

RAPPORT PRÉLIMINAIRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Premières démarches pour la socialisation de copropriétés au Canada

Loger. Accompagner. Tisser des liens.

Recherche réalisée grâce à un financement du Centre de transformation du logement communautaire, de la Fondation familiale Trottier et de la Fondation Famille Gauthier

Produit par Toit à moi – Canada • Octobre 2026

Table des matières

Introduction **3**

1. Contexte de la subvention 6
2. Origines de Toit à moi – Canada 8
3. Comparatif avec Toit à moi – France 9
4. Socialisation de copropriétés au Canada et ailleurs 10
5. Résumé de l'approche de Toit à moi – Canada 16
6. Développement prévu 21
7. Rapport d'opportunités dans les villes du Québec 23
8. Premières modélisations en vue de l'expérimentation 26
9. Études FFOM et de faisabilité 30

Conclusion **30**

Annexes

Gouvernance de Toit à moi 31

Groupe ACHAT - Rapport d'activité 1 - Étude FFOM 34

Groupe ACHAT - Rapport d'activité 2 - Analyse du modèle d'affaires 43

Groupe ACHAT - Rapport d'activité 3 - Besoins et opportunités en financement 66

Groupe ACHAT - Rapport d'activité 2 - Un modèle d'acquisition de 220 logements 72



Introduction

Le Québec traverse une crise du logement et de l'itinérance sans précédent, qui exige une augmentation rapide et significative de l'offre de logements accessibles aux plus démunis et vulnérables.

De plus en plus de villes et de collectivités canadiennes se donnent comme cible d'atteindre 20 % de logements hors marché (sociaux ou abordables) sur leur territoire — un seuil considéré nécessaire pour stabiliser durablement le marché locatif.

Atteindre cet objectif suppose de multiplier les projets, d'en réduire les coûts et d'agir avec une rapidité que les approches actuelles peinent à offrir.

Or, les projets de construction neuve — qu'ils soient sociaux ou communautaires — demeurent longs et coûteux à réaliser, souvent freinés par la disponibilité du foncier, les délais d'obtention de permis et l'inflation des coûts de construction.

Toit à moi (TÀM) propose une avenue complémentaire : l'acquisition de copropriétés déjà construites, dont le coût reflète des investissements de construction déjà réalisés et amortis, ce qui les rend intrinsèquement plus abordables qu'un projet neuf.

Une acquisition, quelques travaux mineurs de rafraîchissement, et le logement est prêt à être habité en quelques semaines plutôt qu'en plusieurs années.

Ce concept permet ainsi d'accélérer concrètement l'offre de logements à loyer abordable pour les personnes les plus vulnérables et les moins bien desservies par le marché privé.

Le Québec n'échappe pas à cette réalité. Le dénombrement du 15 avril 2025 a recensé 12 077 personnes en situation d'itinérance visible sur le territoire québécois, une hausse de 20 % par rapport au dénombrement de 2022, qui affichait déjà une progression de 44 % depuis 2018. Cette trajectoire, documentée par le ministère de la Santé et des Services sociaux, ne montre aucun signe d'essoufflement malgré les investissements publics consentis au cours de la dernière décennie.

La cause structurelle de cette crise est bien documentée : le Québec compte proportionnellement moins de logements sociaux et hors marché que les juridictions qui sont parvenues à stabiliser leur marché locatif. Alors que plusieurs pays scandinaves et européens considèrent qu'un parc de logements hors marché représentant environ 20 % du parc résidentiel total est nécessaire pour exercer un effet stabilisateur durable sur les loyers, le Québec plafonne aujourd'hui sous les 11 %. Consciente de cet écart, la Ville de Montréal a elle-même fixé une cible de 20 % de logements hors marché d'ici 2050, un objectif que reprennent, à des degrés divers, plusieurs autres municipalités et voix du milieu de l'habitation au pays.

Combler cet écart par la seule construction neuve est, dans les faits, hors de portée. Selon les données de la Société d'habitation du Québec (SHQ), la production d'un seul logement social nécessite en moyenne de quatre à six ans de planification et de construction, à un coût variant de 450 000 $ à 600 000 $ l'unité. À ce rythme et à ce coût, rattraper le retard accumulé prendrait plusieurs générations — un délai incompatible avec l'urgence humaine que vivent des dizaines de milliers de personnes.

EN BREF

12 077	**+20 %**	**< 11 %**	**4 à 6 ans**
personnes en situation d'itinérance visible au Québec (avril 2025)	de hausse par rapport au dénombrement de 2022	de logements hors marché au Québec, contre une cible de 20 %	pour produire un logement social neuf, à 450 000 $ – 600 000 $ l'unité

Sources : dénombrement du 15 avril 2025 (MSSS), Société d'habitation du Québec, Ville de Montréal.

Le coût de l'inaction, lui, est déjà chiffré. La plus récente étude du CIRANO (avril 2026) évalue à 782 millions de dollars les dépenses associées à l'itinérance au Québec pour la seule année 2022-2023, dont 445 millions de dollars assumés par les organismes communautaires en hébergement d'urgence, en soutien psychosocial et en services de première ligne. Une étude complémentaire commandée par l'Union des municipalités du Québec (UMQ) en 2023 chiffre à 72 500 $ par année le coût moyen imposé au filet social par une personne en situation d'itinérance chronique — en hospitalisations, en interventions policières et judiciaires, en hébergement d'urgence et en services municipaux.

> Au moment de finaliser ce rapport, l'UMQ publiait le 14 septembre 2026 une mise à jour de son étude qui indique que le coût des services sociaux destinés à une personne en situation d'itinérance s'élève maintenant à 95 284 $ en moyenne par année, soit une augmentation de 34% en trois ans. C'est 16 fois plus élevé que pour le Québécois moyen, pour qui la facture s'élève à 5900 $. Dans le rapport de la firme AppEco analyse stratégique, commandé par l'UMQ, on calcule que la facture s'élève à 1,151 milliard $ par année pour la totalité des personnes sans-abri répertoriées sur le territoire.
>
> C'est une augmentation marquée, alors que les coûts de l'itinérance étaient de 734 millions $ en 2023-2024. Selon les projections de la firme AppEco, les coûts pourraient atteindre 1,255 G$ à la fin de 2026-2027.

Chaque logement stable évite une part importante de ces coûts récurrents, tout en redonnant à la personne logée une dignité et une stabilité que l'hébergement d'urgence ne peut offrir.

C'est dans cet écart — entre l'urgence d'agir et la lenteur structurelle de la construction neuve — que se positionne Toit à moi. En misant sur l'acquisition de copropriétés déjà construites, en complément de la construction de nouveaux immeubles, l'organisme propose une voie supplémentaire, plus rapide et moins coûteuse par unité, pour convertir une partie du parc résidentiel existant en logements pérennes à loyer abordable. Le ralentissement actuel du marché de la revente de copropriétés au Québec, conjugué à l'intérêt croissant des paliers gouvernementaux et des institutions financières pour ce type de solution — comme en témoignent les initiatives récentes en Ontario et en Colombie-Britannique documentées à la section suivante — crée une fenêtre d'opportunité que Toit à moi entend saisir.

