plus de 6 logements dont le tiers est loué à des conditions de loyers abordables et la moitié est occupée par des locataires<sup>76</sup>. Cette subvention requiert un suivi avec un architecte et un inspecteur de la ville.

En revanche, ces deux subventions génèrent des exigences administratives lourdes. Une cinquantaine de demandes sont prévues pour respecter les conditions de subventions, chacune nécessitant une résolution du conseil d'administration pour être validée. En outre, des mesures de quantité pour chaque composante de chaque immeuble sont nécessaires. Il s'agirait alors d'avoir une approche globale par portefeuille de logements, impliquant une reddition de comptes globale et un allègement des processus administratifs requis par immeuble.

#### 4.2.3. *Défis logistiques et incertitudes liés aux processus de subvention*

De surcroît, l'obtention des subventions nécessite la venue d'un inspecteur de qualification sur place, chargé de réaliser des tests d'efficacité énergétique, d'évaluer l'état de la bâtisse et d'attribuer une note sur une échelle de 1 (excellent état) à 6 (très mauvais état). En cas d'infestation parasitaire, l'inspection peut être reportée, et un plan de gestion parasitaire doit alors être mis en place. Le processus de demande de subvention est particulièrement long : il peut s'écouler près d'un an entre le dépôt du projet, sa confirmation et la visite de l'inspecteur. À cela s'ajoutent les délais d'obtention des permis de rénovation, qui peuvent atteindre jusqu'à quatre mois, les arrondissements ne proposant pas de traitement coordonné pour les demandes émanant d'un même organisme.

Une fois la subvention accordée, les travaux doivent être réalisés dans une période déterminée. Néanmoins, les délais liés à l'approbation des subventions et à l'obtention des permis réduisent cette période d'exécution, ce qui compromet les échéanciers et peut retarder la réalisation des chantiers. De plus, le manque de prévisibilité dans l'accès aux subventions crée des incertitudes importantes pour la planification des dépenses d'Interloge. Une fois la subvention confirmée, il

---

<sup>75</sup> Ville de Montréal. (2025, mars). *RénoPlex : subventions à la rénovation des immeubles de 1 à 5 logements*. <https://montreal.ca/programmes/renoplex-subventions-la-renovation-des-immeubles-de-1-5-logements>

<sup>76</sup> Ville de Montréal. (2025, juin). *Programme Réno logement abordable*. <https://montreal.ca/programmes/programme-reno-logement-abordable>

faut rapidement lancer un appel d'offres auprès d'un entrepreneur général et ajuster le budget global en fonction des travaux prévus.

#### *4.2.4. Choix contractuels et gestion rigoureuse des travaux*

Interloge a ensuite le choix entre deux types de contrats. Le premier est le contrat « *cost+* », un contrat à prix coûtant majoré qui permet de réaliser des économies si le budget est sous-estimé ou si un surcoût est anticipé. Ce type de contrat offre une certaine flexibilité pour ajuster le budget initial, en ciblant certains postes de dépenses. L'autre option est le contrat forfaitaire, qui fixe un budget à respecter, en obligeant l'entrepreneur à réaliser le maximum des travaux prévus à l'intérieur de ce montant. Quel que soit le type de contrat retenu, un suivi rigoureux est mis en place, si bien que chaque dépense doit être préapprouvée, la facturation validée par la comptabilité, puis le paiement effectué selon les procédures établies.

### **4.3. Financement par projets de construction ou d'acquisition d'actifs immobiliers : budget de développement**

#### *4.3.1. Montage de pré-développement*

##### *a) Utilisation stratégique de la marge de crédit pour le pré-développement*

Le montage financier d'Interloge pour le pré-développement de ses projets immobiliers repose sur l'utilisation stratégique de sa marge de crédit hypothécaire préautorisée de 8 M\$ pour le développement immobilier, lequel agit comme un financement intérimaire rotatif, puisque les sommes avancées par la marge de crédit sont remboursées lors du montage financier définitif pour être réinvesties dans de nouveaux projets. Cela permet à Interloge d'avancer les frais risqués liés aux phases initiales d'un projet alors que la viabilité du projet n'est pas encore garantie. Ces frais de réalisation peuvent provenir de l'analyse d'opportunité, des études de faisabilité d'avant-projet, de la vérification diligente (comme les études environnementales et la décontamination des terrains, du zonage et des règles de densité, du plan d'urbanisme ou encore des aspects techniques d'une bâtisse existante), du dépôt pour l'achat du terrain, des travaux de conception d'ingénierie et d'architecture, des frais juridiques, ou encore de la main-d'œuvre mobilisée à cette étape du projet, notamment dans les négociations.

### *b) Avantages concurrentiels d'Interloge en contexte communautaire*

Les appels à projets peuvent parfois comporter des fenêtres de tombée de 75 jours, laissant peu de temps aux groupes porteurs de projets pour se positionner et trouver les fonds nécessaires pour réaliser une offre d'achat. La marge de crédit dont dispose Interloge constitue donc un avantage considérable pour l'organisme. Néanmoins, si la vérification diligente peut être complétée en 30 jours dans des projets immobiliers privés, cette période peut être de trois à quatre fois plus longue dans le milieu communautaire en raison notamment des processus de gouvernance. Il faut aussi noter que la constitution d'Interloge en tant qu'OBE lui permet d'acquérir des propriétés immobilières en dessous de leur juste valeur marchande en contrepartie d'un reçu de bienfaisance (voir section 2.1.). Cela peut conférer à Interloge un avantage financier dans le développement de ses projets immobiliers.

### *c) Effet de levier grâce à la marge de crédit après qualification du projet*

Une fois le projet confirmé, les frais de pré-développement sont remboursés grâce au financement à long terme intégré au budget de construction ou d'acquisition. La marge de crédit est libérée dès le montage financier définitif avec le lancement du projet et peut être réutilisée pour de nouveaux projets, créant ainsi un effet de levier qui permet à Interloge d'attirer des partenaires de financement. Ce modèle permet à Interloge de structurer plusieurs projets simultanément, tout en préservant sa capacité d'investissement à long terme. Certaines de ces dépenses sont admissibles à des subventions de la SCHL permettant de rembourser les frais une fois le projet levé.

