

Développement de logements communautaires dans des petites collectivités et des collectivités rurales



Small Communities Initiative

Synthèse de l'étude

Mars 2021

 NEW COMMONS
DEVELOPMENT

Chercheur principal et auteur Tamara White, Elevate Community Planning

Directeur de la Small Communities Initiative Dion Whyte

Coordinatrice Lena Courcol

Traduction Adela N.

Conception et mise en page Tomas Nielsen

Remerciements

La Small Communities Initiative souhaite remercier tous ceux qui ont contribué à cette recherche en donnant si généreusement leur temps pour participer à des interviews, des groupes de discussion et des comités consultatifs. Nous tenons à remercier tout particulièrement :

- Aboriginal Housing Management Association
- Rural Development Network's Sustainable Housing Initiative
- BC Non-Profit Housing Association
- Le Centre de transformation du logement communautaire
- Fédération canadienne des municipalités
- Manitoba Non-Profit Housing Association
- Ontario Non-Profit Housing Association
- Société canadienne d'hypothèques et de logement
- Urban Matters CCC
- Vancity Credit Union

Crédits photos

"Kelowna Vineyard Winery Okanagan Valley" par laughingmango

"St Marys Ontario ~ Canada ~ Commercial Street ~ Historical ~ Queen Street I" par Bill Onasill est licencié sous CC BY-NC-SA 2.0

Sparwood, BC (projet proposé, 30 logements abordables pour familles et personnes handicapées). Rendu par Zeidler Architecture, fourni par Elk Valley Family Society

Projet de Gibsons, C.-B. (projet proposé, 40 unités de logement abordable pour familles et travailleurs). Rendu par Mobius Architecture, fourni par Sunshine Coast Affordable Housing Society

"NS-00715 - Lunenburg" par archer10 (Dennis) est licencié sous CC BY-SA 2.0



L'étude, l'élaboration et la publication de ce rapport ont été rendues possibles grâce au financement du Centre de transformation du logement communautaire et du Programme de préparation à l'investissement du gouvernement du Canada.

Table des matières

Introduction	4
Portée	4
Paysage organisationnel du logement communautaire	5
Approche et méthodes : « Comment nous avons effectué l'étude »	6
Sources d'information : « Qui avons-nous consulté »	7
Résumé des résultats de l'étude	8
Résultats de l'étude : les thèmes transversaux qui ont émergé tout au long de cette étude	8
Résultats de l'étude : les défis	9
Résultats de l'étude : les suggestions d'outils, de ressources et de soutiens à développer	11
Conclusion	15

Introduction

La pénurie de logements abordables et appropriés est un problème courant dans les collectivités partout au Canada. Alors que les initiatives gouvernementales inaugurent une nouvelle ère d'investissements dans l'offre de tels logements, il est devenu de plus en plus évident que les petites collectivités rurales sont confrontées à un ensemble unique de défis qui les empêchent de participer à de tels programmes d'investissements et, par conséquent, de développer de nouveaux logements communautaires.

La Small Communities Initiative (SCI) de New Commons Development se concentre sur la construction et la préservation de logements abordables et d'autres actifs dans les petites communautés rurales en établissant des partenariats avec des coopératives, des organismes à but non lucratif et des partenaires du secteur public situés exclusivement à l'extérieur des grands centres urbains. Pour ce faire, nous tirons parti de l'expertise en matière de développement, des capitaux et des intérêts alignés afin de renforcer la capacité du secteur du logement communautaire dans les petites collectivités rurales. Nous cherchons à permettre à ces communautés d'attirer le financement et les investissements nécessaires pour développer de nouveaux actifs et repositionner les actifs existants afin de mieux répondre aux besoins de la communauté.

Cette étude a été menée afin de développer une stratégie fondée sur des éléments factuels pour maximiser l'impact du travail de la SCI. Les résultats peuvent également servir de ressource pour d'autres acteurs du secteur et renforcer notre compréhension commune et notre capacité à répondre avec une approche multidimensionnelle à ce problème complexe.

Portée

Cette étude se concentre sur l'identification des :

1. Défis liés au développement des actifs de logements communautaires dans les petites collectivités rurales canadiennes ;
2. Outils, ressources et soutiens mis à la disposition des organismes de logements communautaires pour se préparer à investir et progresser à travers les étapes de développement et de livraison de nouveaux actifs de logements communautaires, et ;
3. Lacunes existantes et opportunités de création de nouveaux outils et ressources pour soutenir et mobiliser davantage le secteur.