CHAPITRE 1

Contexte de la subvention

Toit à moi propose un concept qui n'existe pas encore au Canada : un organisme à but non lucratif (OBNL) qui acquiert des copropriétés existantes pour les louer à prix abordable aux plus pauvres.

L'implantation de ce nouveau concept étant à ses débuts, il importe de documenter rigoureusement les premières hypothèses : ce qui se fait ailleurs dans le monde, les propositions organisationnelles préliminaires de Toit à moi, son intégration dans l'écosystème du logement social et communautaire déjà en place, ainsi que sa faisabilité financière.

TÀM a sollicité du financement en recherche et développement afin d'amorcer la validation de son concept au Québec.

Le Centre de transformation du logement communautaire a été la première organisation à appuyer TÀM dans cet effort de recherche et développement.

Une subvention de six mois en 2026 (avril à septembre) de 42 500 $ a été accordée pour le lancement de la recherche et la préparation de la phase d'expérimentation prévue en 2026-2029. La Fondation familiale Trottier (40 000 $) et la Fondation famille Gauthier (10 600 $) se sont également jointes.

Les objectifs de cette première recherche

A. Étude territoriale et collectivités:
    a. Cartographier l'écosystème des copropriétés dans un échantillon de villes denses et moins denses.
    b. Identifier les besoins, les services en place et les opportunités dans ces villes.
B. Analyser l'écosystème de financement disponible.
    a. Répertorier les acteurs en place et les enjeux propres à ce marché.
    b. Évaluer les possibilités financières et les défis associés.
C. Réaliser des études FFOM et de faisabilité à partir des premières perspectives dégagées.

Livrables

- Ce rapport de recherche et développement sur la socialisation de copropriétés;
- Étude FFOM, Étude de faisabilité et Rapport de recommandations du groupe externe ACHAT;
- Mise en ligne de ces documents sur le site web de Toit à moi - Canada pour le bénéfice de la communauté et de l'écosystème de l'habitation.

Les subventions du Centre de transformation du logement communautaire, de la Fondation familiale Trottier et de la Fondation famille Gauthier ont permis de financer l'équipe de recherche composée du directeur général de TÀM et de trois consultants contractuels en affaires municipales, modélisations et financement, et en immobilier social.

Équipe de travail

<table>
<tr><td colspan="3">Coordination de la recherche
Serge Lareault, directeur général
—---------
Bénévoles et membres du conseil d'administration de TÀM en soutien à la recherche: Martin Gauthier, Alexandre Skaff, Sonia Côté, Marie-Josée Rioux, Denis Castin.</td></tr>
<tr><td>Affaires municipales
Consultant principal
Robert Beaudry
Ryan Worms</td><td>Modélisation financière
Consultant principal
Amélie Laframboise
Ryan Worms</td><td>FFOM et faisabilité
Consultant principal
Groupe ACHAT
Nicolas Langlois</td></tr>
<tr><td>Apport
aux travaux de recherche
Jean-Philippe Lafrance, expert en relations gouvernementales</td><td>Apport
aux travaux de recherche
Fondaction CSN: Jean-Philippe Breault, David Lamoureux, Marie-Josée Rioux</td><td>Apport
aux travaux de recherche
Sébastien Blais</td></tr>
<tr><td>Soutien à la recherche
par des entrevues
8 villes et organismes communautaires locaux
Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), ministre de l'Habitation du Québec
Karine Boivin Roy</td><td>Soutien à la recherche
par des entrevues
Maisons Canada, SHQ, Banque nationale du Canada, Caisse d'économie solidaire Desjardins, BMO, Fondation Chagnon</td><td>Soutien à la recherche
par des entrevues
Tous les acteurs mentionnés</td></tr>
</table>

Un autre volet s'ajoutera à cette étude : le sociofinancement ou le financement participatif. Ce volet est financé par la Caisse d'économie solidaire Desjardins et permettra de documenter le concept de financement des opérations de logements par des dons mensuels du grand public. Cette partie de la recherche sera terminée en 2027-2028.



Un des cinq premiers logements socialisés par Toit à moi à Montréal (projet pilote 2025-2026).

CHAPITRE 2

Origines de Toit à moi - Canada

Historique

Toit à moi – Canada (TÀM) est un organisme à but non lucratif (OBNL) incorporé auprès du gouvernement du Québec le 13 septembre 2023 par trois cofondateurs : Martin Gauthier, Serge Lareault et Denis Castin. L'organisme est devenu un organisme de bienfaisance enregistré (OBE) auprès du gouvernement du Canada le 4 juillet 2024. TÀM a démarré ses activités en janvier 2025 par l'embauche du directeur général et la création de son plan d'affaires.

TÀM est inspiré de Toit à moi, organisme créé en 2007 à Nantes. En 2018, lors d'un voyage exploratoire à Montréal, l'un des cofondateurs, Denis Castin, rencontre Serge Lareault, alors commissaire aux personnes en situation d'itinérance de la Ville de Montréal. Enthousiasmé par le concept, Serge Lareault soutient le projet et le présente à Martin Gauthier, homme d'affaires et philanthrope, président de la Fondation famille Gauthier. Ce dernier adhère au projet, offre un don majeur de démarrage et s'investit à titre de président du conseil d'administration.

Toit à moi – Canada s'inspire du concept français en l'adaptant au contexte québécois : acquérir des logements en copropriétés, assurer un financement collectif et participatif, et favoriser la stabilité résidentielle dans une approche « Logement d'abord ».

CHAPITRE 3

Comparatif avec Toit à moi - France

Toit à moi – Canada reprend l'essentiel du concept français, à l'exception du modèle de stabilité résidentielle avec accompagnement (SRA) — l'approche « Logement d'abord » — que TÀM ne souhaite pas développer à l'interne. L'organisme préfère maximiser le travail des organismes communautaires déjà en place, qui disposent d'équipes chevronnées en intervention psychosociale, mais qui manquent avant tout de logements à offrir.

Toit à moi - France	Toit à moi - Canada
Année de création: 2007	Année de création : 2023
Acquisition de copropriété par mise de fonds: oui	Acquisition de copropriété par mise de fonds: oui
Financement participatif d'une partie des coûts d'opération dont le service de la dette: oui	Financement participatif d'une partie des coûts d'opération dont le service de la dette: oui
Offre d'intervention psychosociale pour la stabilité résidentielle: équipe interne financée par des subventions	Offre d'intervention psychosociale pour la stabilité résidentielle: équipe externe, celle des autres organismes (refuges) financée par des subventions
Participation citoyenne pour briser l'isolement social: Programme Tisser des liens avec 5% des donateurs	Participation citoyenne pour briser l'isolement social: Programme Tisser des liens avec 5% des donateurs
Présent dans 16 villes de France	Prévision dans 5-15 villes québécoises

CHAPITRE 4

Socialisation de copropriétés au Canada et ailleurs

L'idée de retirer des logements existants du marché spéculatif pour les rendre durablement abordables n'est pas propre à Toit à moi. Des modèles apparentés existent déjà à Toronto et à Vancouver, avec toutefois une différence de vocabulaire notable : au Canada anglais, on parle davantage de « community acquisition », de « community land trust » ou de « non-market housing » que de l'achat de condominiums un par un. Les pages qui suivent présentent les initiatives les plus pertinentes recensées au Canada, aux États-Unis et en Europe, avant de dégager ce que Toit à moi peut en retenir pour son propre modèle.