## *4.3.2. Montage du développement*

### *a) Refinancement du pré-développement : rôle de la marge de crédit et des avances d'Interloge*

Les frais engagés dans la phase de pré-développement d'un projet immobilier sont ainsi comptabilisés dans les coûts de réalisation du projet et financés à court terme par la marge de crédit d'Interloge. Pour faire lever le projet, Interloge établit des contrats de développement avec l'OBNL nouvellement créé et affilié à Interloge Centre-Sud. Des avances de fonds peuvent aussi être accordées par Interloge Centre-Sud aux OBNL affiliés afin de financer le développement des projets, et ce, sans intérêts et sans modalités de remboursement. Les frais préalablement engagés sont refinancés à même le projet, souvent à l'aide d'un prêt hypothécaire senior de long terme ou jusqu'à ce que les subventions soient reçues.

*b) Structuration du financement de la construction : planification et arrimage avec les programmes de subvention*

Une fois que le projet est bien avancé (environ 80 % de la phase de conception), le financement de la construction est alors constitué en générant un budget de construction classe B<sup>77</sup> basé sur les plans et devis effectués. À cette étape, Interloge structure la phase de développement en alignant le projet avec un programme de subvention, tel que le PHAQ, ce qui implique une planification détaillée des coûts admissibles, des exigences de financement et des contraintes réglementaires. Un budget de développement est alors établi (voir section 4.4.3.). Chaque projet est monté de manière individualisée, avec une adaptation des montants en fonction des contraintes et des opportunités spécifiques à chaque dossier. Il s'agit donc d'amener les plans à 80 % pour confirmer la qualification d'un projet au programme d'habitation comme le PHAQ. Ce n'est qu'à la suite de l'appel d'offres que les plans définitifs sont réalisés et que le budget de réalisation peut être effectué. L'assignation des contrats de construction, de même que l'approbation requise en cas de dépassement de coûts, est délibérée par le conseil d'administration.

*c) Modèle de financement dépendant des subventions pour assurer l'abordabilité dès la mise en exploitation*

Dans le modèle de financement du développement actuel d'Interloge, qui vise à ce que 100 % des logements soient abordables dès le premier jour de leur mise en exploitation, l'aide à la pierre offerte par les subventions est essentielle pour assurer l'abordabilité des logements. Interloge œuvre donc à qualifier des projets dans des programmes d'habitation du gouvernement afin de financer la construction ou l'acquisition de ses propriétés. En effet, ce modèle de financement de développement est fortement dépendant des subventions, étant donné qu'il est estimé par Interloge que chaque logement doit être subventionné à hauteur de 40 à 60 % des coûts de réalisation. Ainsi, pour un coût de réalisation avoisinant 430 000 \$ pour une unité résidentielle dans le centre-ville de Montréal, il est généralement nécessaire de mobiliser environ 250 000 \$ en subventions. De plus, le PHAQ impose par exemple que l'intégralité des loyers soit plafonnée à 95 % du loyer médian du marché (voir section 3.2.3). Pour atteindre cet objectif, le budget de développement requiert qu'une part de 50 à 70 % du montant total du projet soit financé par l'entremise de subventions publiques.

<sup>77</sup> Royal Architectural Institute of Canada. (2020–2022). *Chapter 4.2 – Construction project cost planning and control*. Dans *Canadian Handbook of Practice for Architects* (Part 4). <https://chop.raic.ca/fr/chapter-4.2>

*d) Répartition des enveloppes budgétaires provinciales par les fonds fiscalisés*

Chaque projet est alors présenté aux partenaires financiers potentiels pour le subventionner, dont certains ont des enveloppes et des avoirs financiers à placer dans différentes régions du Québec. Ces fonds sont alloués par exemple par le gouvernement du Québec pour le programme PHAQ. Dans le cadre de l'entente avec des fonds fiscalisés conclue entre le Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) du gouvernement du Québec, le Fonds immobilier de solidarité FTQ, par l'entremise du Fonds capital pour toit, et la Caisse d'économie solidaire Desjardins assurent la répartition de ces enveloppes au niveau régional, selon les capacités du portefeuille, du type de projets et de clientèle visée<sup>78</sup>. Un projet de développement immobilier porté par Interloge peut alors permettre aux partenaires financiers d'atteindre les résultats fixés dans un secteur régional spécifique. Si le rendement généré par l'investissement dans le logement abordable et social est inférieur à des projets immobiliers portés par des propriétaires à but lucratif, ces investissements permettent aux fonds investissant dans des projets immobiliers socio-responsables d'équilibrer leur portefeuille d'actifs. Lorsque les projets ne correspondent pas aux objectifs visés par le mandataire du MAMH, Interloge peut demander directement à la SHQ de soutenir le projet. La SHQ finance ainsi, par l'entremise du PHAQ, jusqu'à 60 % des coûts de réalisation du projet en subvention pour faciliter l'atteinte des objectifs d'abordabilité et Interloge s'engage sur une période de 35 ans.

*e) Subventions fédérales : PPCA et FLA comme autres leviers de financement*

Au niveau fédéral, le financement de la construction de logements abordables repose principalement pour Interloge sur deux programmes de subventions. D'une part, le PPCA exige un engagement sur 10 ans et le maintien d'au moins 20 % des loyers inférieurs à 30 % du revenu total médian. Le PPCA propose un prêt hypothécaire de premier rang remboursable à faible taux fixe<sup>79</sup>, avec un terme de 10 ans et une période d'amortissement de 50 ans. Le remboursement du capital

<sup>78</sup> Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation du Québec. (2023, mai). *Ententes de contribution financière pour la réalisation de logements abordables (DAI 2023-048)*. Gouvernement du Québec. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/documents\\_administratifs/acces\\_information/demande\\_acces/2023/DAI\\_2023-048\\_ententes\\_logements\\_abordables.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/documents_administratifs/acces_information/demande_acces/2023/DAI_2023-048_ententes_logements_abordables.pdf)

<sup>79</sup> Taux d'intérêt le plus élevé entre 2,00 % et le taux fixe utilisé par la SCHL à titre indicatif plus un écart de 1,00 % déterminé par la SCHL et variable en tout temps.

et des intérêts débute une fois le projet stabilisé, c'est-à-dire dès que le revenu brut réel est stable<sup>80</sup>. La totalité des coûts financés par ce programme sont aussi admissibles au programme APH Select. D'autre part, comme évoqué précédemment, le FLA impose que 30 % des loyers soient inférieurs à 80 % du loyer médian pour au moins 20 ans, laissant la possibilité pour 70 % des unités d'être mises en location au prix du marché, ce qui facilite le montage économique des projets et l'arrimage avec d'autres subventions ciblant des seuils d'abordabilité très différents. Ce programme peut couvrir jusqu'à 40 % du coût total du projet sous forme de prêt remboursable et d'un prêt-subvention<sup>81</sup>. Le prêt-subvention peut faire l'objet d'une remise si les critères et les cibles du programme sont maintenus pendant au moins 20 ans. Le FLA offre aussi des prêts aux termes de 10 ou 20 ans et pouvant atteindre une période d'amortissement de 50 ans, qui couvrent jusqu'à 95 % des coûts de réalisation d'un projet.