En bref, cette étude se concentre sur la façon dont les organisations des petites communautés

rurales se préparent pour que leurs projets soient « prêts à bâtir » et gèrent les risques associés. Cela comprend toutes les phases initiales du travail de développement, telles que la préparation organisationnelle, la planification de projets, les accords de partenariat, l'évaluation de la faisabilité et l'élaboration de stratégies de financement et de financement solides.

Bien que la portée de cette étude se concentre moins sur la préparation opérationnelle ainsi que sur les outils et les ressources qui peuvent être utilisés pour gérer les actifs de logement, elle a la mérite de noter que des modèles d'exploitation à l'échelle appropriée, dotés en personnel et durables sont des éléments essentiels à la réussite des projets immobiliers et qu'ils devraient être inclus dans toute conversation sur la préparation de l'investissement.

Les définitions de Statistique Canada des petites communautés et des communautés rurales ont été utilisées pour définir la portée de l'étude. Les petits centres de population comptent moins de 30 000 habitants. Les régions rurales comptent moins de 1 000 habitants et / ou la densité de population est inférieure à 400 personnes au kilomètre carré.

Paysage organisationnel du logement communautaire

La Stratégie nationale sur le logement définit le « **logement communautaire** » comme un logement qui appartient et est exploité par des sociétés immobilières à but non lucratif et des coopératives immobilières, ou des logements appartenant aux gouvernements provinciaux, territoriaux ou municipaux. Ils affirment en outre que les programmes exécutés par le gouvernement fédéral donneront la priorité aux logements détenus et exploités par des organisations immobilières à but non lucratif et coopératives.

Propriétaires et opérateurs

Dans tout le pays, le paysage organisationnel du secteur du logement communautaire varie considérablement. Les propriétaires et exploitants de logements communautaires vont des sociétés et coopératives immobilières spécifiques aux sociétés de services communautaires, aux organisations de services en soutien à la clientèle, aux groupes confessionnels et aux clubs service. Différents niveaux gouvernementaux possèdent et gèrent également des logements, et fournissent des niveaux variés de soutien technique et de financement à d'autres acteurs cherchant à développer des logements communautaires. Les acteurs du développement économique local et régional sont également devenus des promoteurs immobiliers clés dans certaines régions.

Les gouvernements et les organisations autochtones, agissent à la fois dans les réserves et hors des réserves et jouent un rôle crucial et croissant dans le développement et l'exploitation de logements communautaires dans les petites collectivités rurales. Compte tenu de la distinction entre les structures de propriété et les flux de financements, le logement dans les réserves n'a pas été initialement inclus dans la portée de cette étude. Cependant, sur la base d'une consultation limitée, il est entendu qu'un bon nombre des défis identifiés dans cette étude sont largement applicables, mais non exhaustifs ou représentatifs des défis spécifiques auxquels sont confrontés les communautés autochtones. Il est important de reconnaître que les effets du colonialisme et de la marginalisation ont entraîné des obstacles beaucoup plus importants pour les communautés autochtones, notamment un accès insuffisant à la terre, aux ressources et à la capacité de développement.

Aide au développement

En plus d'un secteur du développement privé bien établi dans tout le pays, il existe également un secteur de développement à but non lucratif en pleine croissance, offrant un large éventail de services et appliquant divers modèles commerciaux et accords de partenariat (y compris une rémunération à l'acte variée, une participation au capital) et des modèles de partenaires d'exploitation). Des entités dotées de nouveaux modèles de secteur hybride émergent également, offrant une expertise dans le développement et des investissements couplés.

Financement

Le paysage du financement est à plusieurs niveaux, comprenant les agences gouvernementales et les intermédiaires, les bailleurs de fonds privés et les prêteurs, ainsi que les intermédiaires financiers non axés sur le marché. Les fonds d'investissements à impact et le capital patient jouent un rôle limité mais croissant dans le développement de logements communautaires.



Bien que tous ces acteurs contribuent au paysage organisationnel de l'offre de logements communautaires, les promoteurs des petites communautés rurales ont tendance à être limités dans leur accès et leur choix de services et de partenariats. Un guide de ressources avec une liste des organisations et des aides sectoriels est joint à la synthèse de cette étude, utile pour parcourir les premières étapes et les options de développement immobilier.