Un contexte nord-américain en mutation rapide

Toronto : le programme MURA et l'ouverture aux copropriétés individuelles

Le programme municipal Multi-Unit Residential Acquisition (MURA) constitue l'exemple le plus abouti en Amérique du Nord. Il permet à des organismes sans but lucratif, à des coopératives et à des fiducies foncières communautaires d'acquérir des logements existants sur le marché privé afin de les conserver comme logements abordables pour au moins 99 ans, avec l'appui financier et les incitatifs de la Ville de Toronto — dont une enveloppe de 21,5 millions de dollars annoncée pour élargir le programme. Depuis 2024, les organismes admissibles peuvent également acquérir des unités de copropriété individuelles plutôt que des immeubles entiers, ce qui rapproche directement ce programme du modèle envisagé par Toit à moi.

Le Naismith Non-Profit Land Trust illustre cette évolution : il possède déjà 12 unités dans la copropriété Ten York Street, au centre-ville de Toronto, et entend poursuivre l'acquisition d'unités dispersées ailleurs dans la ville. Le Parkdale Neighbourhood Land Trust applique une logique similaire à plus petite échelle, en plaçant des logements menacés de perdre leur abordabilité sous propriété communautaire permanente.

Colombie-Britannique et le fédéral : transformer les invendus en logements abordables

En Colombie-Britannique, la question de l'acquisition de logements existants s'est imposée pour une raison structurelle : entre 2016 et 2021, la province aurait perdu près de 100 000 logements loués à moins de 1 000 $ par mois. En juin 2026, le premier ministre Mark Carney et le premier ministre de la Colombie-Britannique, David Eby, ont annoncé un programme fédéral-provincial visant l'acquisition d'environ 2 200 condominiums neufs invendus, dans une enveloppe potentielle de 1,45 milliard de dollars, afin de les convertir en logements abordables ou en formule de location avec option d'achat (rent-to-own).

Le gouvernement précise que l'opération ne visera probablement pas la ville de Vancouver elle-même, où les prix demeurent trop élevés pour que l'équation financière fonctionne, mais plutôt des marchés plus abordables comme la vallée du Fraser, l'île de Vancouver ou l'Okanagan — une logique d'acquisition opportuniste de logements vendus en difficulté, potentiellement sous le coût de construction. La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) dénombrait en mai 2026 quelque 4 376 copropriétés achevées et invendues dans la région métropolitaine de Vancouver, contre 2 488 un an plus tôt, ce qui donne une mesure de l'ampleur du parc potentiellement mobilisable.

Ce programme se distingue toutefois d'un modèle comme celui de Toit à moi sur un point fondamental : il vise notamment une formule de location avec option d'achat destinée à rapprocher des locataires de l'accession à la propriété, alors que Toit à moi entend acquérir les copropriétés de façon permanente, sans jamais les revendre, afin qu'elles demeurent des logements abordables à perpétuité.

Ontario : un fonds de 1,3 milliard de dollars pour convertir des condos en logements locatifs

En mars 2026, le gouvernement de l'Ontario, par l'entremise du Building Ontario Fund, s'est associé à la société High Art Capital pour créer un fonds d'au moins 1,3 milliard de dollars destiné à acheter des condominiums neufs invendus dans la région du Grand Toronto (GTA) et à les convertir en logements locatifs à long terme. De cette somme, 300 millions de dollars proviennent d'un prêt remboursable du gouvernement ontarien, le reste étant levé auprès d'investisseurs privés.

L'objectif est d'acquérir environ 2 200 unités, dont près de 550 devront être offertes à un loyer inférieur d'au moins 25 % au prix du marché, ou ne dépassant pas 30 % du revenu médian des ménages du GTA, et demeurer abordables à perpétuité. Ce chiffre reste modeste au regard de l'ampleur du problème : des estimations soumises à la Ville évoquaient environ 40 000 unités de condominiums invendues ou stagnantes dans le GTA, dont près de 24 000 unités neuves toujours en développement.

Le programme ontarien démontre néanmoins qu'une stratégie d'acquisition de condos existants, plutôt que de construction neuve, est désormais considérée comme une solution sérieuse par un gouvernement provincial — même si sa finalité demeure davantage institutionnelle et orientée vers le rendement que vers l'objectif de profonde abordabilité sociale que poursuit Toit à moi.

États-Unis : des précédents plus anciens, à plus petite échelle

Aux États-Unis, l'acquisition de logements existants par des organismes à vocation sociale est une pratique plus ancienne, bien que généralement concentrée sur des immeubles entiers plutôt que sur des unités individuelles de copropriété. La Ville de Cambridge, au Massachusetts, finance depuis plusieurs années des organismes sans but lucratif qui acquièrent aussi bien des immeubles multifamiliaux que des unités de copropriété individuelles, converties par la suite en logements protégés par des restrictions d'abordabilité à long terme — un mécanisme très proche de celui envisagé par Toit à moi.

Le Burlington Community Land Trust, au Vermont, a pour sa part constitué au fil des ans un portefeuille dispersé de 23 logements — maisons, duplex et copropriétés multifamiliales — démontrant qu'un organisme n'a pas besoin de posséder un immeuble complet pour gérer un parc cohérent de logements abordables. Plus récemment, le Somerville Community Land Trust, au Massachusetts, a acquis en 2024 un immeuble multifamilial déjà occupé par six ménages, qui ont pu demeurer dans leur logement lors du changement de propriétaire — une illustration du potentiel de l'acquisition comme outil de préservation, et non seulement de conversion.

Montréal : des précédents solides, à l'échelle locale

C'est toutefois à Montréal que se trouvent les précédents les plus directement transférables au modèle de Toit à moi. Dès 1979, dans le quartier Milton-Parc, les résidents se sont mobilisés pour empêcher la conversion spéculative de leur secteur; la Société canadienne d'hypothèques et de logement a alors financé l'acquisition de l'ensemble immobilier, aujourd'hui connu sous le nom de Communauté Milton-Parc, où plusieurs coopératives et organismes sans but lucratif se partagent la propriété collective des immeubles — un « condominium à vocation sociale » avant l'heure.