#### *f) Contribution municipale et soutien réglementaire local*

La ville de Montréal, de son côté, contribue automatiquement à hauteur de 40 % de la subvention versée par la SHQ dans le cadre du PHAQ, ce qui représente jusqu'à 20 % du coût total du projet<sup>82</sup>. Cette contribution municipale est essentielle pour compléter le financement des projets. La Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) rembourse ensuite la contribution municipale à la ville grâce à la mutualisation des quotes-parts versées annuellement par l'ensemble des municipalités de la CMM<sup>83</sup>.

Les villes peuvent aussi fournir aux OBNL des contributions implicites prenant la forme de crédit de taxes foncières, de dons de terrains, de changement dans le zonage et les seuils de densité des secteurs, ou encore des exemptions relatives aux coûts de permis de construction, de permis d'occupation, de frais de parc (portion du terrain rendu accessible pour le développement d'un parc), de frais de contribution au Réseau express métropolitain (REM), etc. Chaque arrondissement

<sup>80</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024). *Programme de prêts pour la construction d'appartements : Feuille d'information sur le programme*. SCHL. <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/professional/project-funding-and-mortgage-financing/funding-programs/all-funding-programs/apartment-construction-loan-program/apartment-construction-loan-program-highlight-sheet-fr.pdf?rev=854e8841-a122-4b8b-816b-5ac0c5d9264f>

<sup>81</sup> Les prêts subventions sont octroyés en complément des prêts remboursables par exemple lorsque le flux de trésorerie est insuffisant et qu'un prêt-subvention est requis pour atteindre le seuil de rentabilité ou pour compenser les coûts additionnels qu'exigent les ensembles résidentiels.

<sup>82</sup> Société d'habitation du Québec. (2025). *Valeur de la contribution municipale*. Dans *Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ)*. <https://www.habitation.gouv.qc.ca/espacepartenaires/municipalites/phaq/programme/programme-dhabitation-abordable-quebec/valeur-de-la-contribution-municipale#menu-header-partenaire>

<sup>83</sup> Communauté métropolitaine de Montréal. (2025). *Fonds du logement social métropolitain*. CMM. <https://cmm.qc.ca/programmes/fonds-du-logement-social-metropolitain/>



à ses propres spécificités. Il faut aussi noter que les délais d'obtention des permis de construction peuvent impacter le financement du développement des projets, puisque, pendant ce délai, le financement intérimaire continue de prendre de l'intérêt sur la marge de crédit d'Interloge.

*g) Choix des prêteurs hypothécaires et articulation complexe des subventions*

Une fois les subventions identifiées, la portion résiduelle doit être financée par de la dette hypothécaire. C'est à cette étape que les porteurs de projet doivent déterminer s'ils complètent le montage avec un prêt de la SHQ ou encore de la SCHL, selon les conditions et la compatibilité des programmes. Certains programmes fédéraux, comme APH Select offrent également des incitatifs financiers pour des améliorations en performance énergétique, ce qui ajoute une couche de financement potentielle (voir section 4.4.3). L'arrimage entre les programmes fédéraux (FLA, APH Select) et provinciaux (PHAQ) devient possible mais reste complexe à gérer. La coordination entre ces deux paliers gouvernementaux demeure un enjeu, puisqu'il n'est pas rare que la SCHL et la SHQ attendent chacune que l'autre s'engage avant de confirmer leur propre contribution.

*h) Maintien d'un faible endettement : une stratégie financière prudente*

La forte dépendance aux subventions implique une certaine lourdeur administrative, ralentissant le développement des projets. En outre, une forte concurrence entre porteurs de projets est observée en raison des enveloppes budgétaires limitées. Les faiblesses intrinsèques dans les demandes de subvention (telles que développées à la section 3.2.3.) demandent également de chercher d'autres partenaires financiers. Néanmoins, il faut aussi préciser que le recours important aux subventions permet à Interloge de maintenir un faible niveau d'endettement, oscillant entre 35 % et 40 %, en deçà du seuil généralement toléré de 60 %. Cela signifie que 35 à 40 % de la valeur totale des actifs d'Interloge sont financés par de la dette, le reste provenant de fonds propres (équité, subventions non remboursables, etc.).

Ce ratio est un indicateur clé de la santé financière et de la capacité d'emprunt résiduelle. À l'inverse, les organismes qui financent majoritairement leurs projets par de la dette à long terme s'exposent à un risque accru en phase d'exploitation. Pour respecter leurs engagements financiers, leurs projets doivent absolument générer les surplus anticipés, assurant ainsi la viabilité à long terme. Un fort niveau d'endettement demande alors une bonne performance de gestion et de maintien d'actifs sur le long terme, tandis que les coûts d'exploitation augmentent et que les loyers doivent rester abordables. En effet, si les bâtiments neufs nécessitent peu d'entretien durant les

premières années d'exploitation, en dehors des frais courants de gestion et d'administration, le refinancement des projets devient, après quelques années, un levier essentiel pour réaliser les travaux de maintien et de remise en état des actifs, en particulier pour les logements de transition.

Le montage financier définitif inclut dès lors le ratio de couverture de dette et la planification du refinancement du parc pour veiller à la pérennité du projet et s'assurer de répondre aux exigences des prêteurs sur le long terme.

#### *4.3.3. Montage financier définitif*

Le montage financier définitif se base sur le budget de réalisation d'un projet de construction et sur les prévisions du budget d'exploitation sur la période d'emprunt du prêt à long terme afin de viser un ratio de couverture de dette d'au moins 1.1.

##### *a) Le ratio de couverture de la dette : un indicateur clé de viabilité financière*

Ce ratio est calculé par le rapport entre les revenus nets prévisionnels générés en phase d'exploitation et les paiements hypothécaires (excluant les intérêts du pré-remboursement du capital patient). En dessous de 1, ce ratio indique que le projet ne pourra pas assumer sa dette avec ses revenus, ce qui compromet le financement. Ce ratio est lié aux coûts d'entretien et de maintien de l'immeuble et évolue dans le temps en fonction de l'inflation, des taxes, des taux d'intérêt, mais aussi du refinancement de l'immeuble qui permettra de rembourser le capital patient engagé dans le financement du projet. Le refinancement d'un immeuble consiste à contracter un nouveau prêt hypothécaire sur un bâtiment déjà acquis, souvent pour remplacer un prêt existant ou mobiliser des liquidités à partir de la valeur nette accumulée dans l'immeuble (souvent pour entretenir le parc existant). L'objectif peut aussi consister à réduire les coûts d'emprunt (nouveau taux d'intérêt plus faible), à allonger la période d'amortissement (allègement des paiements mensuels) ou encore à réorganiser la structure financière.