Approche et méthodes : « Comment nous avons effectué l'étude »

L'approche et les méthodes suivantes de collecte et de traitement des données ont été conçues pour répondre efficacement aux objectifs de l'étude et ont été mises en œuvre au cours de l'été 2020.

Approche

- Constituer un groupe de conseillers pour passer en revue les vastes connaissances du secteur, affiner le plan de l'étude et fournir des commentaires au cours des différentes étapes ;
- Convoquer des groupes de discussion et mener des entrevues avec des organisations locales et régionales ayant des connaissances et des expériences de première main en matière de développement de logements communautaires pour comprendre quelles ressources, outils et soutiens sont facilement accessibles ;
- Dans le cadre d'entrevues, discuter plus avant avec des experts du secteur qui ont une exposition plus importante dans le domaine du développement et connaissant les programmes et soutiens disponibles

Collecte des données et analyse

- Des données qualitatives ont été recueillies dans le cadre d'une série de groupes de discussion et d'entrevues avec des détenteurs de connaissances. Les résultats ont été codifiés et classés en domaines thématiques et thèmes transversaux, puis évalués dans un cadre de hiérarchisation.
- Une analyse de l'environnement a été menée pour identifier les outils, les ressources et les soutiens disponibles. Ces données ont été compilées avec les données collectées dans le cadre de groupes de discussion et d'entrevues, puis filtrées pour la facilité d'utilisation et la couverture des domaines clés.



Sources d'information : « Qui avons-nous consulté »

Cette étude s'est appuyée sur les connaissances de première main de plus de 35 personnes du secteur du logement communautaire dont les domaines d'expertise s'étendent d'une portée locale à nationale. Leur participation à cette étude a fourni une exposition combinée à plus de 200 projets de développement de logements dans des petites collectivités rurales de 8 provinces canadiennes.

Groupes de discussion

Plusieurs groupes de discussion ont été animés pour écouter les propriétaires et exploitants de logements communautaires expérimentés et émergents. Les participants ont chacun reçu une courte liste de ressources informationnelles clés identifiées dans la recherche comme des outils pouvant contribuer à faire progresser leurs projets de développement de logements. Ils ont également bénéficié d'un échange d'informations horizontal, réfléchissant sur leurs expériences personnelles tout en partageant des idées. Organisations participantes représentées :

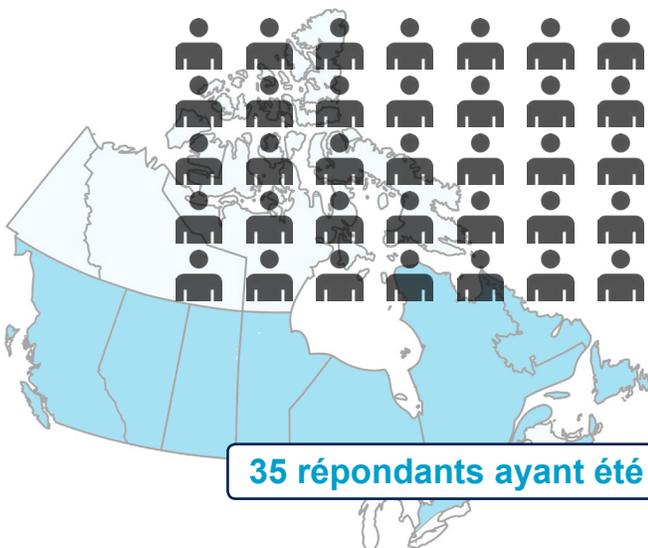
- Divers types d'organisations reflétant une grande partie du paysage organisationnel varié du secteur dans tout le Canada.
- Différentes échelles d'organisations à but non lucratif allant d'organisations locales gérées par des bénévoles aux organisations dotées d'un personnel permanent avec une portée géographique plus large.
- Organisations aux intérêts divers centrés sur les résidents, y compris, mais sans s'y limiter, celles axées sur les foyers autochtones, les foyers à faibles revenus, les personnes âgées et les adultes ayant des difficultés de développement.