Plus récemment, en 2023, Interloge a acquis 79 logements abordables existants répartis dans deux immeubles à Ahuntsic-Cartierville, grâce à un montage financier réunissant la Ville de Montréal, le gouvernement du Québec et le Fonds de solidarité FTQ, pour un investissement total dépassant 17 millions de dollars. À plus grande échelle, la Corporation Mainbourg a acquis 720 logements du Domaine La Rousselière pour plus de 120 millions de dollars, avec la participation de la Fondation Chagnon (5 M$), du gouvernement du Québec (20 M$), de la Ville de Montréal (15,8 M$) et d'un financement de 75 M$ du Mouvement Desjardins — une opération explicitement motivée par la volonté de mettre ces logements à l'abri du marché spéculatif. Ces deux exemples démontrent qu'un montage combinant capitaux publics, philanthropiques et privés peut, à Montréal même, financer l'acquisition de logements existants à grande échelle.

Les précédents européens

En Europe, plusieurs juridictions ont développé des mécanismes permettant à des organismes sociaux d'acquérir du logement existant plutôt que de miser uniquement sur la construction neuve — une piste que Toit à moi a explorée au Royaume-Uni, en Belgique, en Suisse, en France et aux Pays-Bas.

Royaume-Uni

Le nouveau Social and Affordable Homes Programme (2026-2036) autorise explicitement l'utilisation de fonds publics pour acheter des logements construits pour le marché privé mais restés invendus, afin de les convertir en logements sociaux ou abordables — un mécanisme ouvert aux organismes sans but lucratif, aux organismes communautaires, aux œuvres de bienfaisance et aux autorités locales. Le programme va même plus loin en finançant l'acquisition et la rénovation de logements existants (« purchase and repair »). Une étude portant sur les fiducies foncières communautaires et les coopératives

de Londres souligne d'ailleurs que l'acquisition représente déjà une part importante des logements produits par les programmes londoniens, et recommande d'en élargir l'usage. Il s'agit probablement, parmi les juridictions étudiées, du mécanisme le plus proche de celui envisagé par Toit à moi.

Belgique

Inclusio, société immobilière belge à vocation exclusivement sociale, acquiert des immeubles résidentiels qu'elle met ensuite à la disposition de partenaires sociaux chargés de les louer dans le cadre de leur mission. Son portefeuille compte aujourd'hui plus de 1 400 logements locatifs abordables, en plus de logements adaptés aux personnes handicapées et de diverses infrastructures sociales. Le modèle n'est pas philanthropique au sens strict — il s'agit d'une société immobilière à impact — mais son principe financier (capital investi, propriété immobilière à long terme, loyer abordable géré par un partenaire social) ouvre une piste intéressante pour un éventuel véhicule immobilier distinct de l'organisme philanthropique.

Suisse

À Genève, la Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC), fondation de droit public, travaille avec des coopératives et des fondations immobilières pour créer et préserver du logement à loyer modéré. La Suisse recourt également à un mécanisme de droit de préemption permettant aux collectivités d'acquérir un bien avant sa vente à un autre acheteur, afin d'en préserver la vocation abordable. Le principe qui s'en dégage — faire du logement un actif patrimonial à conserver plutôt qu'à revendre — rejoint directement la philosophie de Toit à moi.

France

La France a développé, avec les organismes de foncier solidaire (OFS), un mécanisme sophistiqué de dissociation entre la propriété du terrain et celle du bâti : l'OFS conserve le terrain, tandis que les ménages acquièrent le logement à un prix réduit, avec des règles de revente qui empêchent la captation de la subvention publique par le futur acheteur. Ce modèle vise surtout l'accession à la propriété plutôt que la location aux personnes les plus démunies, mais son principe fondamental — dissocier la valeur immobilière de la valeur sociale, et conserver perpétuellement l'actif plutôt que de le revendre à profit — est directement transposable à l'approche de Toit à moi.

Pays-Bas

Les Pays-Bas disposent probablement du système institutionnel le plus développé d'Europe en matière de logement social : les woningcorporaties gèrent un parc immobilier considérable et sont soumises à des règles strictes lorsqu'elles souhaitent vendre un logement social, certaines catégories d'acheteurs devant être privilégiées afin d'éviter qu'un logement social ne bascule dans le secteur spéculatif. Cette philosophie — acheter, conserver, louer, et ne jamais perdre l'abordabilité acquise — est en tout point compatible avec le modèle que propose Toit à moi.

Le tableau suivant résume les principales initiatives recensées et ce que Toit à moi en retient.

Initiative	Territoire	Principe	Élément retenu pour Toit à moi
Toit à moi	Québec	Dons + hypothèque → achat de copropriétés → loyers très abordables	—
MURA	Toronto	Subventions municipales + financement → acquisition de copropriétés → abordabilité 99 ans	Mécanisme d'acquisition unité par unité déjà éprouvé
Programme Ontario 2026	Grand Toronto (GTA)	Fonds public-privé (1,3 G$) → conversion de condos invendus en location	Effet de levier du capital patient public
Programme fédéral / C.-B. 2026	Colombie-Britannique	Fonds public (1,45 G$) → achat de condos invendus → rent-to-own	Logique d'acquisition opportuniste de condos en difficulté
Interloge / Mainbourg	Montréal	Montage public-philanthropique-privé → acquisition d'immeubles existants	Faisabilité démontrée localement, partenaires potentiels communs
Social and Affordable Homes Programme	Royaume-Uni	Fonds public → achat de logements neufs invendus → conversion sociale	Cadre législatif explicite pour l'achat d'invendus
Inclusio	Belgique	Capital privé à impact → acquisition immobilière → location sociale	Piste pour un futur véhicule immobilier distinct
Organismes de foncier solidaire	France	Dissociation terrain / bâti → conservation perpétuelle	Principe de non-revente perpétuelle

Ce que Toit à moi retient de ces expériences

Cette revue internationale confirme que la thèse de Toit à moi n'est pas isolée : partout, on observe un mouvement — encore émergent mais accéléré depuis 2024 — vers l'acquisition de logements existants comme complément, voire comme alternative, à la construction neuve. Ce qui distingue Toit à moi de la plupart des initiatives recensées, c'est la combinaison simultanée de quatre éléments rarement réunis ailleurs : l'acquisition d'unités individuelles plutôt que d'immeubles entiers, un financement philanthropique récurrent qui vient compléter le financement public plutôt que s'y substituer, une propriété perpétuelle plutôt qu'une formule de sortie (revente, rent-to-own), et une cible de profonde abordabilité destinée aux personnes les plus vulnérables plutôt qu'aux ménages de la classe moyenne.

Un modèle de financement en couches

Le modèle envisagé repose sur l'empilement de plusieurs sources de capital, chacune jouant un rôle distinct : les dons philanthropiques constituent la mise de fonds initiale; le financement public, sous forme de subvention ou de prêt patient, réduit le capital à financer; l'hypothèque bancaire finance le solde de l'acquisition; et les loyers payés par les ménages logés couvrent une partie des coûts d'exploitation récurrents. Cette structure permet de transformer chaque dollar de don en plusieurs dollars de capacité d'acquisition immobilière, plutôt que de simplement l'affecter, dollar pour dollar, au paiement d'un loyer.