##### *b) Les composantes du budget de réalisation et du budget d'exploitation*

Le budget de réalisation d'un projet comprend des « coûts essentiels », comme le coût du terrain et la contribution aux infrastructures, les coûts de construction, les coûts afférents, la marge de contingence, ainsi que les « coûts accessoires », tels que les frais de financement, les honoraires professionnels et de gestion de projet, les honoraires juridiques ou encore les droits de mutation ou les autocotisations pour la TPS et la TVQ. En parallèle, le budget prévisionnel d'exploitation

permet de planifier les séquences de décaissement en vue de répondre aux exigences des prêteurs. Le budget d'exploitation inclut les revenus locatifs, l'anticipation de mauvaises créances et du taux de vacance des logements ainsi que les dépenses d'exploitation (taxes, assurances, maintenance, etc.). À ces dépenses s'ajoute la contribution aux réserves de remplacement de l'immeuble, le paiement hypothécaire (composé du capital emprunté et des intérêts sur la dette) et les intérêts versés pour le pré-remboursement du capital patient.

L'objectif est alors que le ratio de couverture de dette soit supérieur à 1.1. Des hypothèses pour la phase d'exploitation sont aussi formulées, incluant l'augmentation des dépenses, l'augmentation des loyers, le pourcentage de vacance et de mauvaises créances ainsi que les frais de gestion. Des scénarios de test de robustesse peuvent également être menés pour anticiper une fluctuation des taux d'intérêt ou encore des retards de location. La faisabilité des projets est alors basée sur leur performance financière en termes de coûts de réalisation par logement, mais aussi selon les revenus générés par les loyers et les besoins en subventions publiques pour garantir leur abordabilité. Une fois le projet en exploitation, ce dernier doit générer des bénéfices afin d'augmenter la capacité de l'organisme.

*c) La fixation des loyers selon les exigences des programmes et la viabilité financière*

Dans la majorité des projets en développement, le modèle de financement d'Interloge prévoit dès le début des projets des loyers et une augmentation de ces derniers calculée selon la grille de calcul d'augmentation annuelle du TAL. La détermination du prix des loyers est alors conditionnelle au plafond fixé par le programme de subvention au sein duquel le projet est qualifié, tenant compte des particularités de chaque municipalité pour chaque type de logement. Le FLA et le PHAQ pouvant se combiner, un tel scénario permet à Interloge de fixer le loyer de 30 % de ses logements sous 80 % du loyer médian du marché et 70 % de ses logements à 95 % du loyer médian. Autrement dit, la fixation des loyers vise à atteindre un ratio de couverture de dette assurant la viabilité du projet. Dans certains cas, l'achat d'un bâtiment existant peut inclure des baux aux loyers plus élevés que la limite à 95 % du loyer médian.

*d) L'élaboration du pro forma financier pour assurer la faisabilité des projets*

Parallèlement, Interloge développe ses propres pro forma financiers, avec l'appui de consultants externes, dans le but de moduler les loyers, le nombre de logements et d'identifier les programmes de subvention les plus adaptés à chaque projet. Cette démarche permet d'assurer la faisabilité

économique et la cohérence du projet avec le marché local : avant de s'engager, il faut s'assurer que les loyers projetés sont viables dans l'environnement ciblé, particulièrement pour un OBNL qui ne peut tolérer une vacance prolongée. Par ailleurs, le choix des matériaux, la conception du bâtiment et les coûts de maintenance à long terme sont également intégrés dès la phase de développement, afin de garantir la rentabilité en phase d'exploitation. Ayant une vision opérationnelle, l'équipe veille à anticiper les charges futures pour que le transfert du projet vers les opérations se fasse dans des conditions soutenables. Cela implique aussi d'évaluer les solutions techniques (par exemple, les systèmes écoénergétiques) selon leur impact réel sur les charges d'exploitation annuelles et les contraintes opérationnelles. L'objectif final est ainsi de concevoir des projets financièrement viables et durables afin d'assurer la continuité des activités de gestion immobilière d'Interloge à long terme.

*e) Les paramètres clés du montage financier : prêts, échéances et taux*

Les termes et les conditions du financement sont également inclus dans le pro forma visant à déterminer le montage financier final d'un projet. Les éléments incontournables à anticiper sont le taux du prêt hypothécaire de long terme et ses mensualités ainsi que la durée du prêt initial, l'échéance du capital patient et les intérêts pouvant être pré-remboursés selon le taux de rendement interne (TRI) du projet ou encore le taux du prêt hypothécaire de refinancement et sa durée. L'amortissement sur le prêt est cédulé et le taux d'intérêt du prêt de long terme est annualisé dans le budget d'exploitation. En 2025, les taux de qualification peuvent être de 4,3 % et les taux nominaux de 3,5 % au démarrage du prêt. Néanmoins, les taux varient non seulement en fonction des conditions du marché, mais aussi selon différentes spécificités, comme l'immeuble visé, le montant d'emprunt, la période d'amortissement, la garantie du prêt hypothécaire.

*f) La structuration financière : combiner prêts de premier et second rangs aux fonds propres*

Dès lors, des analystes financiers vont négocier avec les partenaires financiers d'Interloge les conditions les plus avantageuses pour assurer la viabilité du projet. Une fois le projet levé grâce aux frais engagés sur la marge de crédit de l'organisme ainsi que la confirmation de la qualification du projet à un programme de subvention, régissant dès lors les prix des loyers, auquel s'ajoute la contribution de la municipalité, Interloge complète généralement le montage financier de ses projets avec un prêt subordonné sous forme de capital patient, un prêt hypothécaire senior de premier rang et avec ses fonds propres au besoin. Certains groupes porteurs de projets peuvent

même réaliser des montages financiers avec plusieurs prêts de capital patient, nécessitant deux refinancements du projet sur le long terme.