- Différentes échelles et formes de projets de développement, allant des projets de quatre petites maisons à un complexe d'appartements de 30 unités.
- Différents modèles de partenariat pour des projets de développement : avec des sources de financement variées, collaboration entre plusieurs opérateurs à but non lucratif et partenariat avec des développeurs à but non lucratif.

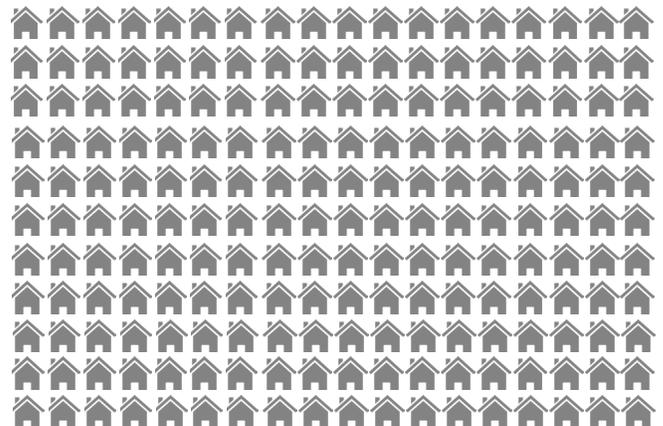
Entretiens avec les experts du secteur

Des entretiens ont été menés avec des sources d'information dans des rôles variés dans le développement de logements communautaires, comprenant des représentants de :

- Entités gouvernementales fédérales et provinciales ;
- Organisations axées sur les Autochtones ;
- Bailleurs de fonds et prêteurs ;
- Initiatives académiques et de recherche ;
- Consultants du secteur privé ;
- Développeurs à but non lucratif.



35 répondants ayant été exposés à plus de 200 projets



Résumé des résultats de l'étude

La sélection suivante de résultats de l'étude met en évidence quelques informations clés et une liste :

- Des thèmes transversaux qui ont émergé au fil des différentes étapes de cette étude ;
- Des défis auxquels sont confrontés les organisations qui tentent de se développer dans les petites communautés rurales ;
- Des suggestions d'outils, de ressources et de soutiens pouvant être développés ou amplifiés afin de permettre la préparation à l'investissement, ainsi que pour faire progresser le développement et la gestion efficace des actifs.

Résultats de l'étude :

Les thèmes transversaux qui ont émergé tout au long de cette étude

L'importance de la connaissance

- Des connaissances spécialisées sont souvent nécessaires pour naviguer efficacement dans le processus complexe du financement et développement et elles sont actuellement consolidées parmi un groupe relativement restreint de professionnels de l'industrie et concentrées sur quelques provinces (et leurs centres urbains).
- Les mécanismes de transfert des connaissances des professionnels vers les organisations de base et les petites organisations sont limités.
- Dans les petites organisations, les connaissances sont souvent acquises individuellement, sans grande redondance ni mécanismes solides de transfert des connaissances au sein de l'organisation et/ou aux futurs participants de l'organisation (conseil d'administration et/ou personnel). Cela signifie également que le transfert vers d'autres organisations du secteur est également limité.
- Les connaissances en matière de développement doivent être associées à des connaissances et à des capacités opérationnelles afin de construire et de soutenir les projets.
- Les organisations ne sont souvent pas au courant des outils et des ressources d'information dont elles disposent. Certains outils peuvent également être techniquement trop avancés pour la capacité d'une petite organisation communautaire à les utiliser de manière indépendante.

L'échelle est une barrière

- Les petites communautés ont généralement une base potentielle de volontaires ou d'experts locaux plus petite et elles peuvent donc avoir plus de difficulté à attirer des investissements et des prêts.
- Les organisations à plus petite échelle peuvent avoir plus de difficultés à orienter le temps de travail du personnel vers un projet majeur et elles peuvent également être jugées trop risquées par les prêteurs.
- La taille d'un projet influe sur divers facteurs, y compris la capacité de payer pour l'expertise en développement dans le budget du projet, la complexité du processus de financement par rapport à l'échelle du projet, et la viabilité des modèles d'exploitation et les gains d'efficacité, car celles-ci peuvent ne pas avoir la capacité de payer pour le personnel ou la direction.
- L'ampleur et la portée des initiatives prometteuses observées dans les petites collectivités rurales ne sont toujours pas à la mesure du besoin démontré.

a. Résultats de l'étude : les défis

Voici une liste des principaux défis qui ont été signalés au cours de cette étude. Chaque élément a été évalué au moyen d'une analyse des lacunes, reliant les défis à notre connaissance des outils, ressources et soutiens disponibles, et appliquant d'autres critères de profondeur et d'ampleur de l'impact. Le résultat est une sélection de défis relativement courants et très percutants qui ne sont pas suffisamment abordés avec les outils, ressources et soutiens existants.