À titre d'illustration — et non comme une prévision chiffrée du marché — un consortium qui réussirait à mobiliser 100 millions de dollars de capital philanthropique, 300 millions de dollars de financement public et 600 millions de dollars de dette hypothécaire disposerait d'environ 1 milliard de dollars d'acquisitions, ce qui pourrait permettre de contrôler plus de 1 500 logements selon le prix moyen d'acquisition — avec, contrairement aux programmes publics actuels qui ciblent une minorité d'unités abordables, la possibilité de rendre 100 % des logements ainsi acquis profondément abordables.

L'effet multiplicateur du don

C'est là, économiquement, que le modèle devient le plus intéressant : si un dollar de philanthropie permet de mobiliser de trois à cinq dollars de financement immobilier combiné (public et hypothécaire), l'impact d'un don devient radicalement supérieur à celui d'un don qui financerait directement, dollar pour dollar, le paiement d'un loyer. Positionner Toit à moi comme un acheteur social capable d'intervenir rapidement lorsque des copropriétés neuves ou existantes deviennent disponibles à prix réduit permettrait de retirer durablement ces logements du marché spéculatif, au bénéfice des personnes qui en ont le plus besoin.



Des appartements lumineux, propices à retrouver le calme et la paix d'esprit.

CHAPITRE 5

Résumé de l'approche de Toit à moi - Canada

NOTRE MISSION

Contexte et raison d'être

La crise du logement frappe le Québec avec une intensité sans précédent. Entre 2018 et 2025, le nombre de personnes en situation d'itinérance visible a plus que doublé, atteignant environ 12 000 personnes selon les plus récents dénombrements. Le vieillissement des locataires à faible revenu, la hausse soutenue des loyers et la pénurie d'unités abordables exposent particulièrement les personnes âgées de 55 ans et plus.

Le Québec affiche par ailleurs un taux de logement social et hors marché inférieur à 11 %, alors que les pays scandinaves et plusieurs juridictions européennes considèrent qu'un seuil de 20 % est nécessaire pour stabiliser le marché. Combler cet écart par la seule construction neuve est financièrement et matériellement impossible aux échéances que la situation exige.

Toit à moi est né d'une certitude : face à cette crise et à l'urgence sociale qu'elle entraîne, il faut agir autrement, se doter d'outils supplémentaires. Plus économiques. Plus vite. Plus proche du terrain. Plus solidairement inclusif.

Mission et valeurs : une porte qui s'ouvre

Toit à moi – Canada a pour mission de soutenir collectivement l'accès et le maintien au logement des personnes ayant connu l'itinérance ou en situation de précarité résidentielle, en mobilisant à la fois les ressources existantes, les partenaires communautaires clés et la solidarité citoyenne.

Notre action repose sur trois piliers complémentaires :

LOGER	ACCOMPAGNER	TISSER DES LIENS
Accélérer l'accès à un logement abordable et stable, en acquérant des copropriétés existantes plutôt qu'en attendant la construction de nouveaux immeubles.	Travailler avec les meilleurs organismes communautaires de soutien présents sur le terrain, dans une approche « Logement d'abord».	Engager les citoyens dans la solution, au-delà du don, pour mieux accompagner les personnes logées et briser l'isolement social.

Un concept unique au Québec

Toit à moi ne construit pas de nouveaux immeubles ni ne crée de listes d'attente supplémentaires. L'organisme acquiert des logements existants — des copropriétés abordables, disponibles, prêtes à devenir des foyers.

Depuis des décennies au Québec, comme ailleurs, on achète des terrains ou des immeubles à rénover pour produire des ensembles de logements sociaux regroupés dans un même bâtiment. Ces projets sont essentiels. Il faut des logements abordables et plusieurs personnes ont besoin de soutien communautaire et de se retrouver entre elles.

Mais la supervision de projets de construction n'est pas à la portée de tous les organismes de par leur ampleur et complexité. Les petits projets (sans économie d'échelle) sont souvent très coûteux et longs à réaliser. Pour un logement d'une chambre, il faut en moyenne 4 à 6 ans de planification et de construction, à un coût de 450 000 à 600 000 $ l'unité selon des données de la Société d'habitation du Québec (SHQ).

Le modèle TÀM représente, dans ce contexte, une innovation sociale et une opportunité de faire une différence pour augmenter plus rapidement le nombre de logements abordables.

L'innovation sociale portée par Toit à moi n’est pas seulement d’acquérir des copropriétés pour les socialiser, c’est la combinaison cohérente de quatre alternatives simultanées aux modèles dominants du logement hors marché au Québec :

1. Modèle d'acquisition

Pratique courante	Limite	Transformation TÀM	Effet attendu
Construction neuve ou achat d'immeuble entier dédié, réalisation par projet	Délais de 4 à 6 ans, coût unitaire de 450K $ à 600K $, dépendance au foncier disponible	Acquisition par portefeuille de copropriétés existantes dispersées et plus économique à l'achat	Mise en service en quelques semaines, à coût d'unité inférieur, sans dépendance au foncier

Toit à moi achète des copropriétés individuelles à un prix moyen d'environ 300 000 $, voire moins. Un ou deux mois après l'acquisition, une personne peut déjà y habiter. Des milliers de copropriétés sont mises en vente chaque semaine au Québec. TÀM contracte des hypothèques abordables et la mise de fonds est rendue possible grâce à des dons philanthropiques. Une communauté d'environ 40 donateurs mensuels par logement, chacun donnant en moyenne 25-50 $ par mois, suffit à couvrir la portion des coûts non couverte par les loyers.

2. Configuration résidentielle

Pratique courante	Limite	Transformation TÀM	Effet attendu
Logement regroupé en immeuble à vocation sociale	Effets de concentration, stigmatisation, déficit de mixité sociale, cohabitation entre personnes vulnérables	Dispersion en copropriétés banalisées dans le tissu urbain ordinaire	Mixité sociale réelle, dignité préservée, intégration de quartier, bris de l'isolement institutionnel

Il y aura beaucoup de logements à créer au Québec au cours des prochaines années, des dizaines de milliers. Pour certaines personnes, il y a des risques à concentrer trop d'individus dans un même type d'habitat. D'ailleurs certaines personnes préfèrent des logements dits ordinaires plutôt qu'adaptés ou supervisés.

3. Source de financement opérationnel

Pratique courante	Limite	Transformation TÀM	Effet attendu
Subventions publiques majoritairement, OBNL en dépendance structurelle	Vulnérabilité aux cycles politiques, peu de mobilisation citoyenne, participation civique limitée à la collecte ponctuelle	Cofinancement structurel par 600 parrains et marraines (dons de 25 $ à 50 $ par mois) constituant un Fonds d'accès au logement (FAL)	Stabilité financière diversifiée, mobilisation civique durable, démocratisation de l'engagement social

Alors que le logement social est surtout assumé par les gouvernements et des dons majeurs de certaines corporations, Toit à moi propose au grand public de soutenir une partie du financement nécessaire. Des dons mensuels permettent de défrayer des coûts tels l'hypothèque et des frais d'opérations. Les dons accumulés sont versés au Fonds d'accès au logement (FAL) et assurent une stabilité financière de l'organisme tout en exigeant moins de financement public.