Un prêt hypothécaire de long terme est dit senior ou de premier rang pour souligner que le prêteur est remboursé en premier lieu en cas de défaut de paiement, diminuant les risques de non remboursement des fonds empruntés. Les prêts sous forme de capital patient sont dits subordonnés ou de second rang puisque leurs investisseurs seront remboursés en second lieu en cas de défaut de paiement. Cette structure de subordination s'applique aussi à la manière dont les flux de trésorerie provenant de l'exploitation sont distribués aux différentes parties. En outre, les subventions gouvernementales peuvent offrir des garanties de prêts et ainsi faciliter les investissements d'autres partenaires financiers. La SCHL offre des prêts à faible taux mais aussi des garanties de prêts permettant aux autres bailleurs de fonds de sécuriser leurs prêts contre d'éventuels défauts de paiement.

*g) Le capital patient : un outil de financement innovant et flexible*

Le financement des projets mobilise souvent du capital patient puisque ce type de financement présente certains avantages. Il s'agit d'un outil financier récent dans le milieu du logement abordable<sup>84</sup>. Contrairement à une hypothèque conventionnelle pour les organismes du secteur du logement social et abordable, dont le capital et les intérêts du prêt sont remboursés mensuellement sur une période d'amortissement pouvant aller jusqu'à 50 ans, le capital patient est un prêt dont les intérêts se remboursent mensuellement et l'entièreté de l'emprunt à l'échéance du terme fixé en amont, qui est souvent fixée à 15 ans. En outre, le remboursement mensuel est établi en fonction du flux monétaire net annuel, soit des revenus dégagés par l'exploitation du projet. Pour ce faire, le rendement attendu par les prêteurs chaque année est basé sur un TRI tenant compte des coûts de développement et d'exploitation du projet plutôt que sur un taux d'intérêt. Si le projet génère des excédents financiers, un intérêt annuel est versé à hauteur maximale de 75 % du flux monétaire net. En l'absence de bénéfices, aucun intérêt annuel n'est exigé. En cas de défaut de paiement des intérêts, un taux d'arrérages annuel de 6 % s'applique. Par ailleurs, des arrérages d'intérêt engendrent aussi le paiement d'intérêts. À la fin de la période, le remboursement s'effectue grâce au refinancement du projet : une nouvelle évaluation marchande de l'immeuble permet de

---

<sup>84</sup> Bécotte, M. (2013, septembre). *Capital patient et Fonds québécois d'habitation communautaire*. Réseau québécois des OSBL d'habitation. <https://rqoh.com/capital-patient-et-fonds-quebecois-dhabitation-communautaire/>

contracter un nouveau prêt hypothécaire dont le produit sert d'abord à rembourser le créancier de premier rang, puis à payer le solde du capital patient, incluant les intérêts restants. L'objectif est de garantir au prêteur un TRI minimal et éventuellement un rendement additionnel si le projet a surperformé (TRI maximal)<sup>85</sup>. Le TRI minimal est équivalent au taux de rendement des obligations du Canada en vigueur à la date de signature de la documentation de prêt pour une période de 10 ans, majoré de 2 %<sup>86</sup>. Le TRI minimal ne pourra toutefois pas être inférieur à 5 %. Le paiement des intérêts ainsi réalisé doit permettre l'atteinte du rendement selon la fourchette établie initialement, souvent entre 4 et 7 %<sup>87</sup>.

#### *h) Le programme APH Select de la SCHL : un levier incitatif pour des projets durables*

Le programme APH Select de la SCHL est aussi un outil de financement avantageux destiné à favoriser la création et la préservation de logements locatifs abordables, écoénergétiques et accessibles. Il repose sur un système de points attribués selon trois grands critères : l'abordabilité des loyers, l'efficacité énergétique et l'accessibilité universelle. Plus un projet obtient de points, meilleures sont les conditions de financement auxquelles il est possible d'accéder. Ces conditions incluent un ratio prêt-valeur pouvant atteindre 95 % (emprunt à hauteur de 95 % des coûts admissibles du projet), un ratio de couverture de dette plus souple (minimalement 1,1), une prime SCHL moins élevée (charge initiale payable par le prêteur qui représente ce qu'il en coûte au total pour assurer un prêt hypothécaire), un amortissement pouvant s'étendre jusqu'à 50 ans ou encore des prêts sans recours<sup>88</sup>.

Pour être admissible, un pourcentage défini des logements doit respecter un plafond de loyer établi par la SCHL selon la ville où se situe le projet. Ces loyers sont ensuite plafonnés pendant dix ans, avec une augmentation maximale de 2 % par année, sans possibilité de rattraper le marché même en cas de départ du locataire. Les exigences en matière d'efficacité énergétique sont également importantes. Pour obtenir un maximum de points, les projets doivent démontrer une amélioration de 40 % par rapport au code du bâtiment, ce qui nécessite l'intervention d'un ingénieur dès le

<sup>85</sup> Fonds Immosocial Québec. (2025). *Capital patient*. <https://fondsimmosocialquebec.ca/capital-patient/>

<sup>86</sup> Association des groupes de ressources techniques du Québec. (2021, septembre). *Guide du demandeur – Capital social d'investissement immobilier*. <https://csiiquebec.ca/wp-content/uploads/2023/10/Guide-du-demandeur-Capital-social-dinvestissement-immobilier-final-24-07-2023-2.pdf>

<sup>87</sup> Ibid référence 85.

<sup>88</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024). *Immeubles collectifs – APH Select*. <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/professional/project-funding-and-mortgage-financing/mortgage-loan-insurance/multi-unit-insurance/mliselect/mli-select-fr.pdf>

départ ainsi qu'un rapport de confirmation à la fin du projet. Du côté de l'accessibilité, bien que les exigences soient plus faciles à intégrer dans la construction neuve que dans l'existant, les coûts peuvent être significatifs et les clientèles ciblées demeurent relativement limitées.

Un des avantages majeurs du programme est la possibilité d'obtenir le déboursement du prêt, même si tous les logements ne sont pas encore loués, tant que le revenu brut réel est raisonnablement projeté. Cela permet de débloquer des fonds plus rapidement après la fin des travaux, ce qui est précieux dans un contexte de taux d'intérêt volatils. Toutefois, il est important pour les emprunteurs de planifier en amont la stratégie de refinancement de leur parc. La SCHL offre aussi plusieurs autres assurances de prêt hypothécaire lorsque les mises de fonds initiales sont inférieures à 20 % du coût total du projet<sup>89</sup>. L'assurance prêt hypothécaire protège les prêteurs en cas de défaut de paiement de la part de l'emprunteur.