L'expertise interne pour le développement et les opérations fait souvent défaut.

- Les connaissances internes sur le processus de développement sont souvent limitées pour assurer une surveillance suffisante tout au long du processus (par ex. les normes de construction, les contrôles budgétaires).
- Les organisations ont du mal à accéder à des informations simples sur où et comment démarrer une initiative de développement. Certains sites Web gouvernementaux sont déroutants et difficiles à naviguer.
- Il y a un manque d'organismes immobiliers dans de nombreuses petites collectivités rurales pour défendre et faire progresser les projets immobiliers.
- Les nouvelles sociétés et organismes immobiliers entrant dans le secteur tandis qu'ils répondent aux appels de financement ont souvent peu ou pas d'expérience de la gestion ou des opérations, avec un manque d'expérience particulier dans l'exploitation de logements avec des services de soutien.

Les modèles organisationnels communs aux petites communautés ne sont pas propices au soutien du développement.

- Le volume élevé et la longue durée de travail associés au processus de développement sont difficiles à gérer pour les petites organisations.
- Les longs délais de collecte de fonds, de candidature et de développement signifient que le roulement du personnel (le cas échéant) et des bénévoles est probable au cours de ce délai. Par conséquent, il est difficile de conserver l'élan et la continuité, ce qui entraîne le blocage de nombreux projets.
- Les petites organisations sans personnel rémunéré ne peuvent pas être efficacement soutenues dans de nombreuses collectivités, car une grande charge de travail incombe aux administrateurs bénévoles. Le modèle géré par des bénévoles est particulièrement inapproprié pour les communautés confrontées à une pauvreté généralisée.
- Les bailleurs de fonds (tant du gouvernement que du secteur privé) sont peu intéressés à l'idée de travailler avec des organisations bénévoles.
- L'isolement et la dotation en personnel limitée des organisations dans les petites communautés éloignées peuvent rendre difficile le partage d'expériences entre les organisations et le développement d'un ensemble de connaissances sectorielles.



Il est difficile d'attirer et de payer pour une expertise externe appropriée dans les communautés rurales.

- Il existe une grande variabilité de la réactivité et du soutien offerts par les représentants de la SCHL et des organismes provinciaux et territoriaux.
- Il est à la fois difficile de trouver des consultants ou des experts localement, et / ou d'attirer des régionaux pour travailler sur de petits projets ou dans des régions éloignées.
- Il y a souvent un désalignement des valeurs et des approches de travail incompatibles entre les professionnels du développement disponibles et les organisations locales de promoteurs. Les experts techniques habitués à travailler avec les communautés autochtones font particulièrement défaut.
- Les organisations éprouvent des difficultés à payer les consultants à l'avance ou à accéder à des professionnels qui offrent des méthodes de paiement alternatives (ou des services pro-bono).
- Les organisations éprouvent des difficultés à accéder aux services de gestion immobilière ou à tout autre soutien opérationnel dans les petites collectivités éloignées.

Les projets sont entravés par des processus onéreux, ainsi que par des lacunes et des insuffisances de financement disponibles.

- Les grandes banques ne financent généralement pas les projets dans les petites communautés. Les coopératives de crédit ont une expérience et un appétit variable pour le financement du logement abordable. Les connaissances et l'accès à d'autres sources de capital sont limités.
- La collecte de fonds est un défi dans les communautés aux économies déprimées.
- Les projets manquent souvent de fonds de pré-développement suffisants pour bénéficier de projets grâce à la planification, la faisabilité, la préparation organisationnelle et les demandes de financement.
- Certains programmes de financement nécessitent de disposer de terrains, ce qui n'est souvent pas possible avant le financement pour de nombreuses petites organisations.
- Les petits projets éloignés ne s'intègrent souvent pas bien dans les programmes de financement et les modèles de fonctionnement normalisés. Les critères d'examen des demandes ne sont pas suffisamment éclairés par le contexte régional et / ou local.
- Des processus de demande longs et onéreux avec des exigences et un processus peu clair entraînent souvent de nombreux retards sur le projet. Changer les programmes et les exigences de financement au cours du projet peut être déroutant et coûteux pour une petite organisation.
- Le manque d'harmonisation et les différentes exigences entre les programmes de financement fédéraux et provinciaux rendent les demandes et les projets plus complexes.
- La construction de nouveaux logements dans les communautés éloignées est difficile en raison du coût prohibitif des matériaux, des coûts de transport élevés et de la faible disponibilité en main-d'œuvre qualifiée locale.