4. Logique d'inclusion sociale

Pratique courante au Québec	Limite	Transformation concept TÀM	Effet attendu
Intervention professionnelle exclusive sur la stabilité résidentielle	Coupure entre la personne logée et la société civile, inclusion limitée à la dyade intervenant-bénéficiaire	Programme « Tisser des liens » : 5 % des donateurs accompagnent socialement les locataires (visites, sorties, ateliers)	Bris d'isolement par le lien social citoyen, inclusion réciproque, complément à l'intervention professionnelle

L'expérience de Toit à moi en France a démontré que 5 % des donateurs souhaitent s'engager dans des activités pour briser la solitude des locataires et favoriser leur inclusion sociale. TÀM permet ainsi à la population de contribuer au soutien social des personnes, ce qui auparavant était souvent pratiqué par des professionnels uniquement.

Toit à moi, c'est un effort collectif pour créer du logement abordable avec de petits dons individuels.
Une réponse rapide. Un impact durable. Une vie changée à chaque clé remise.

Notre impact

Loger avec TÀM: moins de coûts, plus de bénéfices sociaux et humains

L'itinérance ne cesse d'augmenter au Québec. Lors du dénombrement du 11 octobre 2022, le nombre total de personnes en situation d'itinérance visible a été estimé à 10 000, soit une hausse de 44 % par rapport au 24 avril 2018. Le 15 avril 2025, on a dénombré 12 077 personnes en situation d'itinérance, correspondant à une hausse de 20 % par rapport à 2022.

La plus récente étude sur les coûts économiques associés à l'itinérance au Québec (CIRANO, avril 2026) estime de façon conservatrice à 782 millions $ les dépenses liées à l'itinérance pour l'année 2022-2023, dont 445 millions $ proviennent des organismes communautaires desservant les personnes en situation d'itinérance, notamment en hébergement d'urgence, en repas et en soutien psychosocial.

Selon cette étude, les programmes de type « Logement d'abord» qui fournissent un logement permanent accompagné de soutiens psychosociaux et sans conditions préalables permettent de réduire significativement les coûts liés à l'utilisation intensive des services publics, notamment en santé. C'est ce type de programme que Toit à moi propose dans ses logements avec ses partenaires tels le Chaînon et la Maison du Père.

Selon une autre étude commandée par l'Union des municipalités du Québec (UMQ) en 2023, une personne en situation d'itinérance représente en moyenne des coûts de 72 500 $ par année :

hospitalisation dans le réseau de la santé, hébergement d'urgence dans les refuges, services sociaux, services policiers et judiciaires, ainsi que coûts de services municipaux dans l'espace public.

Les coûts associés à un logement de Toit à moi représentent moins de 30 000 $ par année (frais d'opération du logement et programme de supplément au loyer). Cette personne se retrouvera moins souvent aux urgences et connaîtra moins ou pratiquement plus d'enjeux judiciaires, entre autres bénéfices.

Loger rapporte à la société et, surtout, sauve des vies.



Un des cinq premiers logements acquis au centre-ville et dans l'est de Montréal.

CHAPITRE 6

Développement prévu

Nos objectifs stratégiques

Acquisitions

- 2025-2026 Phase 1 : Déployer le projet pilote — un prototype de 5 copropriétés acquises et 5 personnes logées en moins de 12 mois avec le programme de stabilité résidentielle avec accompagnement (SRA) de deux refuges de Montréal (Maison du Père et Le Chaînon). ✔ **Réalisé.**
- 2026-2029 Phase 2 : Expérimentation avec 50-200 logements supplémentaires sur 24 mois, dans 5 à 8 villes du Québec, pour tester et évaluer le concept dans plusieurs villes (denses et moins denses) et avec un nombre élargi de partenaires communautaires. ✔ **En cours.**
- 2029-2034 Phase 3 : Mise à l'échelle avec l'appui des gouvernements ; cible stratégique de 1 500 logements dans 15 villes du Québec, intégrée durablement aux programmes publics d'habitation. ✔ **En préparation.**

Financement

- 2025-2026 Phase 1 : Don majeur de la Fondation famille Gauthier pour implanter le concept au Québec et acquérir 5 logements à Montréal. Démarrage du concept de financement participatif avec 700 donateurs individuels. ✔ **Réalisé.**
- 2026-2029 Phase 2 : Engagement des banques pour le financement. ✔ **Réalisé.**
- 2026-2029 Phase 2 : Engagement des villes (minimum 5), de la CMM et de la SHQ pour le financement des 50 premiers logements. Des annonces sont prévues à l'automne 2026. ✔ **En cours.**

- 2029-2034 Phase 3: En vue d'une mise à l'échelle (1500 logements), tester des modèles de financement avec tous les paliers de gouvernement et des partenaires financiers privés. ✔ **En préparation.**

Recherche et développement

- 2025-2026 Phase 1 : Premier rapport d'impact 2025-2026 après un an. ✔ **Réalisé.**
- 2026-2029 Phase 2 : Étude préliminaire financée par le Centre de transformation du logement communautaire, la Fondation familiale trottier et la Fondation famille Gauthier sur les villes potentielles à une expérimentation, les modèles de financement possibles et une étude de faisabilité externe. Rapport en septembre 2026. Étude sur le potentiel et l'implantation du modèle de financement participatif financé par la Caisse d'économie solidaire Desjardins. Rapport en 2027-2028. ✔ **En cours.**
- 2026-2029 Phase 2 : Deux autres projets d'études de la phase expérimentation (200 logements) en vue de la mise à l'échelle (1500 logements) sont prévues avec divers partenaires. ✔ **En préparation.**

CHAPITRE 7

Rapport d'opportunités dans les villes du Québec

Cette première recherche nous a permis de relever 7 premiers organismes communautaires très intéressés à développer le concept et 10 premières localités susceptibles d'accueillir rapidement le des condos socialisés pour une phase d'expérimentation.

Nous avons cherché à documenter deux dimensions :

1. le potentiel du marché des copropriétés;
2. les organismes offrant la stabilité résidentielle avec accompagnement (SRA) ainsi que l'intérêt manifesté par les villes.

1- Marché des copropriétés

Cette première recherche avait pour objectif de valider le nombre de condos qui se sont vendus en 6 mois en 2026 par villes visées dans les prix déterminés au modèle d'affaires de Toit à moi: Montréal, Laval, Longueuil, Québec, Gatineau, certaines villes de Lanaudière et des Laurentides. Nous en concluons que le marché est propice actuellement pour le type de logements recherchés. Nous donnons ici l'exemple de Montréal.