*i) Variabilité des montages financiers selon les projets et contributions locales*

Enfin, plusieurs facteurs peuvent venir faire varier les montages financiers, comme le taux d'intérêt de l'emprunt bancaire, le prix du terrain, la localisation, le niveau d'abordabilité des logements, les typologies des logements (taille), le type de construction (bois, brique ou béton), ou encore le coût du financement intérimaire. Dès lors, chaque projet repose sur un montage financier unique adapté aux spécificités du projet. L'acquisition du Manoir Lafontaine, par exemple, mobilise de nombreux capitaux et partenaires. Dans le projet Biophilia Saint-Hyacinthe, les avantages offerts par la ville sous forme de congé de taxes sont non négligeables dans les dix premières années d'exploitation de l'immeuble. D'autres contributions municipales peuvent s'ajouter, comme une contribution pécuniaire, des travaux d'infrastructures sur l'immeuble ou encore un don de terrain<sup>90</sup>. Pour le projet Esplanade Cartier, la garantie de prêt offerte par APH Select est une source de financement très avantageuse pour compléter le montage financier. Le tableau 5 ci-dessous présente un montage financier type d'Interloge. D'autres exemples de montage financier pour le développement de

<sup>89</sup> Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024). *Propriétaires-occupants – SCHL en bref*. <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sf/project/cmhc/pdfs/factsheets/new/cmhc-quick-reference-fr.pdf?rev=24b25494-fbdd-40af-9bd9-bfe8c9987915>

<sup>90</sup> Société d'habitation du Québec. (2025). *Forme de la contribution – Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ)*. Gouvernement du Québec. <https://www.habitation.gouv.qc.ca/espacepartenaires/municipalites/phaq/programme/programme-dhabitation-abordable-quebec/forme-de-la-contribution - menu-header-partenaire>



logements abordables sont disponibles sur le site web du Consortium en développement social de la Mauricie<sup>91</sup>.

Tableau 5 : Description d'un montage financier type pour le développement d'un projet immobilier

| Composante                      | Proportion du total                               | Partenaire financier                                                                                                                                                                    | Variables d'ajustement générales                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contribution gouvernementale    | 50-60%                                            | SHQ par le PHAQ (avant AccèsLogis)<br><br>SCHL pour le Programme de financement initial ou le FLA (volet réparation et renouvellement)                                                  | Coûts de construction, clientèle cible, concurrence sur les appels à projets                                                                                                                                                                  |
| Contribution municipale         | 15-25%<br>(40 % de la contribution issue du PHAQ) | Municipalité                                                                                                                                                                            | Contribution gouvernementale, dons de terrain, congé de taxes, modification du zonage et densité, exigence en ratio de stationnement, autres dons, etc. Par leurs appuis réglementaires, les villes peuvent offrir des subventions implicites |
| Prêt hypothécaire de long terme | 15-25%                                            | SCHL par le PPCA ou le FLA<br><br>Capital régional et coopératif Desjardins<br><br>Caisse solidaire Desjardins<br><br>Banque Nationale<br>APH Select pour garantie si critères atteints | Taux du prêt et autres conditions (amortissement, taux au refinancement, etc.)                                                                                                                                                                |
| Capital patient                 | 2-6%                                              | Fonds immobilier de solidarité FTQ avec le Fonds capital pour toit<br><br>Capital régional et coopératif Desjardins                                                                     | Conditions de remboursement                                                                                                                                                                                                                   |
| Autres subventions              | 0-2%                                              | Exemple : Hydro-Québec par Novoclimat                                                                                                                                                   | Selon spécificités du projet                                                                                                                                                                                                                  |
| Fonds propres                   | 0-2%                                              | Interloge                                                                                                                                                                               | En complément                                                                                                                                                                                                                                 |

Pour gérer leurs risques, les prêteurs exigent généralement un sol exempt de contamination environnementale, une étude d'évaluation marchande, une recherche sur titre, des plans et devis produits par un architecte de l'Ordre des architectes du Québec, des assurances chantier, la capacité des promoteurs à réaliser le projet, ou encore le respect des normes budgétaires de l'industrie, un

<sup>91</sup> Desjardins Caisse d'économie solidaire. (2024, juin). *Atelier sur l'habitation sociale et communautaire*. Consortium en habitation Mauricie. [https://consortium-mauricie.org/file/filemanager/Actions%20dici-Habitation/CES\\_PPT\\_Atelier\\_habitation\\_Violaine\\_Shawi%204juin2024.pdf](https://consortium-mauricie.org/file/filemanager/Actions%20dici-Habitation/CES_PPT_Atelier_habitation_Violaine_Shawi%204juin2024.pdf)

ratio de couverture de dette positif et une contribution aux réserves de remplacement. Le financement de la construction suit ensuite un processus de déboursement progressif par l'entremise d'un financement de construction intérimaire convertit à la fin du projet en prêt hypothécaire. Ainsi, la subvention et le capital patient sont injectés à l'étape de construction du projet comme avances de fonds liquide et inscrits en garantit dans un acte hypothécaire dans une convention de prêt (voir section 3.3.2. pour de plus amples informations sur le processus de déboursé et de gestion des coûts de construction).

## Conclusion : synthèse de l'analyse des résultats

### Points clés pour développer l'abordabilité du logement

Constituée en tant qu'OBNL, Interloge est une entreprise d'économie sociale active depuis 1978, reconnue pour son expertise en développement et gestion de logements sociaux et abordables. Son modèle d'affaires, en constante évolution pour répondre aux réalités contemporaines, repose sur une expertise en développement et en gestion immobilière adaptée aux clientèles aux besoins particuliers. Depuis son repositionnement stratégique amorcé en 2019, Interloge a renforcé sa capacité d'intervention en s'appuyant sur une fine compréhension des enjeux actuels de l'écosystème du logement. L'organisation réinvestit tous ses excédents dans le développement immobilier et le soutien des milieux de vie, en cohérence avec sa mission : assurer la sécurité, la stabilité et le bien-être de ses locataires. Interloge détient aujourd'hui un portefeuille de 57 immeubles, d'une valeur foncière de 175 M\$, avec plusieurs rénovations majeures en cours incluant des objectifs de réduction de la consommation énergétique et d'accessibilité universelle. Les dernières rénovations ont été effectuées il y a en moyenne 30 ans sur l'ensemble du parc.

Le modèle d'affaires d'Interloge s'appuie sur la détention à long terme de ses actifs afin de construire une réelle abordabilité dans le temps, de générer durablement de la valeur et d'assurer un maintien et une croissance continue de son parc. En opérant les projets qu'il développe, Interloge effectue des choix d'investissements axés sur une vision à long terme, intégrant notamment le choix des matériaux et la prise en compte du cycle de vie des bâtiments dans son modèle d'affaires. Ses actifs, pour la plupart situés en centre-ville et à proximité des transports en commun et services essentiels, sont souvent libres de dettes et de conventions d'exploitation

AccèsLogis, ce qui permet à l'organisme de mobiliser leur équité par l'entremise d'une marge de crédit préautorisée, facilitant ainsi le financement du pré-développement de nouveaux projets.