b. Résultats de l'étude : les suggestions d'outils, de ressources et de soutiens à développer

Sur la base des résultats de notre étude et de l'expérience de l'équipe de projet, nous avons compilé une liste d'outils, de ressources et de soutiens recommandés qui permettraient le développement de logements communautaires dans des petites collectivités rurales.

Fournir un plus grand soutien en matière de prêts pour les projets de développement de logements abordables en dehors des programmes gouvernementaux.

- Créer un outil stratégique pour obliger les institutions financières à consacrer une certaine partie de leur portefeuille aux logements abordables (avec des garanties gouvernementales).
- Créer des politiques financières fédérales pour réduire le coût du capital pour les petites banques et les prêteurs.
- Étendre davantage l'expertise en développement et les produits de financement du réseau des coopératives de crédit.
- Promouvoir les réussites dans l'investissement d'impact et le capital patient, tout en facilitant davantage les partenariats entre les organisations aux vues similaires pour permettre la croissance et la reproductibilité.

Améliorer la pertinence et l'accessibilité des programmes de financement gouvernementaux.

- Fournir de meilleurs outils de financement de pré-développement pour permettre à davantage d'organisations de se préparer à l'investissement. Cela peut inclure une plus grande disponibilité de fonds non remboursables pour investir dans les premières phases du développement et de la faisabilité du concept de projet, ou un outil reliant efficacement les organisations aux consultants.
- Permettre au financement précédemment dépensé pour un projet de compter dans les fonds de contrepartie. Les organisations peuvent avoir dépensé des fonds substantiels pour le travail initial, ce qui devrait être reconnu comme une contribution au projet.

Définition de la terminologie commune

« Capacité »

Ce concept est couramment utilisé en termes généraux tout au long du dialogue sectoriel, et ce terme pourrait bénéficier ici d'une spécificité supplémentaire. Il existe de nombreuses formes de capacité et d'options selon la manière dont la capacité individuelle, organisationnelle, sectorielle et systémique est organisée et réalisée.

« Changement d'échelle »

Le « changement d'échelle » est un objectif communément recherché dans de nombreuses initiatives d'innovation. Toutefois, la granularité est souvent insuffisante pour définir l'échelle appropriée, efficace et efficiente des modèles de gestion et de prestation des différents aspects de l'offre de logements (assise foncière, développement et gestion des actifs, gestion immobilière et gestion des résidents) et comment ceux-ci doivent être traités différemment dans toute approche de changement d'échelle.

- Introduire des évaluations de programme pour les agences de financement qui incluent une composante permettant aux développeurs et aux propriétaires de partager leur expérience du processus sous forme d'examen (aspect pratique, accessibilité, compréhension, réactivité du personnel).
- Surveillance de la participation régionale aux programmes fédéraux, tout en permettant la variation et l'adaptation de chaque programme pour remédier aux disparités régionales dans la participation. Les fonds distribués par les provinces (provenant du gouvernement fédéral) pourraient être utilisés pour renforcer les programmes et compenser la variété de la capacité régionale pour accéder aux programmes nationaux.
- Concevoir des programmes de financement spécialisés pour le contexte des petites communautés rurales. Ces programmes peuvent inclure des adaptations telles qu'un processus simplifié, des exigences et des critères adaptés à la taille, un financement de pré-développement, un soutien technique, etc.
- Proposer des packs de financement et de soutien technique jumelés, y compris la formation de la direction et du conseil d'administration pour les opérations.
- Fournir des subventions de démarrage aux organisations des petites communautés pour leur permettre de faire un travail de vision et de préparation organisationnelle, ce qui pourrait couvrir les coûts d'un consultant spécialisé et les honoraires d'un coordinateur interne.
- Fournir des informations plus claires sur les exigences et le processus de financement (et les adaptations pour les projets déjà en cours lorsque les exigences et les programmes changent).
- Développer une plus grande coordination entre la SCHL et les bailleurs de fonds provinciaux pour faciliter la superposition des programmes.
- Rationaliser les demandes de la SCHL et des bailleurs de fonds provinciaux afin que les informations puissent être saisies une seule fois, mais partagées entre différentes plateformes, réduisant ainsi les inefficacités et le travail supplémentaire des promoteurs.