Ventes de condos à Montréal — janvier - juillet 2026

Résumé du nombre de ventes par arrondissement/municipalité
Source Centris, ventes conclues entre 200 000 $ – 325 000 $

Arrondissement / municipalité	Nombre de ventes
Ville-Marie	126
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	85
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	61
Le Sud-Ouest	51
Ahuntsic-Cartierville	37
Lachine	27
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	25
Le Plateau-Mont-Royal	21
LaSalle	20
Anjou	19
Rosemont–La Petite-Patrie	19
Montréal-Nord	17
Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension	16

Verdun / Île-des-Sœurs	10	
Pierrefonds-Roxboro	5	
Côte-Saint-Luc	2	
TOTAL	**541**	

2- Organisations communautaires et villes rencontrées

La recherche nous a permis de mieux connaître le potentiel des régions et de créer des liens pour une expérimentation.

Organisations	Villes
Organismes: Le Chaînon et La Maison du Père (Projet logement Montréal) Les deux premiers partenaires d'accompagnement de la phase prototype (5 logements en 2025) sont considérés comme les meilleurs en SRA au Québec. Ils seront toujours impliqués dans une phase d'expérimentation. Une dizaine d'autres organismes peuvent aussi devenir des partenaires SRA à Montréal.	**Montréal** La Ville de Montréal est très intéressée à financer elle-même des logements pour voir le concept émerger sur son territoire. Un projet de 25 à 50 condos à court terme est en discussion au comité exécutif.
Organisme : le Regroupement des organismes communautaires en itinérance de Laval (ROIL) Organisme prêt à collaborer avec TÀM.	**Laval** La Ville de Laval est très intéressée à financer elle-même des logements pour voir le concept émerger sur son territoire. Un projet de 5 condos en 2026-2027 est en discussion au comité exécutif.
Organisme : Le Réseau habitations Chez-Soi Organisme prêt à collaborer avec TÀM.	**Longueuil** La Ville de Longueuil est très intéressée à voir le concept émerger sur son territoire. Un projet de 5 condos en 2026-2027 est en discussion au comité exécutif.
Organisme: La Hutte Organisme prêt à collaborer avec TÀM.	**Lanaudière (Mascouche, Repentigny, Terrebonne)** Ces villes sont intéressées à voir le concept émerger sur leur territoire en 2027-2028. Un projet de 5 à 15 condos est en discussion.

Organismes: Maison Lise-Beauchamp et La Hutte Discussions à venir pour ce secteur.	**Laurentides (Ste-Agathe, St-Jérôme)** Très bon potentiel dans les Laurentides. Brèves discussions avec des acteurs.
Organisme: Porte-clé Un regroupement centralisé pour coordonner le SRA pratiqué par sept organismes. Organisme prêt à collaborer avec TÀM.	**Québec** La Ville de Québec est très intéressée à financer elle-même des logements pour voir le concept émerger sur son territoire. Les modalités d'un premier projet restent à préciser.
Organisme: Gîte-Ami Organisme prêt à collaborer avec TÀM.	**Gatineau** La Ville de Gatineau est très intéressée à financer elle-même des logements pour voir le concept émerger sur son territoire. Les modalités d'un premier projet restent à préciser.
Le temps a manqué pour explorer d'autres villes telles Vaudreuil, Sherbrooke, Drummondville, Trois-Rivières, etc. Cette étape sera réalisée dans une autre phase.	

Faits saillants retenus des entrevues

Une grande capacité de développement dans les villes plus denses, où l'on trouve davantage de logements et de population.

Un intérêt marqué dans les villes moins denses, qui disposent de moins d'organismes et d'une capacité réduite à construire du logement social, alors que des copropriétés sont disponibles partout sur leur territoire.

Dans plusieurs villes, des promoteurs immobiliers évoquent des invendus et l'intérêt qu'un organisme comme TÀM puisse les acquérir.

Les organismes communautaires locaux accueillent favorablement l'arrivée d'un organisme dédié à l'offre de logements.

Le SRA est implanté partout au Québec, mais à une intensité variable; TÀM pourrait regrouper les partenaires et approfondir la pratique avec des acteurs de différentes villes.

L'enjeu de la cohabitation sociale a été abordé à l'occasion, sans que de grandes craintes soient exprimées.

CHAPITRE 8

Premières modélisations en vue de l'expérimentation

L'équipe a rencontré un ensemble d'organisations de l'écosystème du logement social et du financement afin de cerner les opportunités et les freins à l'implantation du concept de copropriétés socialisées.

Les premières propositions de financement

Toit à moi se veut une réponse à la fois économique pour les gouvernements — en réduisant le coût par logement — et rapide, grâce à sa capacité d'acquérir des unités déjà construites.

TÀM cherche à maximiser l'effet de levier du financement public en proposant un modèle différent du financement à 90 % ou 100 % des coûts habituellement assumé par les gouvernements.

TÀM cherche donc un modèle qui demande moins de fonds publics par unité, afin de produire davantage de logements pour chaque tranche de subvention.

Voici une première hypothèse de modèle de financement :

TÂM	Projets traditionnels
Coût d'acquisition d'un logement 3 ½ 300 000 $	Coût de construction d'un logement 3 ½ 450 000 $ à 600 000 $
Fonds des gouvernements 27,5%: 89 000 $	Fonds des gouvernements 80% à 100%: 400 000 $ à 600 000 $
Prêts bancaires 70%	Prêts bancaires 0% à 20%
Financement des opérations annuelles: Financement du public en dons mensuels	Financement des opérations annuelles: Subventions en soutien communautaires
PSL PSL-itinérance déjà en circulation pour SRA	PSL Création de nouveaux PSL nécessaire

C’est sur cette base que se sont déroulées les premières entrevues avec les acteurs du logement social.

Les programmes du gouvernement du Québec

Pour la Société d’habitation du Québec (SHQ), la proposition est jugée digne d’intérêt.

Voici les éléments qui devront être approfondis dans le cadre d’une phase d’expérimentation :

a. Le Programme d’habitation abordable Québec (PHAQ) n’est pas adapté aux projets d’acquisition, et encore moins à l’acquisition de copropriétés individuelles. Il faudra donc démarrer par un projet pilote expérimental avant d’envisager une adaptation du PHAQ.

b. Un projet expérimental devra être structuré par gestion de portefeuille — une enveloppe permettant d’acquérir des logements au gré des opportunités — plutôt que par projet, où l’immeuble est prédéterminé.

c. La question des suppléments au loyer pour personnes en situation d’itinérance (PSL-itinérance) devra être approfondie, car ils sont actuellement destinés au marché locatif privé et non aux logements sociaux financés par la SHQ. Un arrimage viable entre les deux univers de financement est nécessaire.

Les programmes du gouvernement fédéral et Maisons Canada

L’équipe a rencontré Maisons Canada. Ce nouvel organisme fédéral lancera en septembre 2026 le Fonds canadien de protection des loyers, destiné à l’acquisition de logements afin d’en préserver le caractère abordable. L’acquisition de copropriétés semble tout à fait cadrer avec ce nouveau programme, qui offrirait un fonds d’acquisition, des prêts à faible taux et des garanties de prêt.

Ce nouveau programme devra être discuté avec la SHQ afin d’assurer un arrimage cohérent entre les paliers fédéral et provincial.