Interloge se distingue également par sa solide expertise en gestion immobilière : l'organisme affiche des taux d'occupation et de perception avoisinant les 100 %, tout en menant un vaste programme de rénovation financé à même son parc existant. Peu endetté, doté d'une chartre et d'un cycle comptable rigoureux ainsi que d'une équipe professionnelle d'expérience, Interloge bénéficie aussi du statut d'OBE, ce qui lui permet de recevoir des dons lui donnant accès à des acquisitions en dessous de la juste valeur marchande en contrepartie d'un reçu de bienfaisance. En matière de développement, Interloge a internalisé les compétences habituellement confiées aux GRT, s'appuyant sur des experts-conseils en financement immobilier et collaborant directement avec des promoteurs et entrepreneurs généraux de construction.

L'internalisation de l'expertise en financement et en gestion de projet permet à Interloge de développer une planification stratégique de son parc immobilier sur le long terme en contrôlant les décisions d'investissement et de développement affectant la croissance de l'organisme. La gestion des projets de construction est assurée par un gestionnaire de projet travaillant en étroite collaboration avec un architecte et maîtrisant des logiciels de gestion de la construction intégrant du BIM allant de la 3D au 6D. Cette expertise permet à Interloge d'avoir une meilleure gestion de ses coûts de construction mais aussi de ses coûts d'entretien et de maintien durant les phases d'exploitation des immeubles en optant pour une gestion proactive et préventive de l'entretien de ses actifs. L'internalisation de ces compétences est effectuée de manière à également gérer les frais d'administration inhérents.

L'organisme a aussi développé des compétences en développement et gestion de partenariats novateurs avec les secteurs public, privé et communautaire, notamment avec des organismes spécialisés en accompagnement psychosocial, afin d'offrir un soutien adapté à des clientèles aux besoins particuliers tout en favorisant la gestion de risque de l'organisme. Interloge envisage actuellement de développer des projets répondant aux défis de la prévention de l'itinérance, un segment encore peu développé dans le paysage du logement, pourtant essentiel pour répondre de manière globale à la crise.

Sur le plan stratégique, l'organisation est fortement engagée dans la représentation institutionnelle et sectorielle. Son directeur général, Louis-Philippe Myre, préside le conseil d'administration de

l'ACHAT et est administrateur de l'ACHRU. En outre, Interloge participe activement aux tables de quartier et entretient un dialogue constant avec les autorités gouvernementales afin de promouvoir et de structurer une industrie du logement abordable à grande échelle. Fort d'un pipeline de projets en développement, stimulé par les nouvelles opportunités découlant du *Règlement 20-20-20*, Interloge est aujourd'hui un acteur central et structurant du logement communautaire à Montréal. Son patrimoine est inaliénable, collectif et ancré dans une vision de justice sociale à long terme.

### **Bilan des défis à relever**

L'enjeu pour Interloge est d'assurer une gestion efficace du cycle de vie de ses bâtiments vieillissants, répartis dans différents secteurs géographiques et présentant une diversité de types de construction, incluant des bâtiments avec des caractéristiques patrimoniales, tout en poursuivant le développement de son parc immobilier et le développement de ses capacités organisationnelles qui doit l'accompagner. Pour ce faire, il faut poursuivre un suivi rigoureux des flux de trésorerie et des séquences de décaissements nécessaires pour soutenir ces efforts, et dans le respect de sa mission, qui est d'offrir des logements abordables. Cet équilibre est d'autant plus fragile qu'Interloge doit composer avec des locataires aux besoins particuliers, ce qui peut entraîner des coûts d'entretien et de maintien plus élevés, tout en restant fortement tributaire des subventions pour l'acquisition, le développement et la rénovation de ses immeubles afin de garantir l'abordabilité de l'ensemble de ses logements sur le long terme.

Les nouvelles approches proposées par la SHQ, reposant sur des loyers à coûts réels ou des logements abordables intermédiaires, favoriseront à terme la viabilité financière des projets tout en soutenant le développement du parc immobilier de l'organisme, afin d'apporter une réponse structurante à la crise du logement. Le statut de développeur qualifié mis en place par la SHQ permet aussi à des promoteurs jugés efficaces d'accéder à un traitement prioritaire et simplifié pour leurs projets de logements abordables, servant de levier puissant pour accélérer les mises en chantier. De surcroît, la Ville de Montréal a lancé en juin 2025 le programme « Loger+ », un appel de projets stratégique visant à renforcer la capacité des OBNL à développer et gérer des logements hors marché. Avec un budget de 2 M\$, cette initiative est destinée à soutenir le développement des

capacités organisationnelles des OBNL d'habitation et les projets de changement d'échelle pour accélérer la livraison de logements sociaux et abordables<sup>92</sup>.

La dépendance aux subventions constitue aussi un enjeu au regard de la concurrence accrue entre les porteurs de projets et du manque de prévisibilité des programmes gouvernementaux inhérent aux fluctuations des orientations politiques futures dans l'octroi des subventions. Il s'agit alors de se positionner comme une entreprise reconnue et fiable, en misant sur l'innovation sociale et en mobilisant des partenariats et outils financiers innovants afin de briser les modèles traditionnels de financement et de développement immobilier, ayant mené d'une part à une industrie du logement abordable très fragmentée et d'autre part à la crise du logement et de son abordabilité.

Par ailleurs, si le parc de logements abordables est réputé résilient aux fluctuations des cycles économiques, la variation des taux d'intérêt complique la prévisibilité financière, à l'instar des taux d'intérêt variables à court terme et des obligations sur 5 ans qui conditionnent les taux hypothécaires. La gestion des risques inhérents aux actifs immobiliers doit aussi susciter l'attention de l'organisme, en particulier dans un contexte de changements climatiques et de leur incidence sur la valeur des immeubles. Interloge veille ainsi à maintenir un niveau d'endettement relativement faible par rapport à d'autres acteurs du secteur du logement abordable afin de favoriser sa résilience financière ; à assurer une gestion active des renouvellements hypothécaires ; des placements dédiés aux réserves de remplacement ; ainsi que des ratios financiers et d'exploitation ; ou encore à se tenir informé des tendances du marché.