Cela peut également permettre aux représentants des deux organisations de se coordonner et de fournir des commentaires ensemble, ce qui rend plus facile et moins onéreux pour les promoteurs d'apporter des modifications à leurs propositions et conceptions de projets.

Créer des modèles de financement durables pour les organisations propriétaires et exploitantes.

- Le modèle basé sur le bénévolat pour les organismes immobiliers à but non lucratif doit être examiné pour sa viabilité à long terme et pour l'équité entre les communautés.
- Fournir un financement opérationnel durable et pluriannuel aux organismes immobiliers serait inestimable pour réduire les redondances et l'énergie substantielle du personnel actuellement consacrée au renouvellement / à la sécurisation du financement, au lieu de faire progresser de nouvelles initiatives. Ce type de financement commencerait au niveau fédéral, provincial / territorial, où les budgets (et les plans de croissance) doivent être financés de manière fiable.

Développer efficacement les ressources pour la connaissance dans le secteur.

- Développer le renforcement des capacités en groupe pour la préparation à l'investissement en combinaison avec des discussions sur la consolidation des services partagés, avec une opportunité particulière de poursuivre dans cette voie quand plusieurs nouvelles organisations sont créées.
- Étendre la portée des formations et des programmes de renforcement des capacités accessibles à distance grâce à leur mise à disposition en ligne.
- Fournir une formation pour la gestion et l'exploitation des projets une fois construits (pour les nouveaux organismes immobiliers).
- Concevoir et renforcer des programmes universitaires avec un accès supplémentaire fourni aux étudiants dans les domaines et aux données démographiques cibles.



Faciliter l'accès aux informations et la capacité de suivi des projets.

- Concevoir et développer un portail Web simple pour ceux qui cherchent à se lancer, fournissant des informations pertinentes et adaptées aux petites communautés rurales en commençant par une feuille de route / un aperçu et des informations claires sur les prochaines étapes.
- Mettre en œuvre et fournir une première ligne d'assistance au point de contact grâce à laquelle les organisations nouvellement en développement pourraient bénéficier d'une assistance téléphonique allégée et être dirigées vers les bonnes ressources.
- Il existe de bonnes ressources étape par étape, mais elles pourraient nécessiter d'être :
 - mieux diffusées
 - adaptées à différents publics
 - simplifiées pour les différents utilisateurs
 - liées aux processus de financement régionaux
- Concevoir une plateforme de planification de projet pour permettre aux organisations de suivre l'avancement du projet, de tenir des registres et de développer des connaissances au niveau du secteur. La plateforme devrait inclure des modèles consolidés pertinents pour chaque étape, un lien vers un forum d'utilisateurs pour le dépannage horizontal et permettre d'apprendre des projets antérieurs et de partager des expériences avec d'autres dans le secteur.
- Produire et fournir des options de conception prêtes à l'emploi et des exemples de budgets.

Permettre des partenariats régionaux grâce au financement et au soutien professionnel

- Soutenir l'étude et la poursuite de la mise en œuvre des efforts visant à consolider, fusionner, coopérer et utiliser des modèles de portefeuille, des fiducies foncières, des associations régionales, des alliances et des partenariats entre les communautés pour mettre en commun les ressources, rechercher des gains d'efficacité, inter-financer les opportunités et tirer parti d'un portefeuille.
- Pour le développement
 - Fournir des exemples de structures juridiques pour les demandes de financement collaboratif / en parapluie / conjoint des sites distribués, tout en tenant compte des flux financiers, des risques et de la responsabilité.
 - Soutenir un projet pilote pour les petites communautés afin de partager un coordinateur de développement.
- Pour les opérations
 - Piloter le développement d'une organisation régionale pour la gestion des actifs / gestion immobilière, tout en travaillant avec les organisations existantes pour améliorer l'efficacité opérationnelle.
 - Développer des modèles d'externalisation des responsabilités opérationnelles au secteur privé (par exemple, la gestion des actifs et la gestion immobilière).

- Soutenir et activer des structures contractuelles pour les petites organisations afin de s'associer avec une organisation établie dans la région pour effectuer la configuration opérationnelle et des services administratifs, et / ou le mentorat et / ou la gestion continue.
- Pour la propriété des actifs
 - Soutenir et faciliter le processus de fusion des actifs dans le contexte des petites communautés rurales, tout en recherchant un modèle reproductible.

Renforcer le réseau d'experts professionnels, avec une croissance ciblée et des services sur mesure

- Produire un registre des consultants en immobilier de confiance dans tout le Canada.
- Développer un réseau, une entité ou une plateforme dont le mandat est d'accompagner les intermédiaires dans l'avancement des projets.
- Fournir aux organisations des modèles pour accéder à l'expertise en développement avec des coûts initiaux minimes ou nuls.
- Développer un programme pour développer et déployer l'expertise en développement à but non lucratif (formation aux matériaux cohérents / normalisés). Ce programme pourrait être ciblé géographiquement afin de promouvoir le développement dans des domaines particuliers en demande.
- Offrir différents formats de soutien en conseil en développement, par exemple, en tirant parti des programmes de renforcement des capacités existants (ateliers, formations) comme point d'entrée, avec un soutien en conseil allégé fourni par la suite. Il serait important de proposer des variations dans les niveaux d'engagement pratique par rapport au travail autonome pour répondre aux besoins de chaque organisation.
- Procurer des supports de développement pré-packagés pour que les consultants fournissent des services à des projets plus petits de manière efficace (avec un petit menu de conceptions de bâtiments / projets proposés et la configuration opérationnelle incluse).

Envisager le partenariat pour des projets à usage mixte

- Des modèles de bâtiments à usage mixte, résidentiel et récréatif, avec des espaces publics d'agrément très recherchés pour les petites collectivités rurales, comme un auditorium, une patinoire ou une piscine, pourraient amener des partenaires financiers non conventionnels à la table.

Si vous souhaitez savoir comment certains des outils et ressources suggérés ci-dessus sont déjà utilisés et appliqués à petites échelles, rurales ou régionales, contactez-nous pour discuter des exemples issus de cette étude.

Conclusion

À la suite de l'analyse des résultats de cette étude et des lacunes identifiées, la Small Communities Initiative a déterminé un plan d'action afin de hiérarchiser ses ressources et tracer les prochaines étapes.

- 1. Dans un effort de créer des ressources de connaissances dans le secteur :** nous travaillons aux côtés du Réseau de développement rural pour mettre à jour, activer et diffuser leur guide étape par étape pour le développement de logements abordables, car il peut servir de ressource précieuse pour renforcer les capacités de connaissances au niveau communautaire et l'accès à un ensemble d'outils normalisés pour soutenir les efforts de développement.
- 2. Dans un effort d'activer des partenariats régionaux :** nous créons un réseau de petits fournisseurs de logements communautaires ruraux pour explorer des modèles de partage de soutien afin de permettre des gains d'efficacité dans le développement et l'exploitation de nouveaux logements.
- 3. Dans un effort de soutenir les prêts pour le logement abordable en dehors des programmes gouvernementaux :** nous sommes à l'étape de la planification pour le développement d'une fiducie immobilière afin d'améliorer l'effet de levier des actifs de logement communautaire.
- 4. Dans un effort de fournir des informations accessibles :** nous avons développé le Guide de ressources ci-joint avec des ressources d'information et des soutiens sectoriels que nous avons identifiés dans notre étude, qui, nous l'espérons, aideront les organisations à démarrer et à se rapprocher à d'autres dans le réseau du logement communautaire.

Nous espérons que cette étude pourra fournir un aperçu et une inspiration aux divers acteurs du secteur du logement pour qu'ils abordent les lacunes et les défis identifiés, à la lumière de leurs propres mandats et capacités organisationnelles. Nous accueillerons favorablement d'autres discussions sur la manière dont nous pourrions collaborer pour optimiser notre impact sur le développement de logements communautaires dans les petites collectivités rurales.