La documentation des processus de gestion est également un élément majeur à prendre en compte afin d'assurer la mémoire organisationnelle d'Interloge, alors que le marché de l'emploi du secteur à but non lucratif s'efforce de s'aligner sur des politiques de rémunération du secteur privé pour réduire le taux de rotation des employés. Enfin, la culture organisationnelle est aussi une dimension importante dans un contexte de changement organisationnel orienté sur la croissance, afin de faire rayonner les valeurs d'Interloge et stimuler la mobilisation des employés, de sorte que l'ensemble des personnes impliquées dans l'organisme ait une vision similaire des objectifs de développement d'Interloge et une tolérance face à l'ambiguïté qui l'accompagne.

---

<sup>92</sup> Ville de Montréal. (2025, juin). *Changer d'échelle pour l'habitation à but non lucratif* [Programme]. <https://montreal.ca/programmes/changer-dechelle-pour-lhabitation-non-lucratif>

## Recommandations pour le développement de logement abordable au Québec

Interloge considère que le développement du logement abordable à but non lucratif nécessite une transformation en profondeur de l'écosystème qui a été développé autour de ce type de logements au cours des dernières décennies. Cela passe d'abord par la mise en place de solutions de financement prévisibles, capables de soutenir une planification à long terme et une croissance stable du secteur. Dans cette perspective, Interloge travaille à développer des capacités internes solides, tant sur le plan de la gouvernance que de la gestion financière, afin d'assurer une croissance maîtrisée, rigoureuse et durable.

Au-delà de ses propres opérations, Interloge défend une vision écosystémique de l'habitation, où le logement à but non lucratif est reconnu et valorisé à sa juste place — non pas seulement comme un outil communautaire, mais comme une industrie à part entière, structurante pour l'économie et essentielle à la cohésion sociale. Cela implique la création de mesures fiscales et de produits financiers adaptés à la réalité du logement abordable, tenant compte de ses spécificités, de ses horizons d'investissement, de ses objectifs sociaux et des défis qui peuvent parfois les accompagner. À ce titre, Interloge agit pour faire évoluer les cadres de financement et mobiliser les acteurs de la finance durable, en démontrant le potentiel et la viabilité du secteur. Aujourd'hui, l'un des principaux freins réside dans la fragmentation de l'industrie, composée de nombreux petits acteurs aux capacités financières limitées, ce qui entrave leur accès aux marchés institutionnels et affaiblit leur poids dans la gestion des risques ou la structuration de portefeuilles immobiliers. Pour répondre à ces défis, Interloge a élaboré une vision structurée pour l'ensemble du secteur et soutient activement les véhicules de mise en œuvre de cette vision, notamment par l'entremise de l'ACHAT.

Avec l'ACHAT, Interloge avance que 321 000 logements à but non lucratif devraient être construits au Québec au cours des 20 prochaines années. Cet objectif est ambitieux, mais réaliste si les conditions financières, institutionnelles et réglementaires évoluent pour mieux soutenir cette industrie essentielle. Dans les cinq prochaines années, Interloge entend maintenir sa culture d'innovation, d'exemplarité et de rigueur, tout en renforçant sa capacité à gérer les risques liés à la croissance, à la complexité des projets et à l'évolution du contexte économique.

## Liste des références académiques

- Brown, M. P. (1992). The possibility of local autonomy. *Urban Geography*, 13(3), 257-279.
- Di Robilant, A. (2012). Common ownership and equality of autonomy. *McGill Law Journal*, 58(2), 263-320.
- Celentano, G., Obonyo, E., & Habert, G. (2023). Achieving social justice and environmental justice in safe affordable housing through a materials-centered, multi-level, transdisciplinary approach. In *The Routledge Handbook of Embodied Carbon in the Built Environment* (pp. 275-295). Routledge.
- Foy, K. C. (2012). Home is where the health is: the convergence of environmental justice, affordable housing, and green building. *Pace Envtl. L. Rev.*, 30, 1.
- Gathorne-Hardy, F. (2005). Accommodating difference: social justice, disability and the design of affordable housing. In *Mind and Body Spaces* (pp. 237-251). Routledge.
- Gouvernement du Canada. (2024). *Résoudre la crise du logement : Plan du Canada sur le logement*. Gouvernement du Canada. <https://logement-infrastructure.canada.ca/housing-logement/housing-plan-report-rapport-plan-logement-fra.html>
- Gouvernement du Québec. (2022). *Stratégie québécoise en habitation 2022-2027*. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/habitation/strategie\\_quebecoise\\_habitation/TXT\\_strategie\\_habitation\\_complet.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/habitation/strategie_quebecoise_habitation/TXT_strategie_habitation_complet.pdf)
- Jepma, M., Savini, F., & Coppola, A. (2025). Property and values: the affordability, accessibility, and autonomy of collaborative housing. *International Journal of Housing Policy*, 25(1), 170-192.
- Livingstone, N. (2025). Housing (un) affordability, (in) security and (in) justice as social determinants of health. In *Handbook on the Social Determinants of Health* (pp. 127-140). Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Marcuse, P. (2015). Gentrification, social justice and personal ethics. *International journal of urban and regional research*, 39(6), 1263-1269.
- McCauley, D., & Heffron, R. (2018). Just transition: Integrating climate, energy and environmental justice. *Energy policy*, 119, 1-7.
- Mehdipanah, R. (2023). Without affordable, accessible, and adequate housing, health has No foundation. *The Milbank Quarterly*, 101(Suppl 1), 419.
- Pomeroy, J. M. L., Johnson, E., & Weinstein, A. A. (2021). Subsidized housing and health: an exploratory study examining resident perspectives on community health and access to care. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 32(3), 1415-1432.



Preston, I., Banks, N., Hargreaves, K., Kazmierczak, A., Lucas, K., Mayne, R., ... & Street, R. (2014). Climate change and social justice: an evidence review.

Schapiro, R., Blankenship, K., Rosenberg, A., & Keene, D. (2022). The effects of rental assistance on housing stability, quality, autonomy, and affordability. *Housing Policy Debate*, 32(3), 456-472.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.

Szibbo, N. (2016). Lessons for LEED® for neighborhood development, social equity, and affordable housing. *Journal of the American Planning Association*, 82(1), 37-49.

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** UQAM

**OCVI<sup>2</sup>**

Observatoire et centre de valorisation  
des innovations en immobilier

**ESG** UQAM

**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](mailto:deserres.andree@uqam.ca)

[www.ivanhoecambridge.uqam.ca](http://www.ivanhoecambridge.uqam.ca)