Les programmes des villes

Pour les dix municipalités visées par la phase d’expérimentation, la situation varie d’une ville à l’autre. Voici les résultats préliminaires des entrevues :

Montréal : la métropole dispose de budgets dédiés à l’habitation et peut financer des projets d’acquisition.

Laval : la deuxième plus grande ville du Québec dispose de budgets en habitation et peut financer des projets d’acquisition.

Longueuil : la Ville souhaite aller de l’avant et sollicite un soutien financier auprès de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Depuis avril 2026, la CMM peut en effet financer des projets pilotes innovants en immobilier sur son territoire, qui regroupe 84 municipalités de la région métropolitaine.

Lanaudière : Mascouche, Terrebonne et Repentigny pourraient travailler de concert avec la CMM sur leur territoire.

Laurentides : le mécanisme de financement reste à valider.

Québec : la Capitale-Nationale dispose de budgets en habitation et peut financer des projets d'acquisition.

Gatineau : la Ville fait preuve d'ouverture à l'innovation et pourrait mettre en place un mécanisme qui reste à définir.

L'engagement des banques

L'intérêt des institutions bancaires à s'engager dans ce concept innovateur d'acquisition de copropriétés est manifeste : elles connaissent bien ce marché, dans lequel elles investissent déjà activement.

Les institutions financières ayant manifesté le plus d'intérêt sont la Banque Nationale du Canada, BMO Banque de Montréal, RBC Banque Royale et le Mouvement Desjardins (caisses populaires).

Deux éléments marquants se dégagent des échanges :

- Les banques sont prêtes à créer un mécanisme de financement adapté à l'acquisition de copropriétés. Des marges de crédit permettraient d'acheter rapidement des dizaines de copropriétés, pour ensuite consolider le financement en un acte hypothécaire groupé. Ce mécanisme permettrait de retirer rapidement des unités du marché, dans une logique de gestion par portefeuille.
- Les banques souhaitent également nous mettre en relation avec des promoteurs immobiliers. Le ralentissement actuel des ventes de condos neufs crée une opportunité : TÀM pourrait acquérir des unités invendues et ainsi soutenir le marché tout en réalisant sa mission sociale. Certaines institutions pourraient même devenir investisseurs dès les premières phases du projet — un potentiel d'avenir prometteur.

L'engagement du capital patient

Ce volet sera à approfondir.

- Des fondations telles la Fondation Chagnon se sont montrées intéressées à agir comme prêteurs.
- Les fonds de travailleurs présentent également un potentiel intéressant.
- Les obligations communautaires constituent une autre avenue à explorer.

Ce sujet sera approfondi lors d'une phase de recherche ultérieure.

Modèle à définir

Une recherche complémentaire, dans le cadre de la phase d'expérimentation, visera à approfondir trois scénarios de mise de fonds :

- 20-30 % de mise de fonds : maximise le financement public, mais entraîne des frais d'intérêt plus élevés et exige des loyers plus élevés.
- 50-60 % de mise de fonds : réduit l'emprunt et le recours aux dons privés — un équilibre jugé prometteur à ce stade.
- 70-100 % de mise de fonds : permet de fixer des loyers très bas pour rejoindre les personnes les plus pauvres, tout en réduisant la dépendance aux suppléments au loyer (PSL) de la Société d'habitation du Québec (SHQ).

Trois pistes à valider durant la phase d'expérimentation.

CHAPITRE 9

Études : FFOM et faisabilité, rapport de recommandations

TÀM souhaitait une première étude externe d'analyse de ses hypothèses de démarrage en vue de préparer une phase d'expérimentation et ensuite de mise à l'échelle.

Le Groupe ACHAT a été mandaté pour cet objectif. Voir le document produit par le Groupe ACHAT, qui accompagne cette étude et en présente l'analyse détaillée.

Il s'agit de la première étude FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et de faisabilité réalisée pour Toit à moi, ainsi que d'une première analyse du modèle financier actuel de TÀM, fondée sur une mise de fonds de 60 % et un objectif de 220 logements dans une phase d'expérimentation de deux ans.

Le Groupe ACHAT formule de précieuses recommandations qui nous seront utile pour la prochaine étape d'acquisitions de 50 à 200 logements entre 2026 et 2029.

Conclusion

Cette première recherche de six mois sur les débuts du concept au Québec a été riche en apprentissages. Les signaux sont au vert dans l'ensemble des dimensions étudiées : marché, financement, partenariats communautaires, intérêt municipal et gouvernemental.

Une année supplémentaire de recherche, réalisée dans le cadre d'une phase d'expérimentation, permettra de préciser :

- le modèle d'affaires à privilégier;
- le financement des opérations annuelles.

Nous remercions chaleureusement le Centre de transformation du logement communautaire, la Fondation familiale Trottier et la Fondation Famille Gauthier pour leur soutien dans la réalisation de cette recherche.

Nous rendons ce document public dans l'intérêt général des acteurs du milieu de l'habitation.

Gouvernance de Toit à moi - Canada

Toit à moi – Canada est un organisme à but non lucratif dirigé par un conseil d'administration bénévole, appuyé par une équipe de direction générale responsable de la gestion quotidienne et de la reddition de comptes.



Martin Gauthier — *Président*

Président de la Fondation famille Gauthier, homme d'affaires et philanthrope montréalais engagé auprès de plusieurs causes. 20 ans en gestion d'entreprises (énergie, alimentation, investissement) et en fondations.



Marie-Josée Rioux — Vice-présidente

Gestionnaire à Fondaction CSN, en partenariats et plateformes d'investissement d'impact. 30 ans d'expérience dans le milieu bancaire et l'investissement social. Participation à plusieurs projets d'envergure de développement territorial.



Serge Lareault — Secrétaire

30 ans d'expérience internationale en itinérance : Commissaire aux personnes en situation d'itinérance à la Ville de Montréal; directeur général de L'Itinéraire; président de l'International Network of Street Papers.



Denis Castin — Administrateur

Fondateur et délégué général de Toit à moi – France. 15 ans de développement de l'association à l'échelle de la France et inspiration directe du modèle québécois.



Sonia Côté — Administratrice

PDG du Chaînon. 25 ans d'expérience à titre de gestionnaire dans le milieu communautaire et le réseau public, en itinérance, habitation, santé mentale et santé publique.



Alexandre Skaff — Trésorier

Investisseur à Plagesco Holding Inc., portefeuille d'intérêts dans des sociétés privées, des placements immobiliers et des entreprises cotées en bourse. Plus de 20 ans d'expertise en gestion et stratégie globale (Kraft Foods, Pratt & Whitney).

Structure du Conseil d'administration

6 membres

Mandat: Assurer toutes les décisions relatives au développement de l'organisme

Comité exécutif

Président (VP en cas d'absence), trésorier, secrétaire

Mandat: Organiser les rencontres du CA - Prises de décisions urgentes

Comité communications, partenariats, développement

Président, administrateur, trésorier, secrétaire

Mandat :

- Stratégie de levée de fonds; Relations donateurs, partenariats corporatifs
- Campagnes majeures et communications publiques, Événements-bénéfice

Comité stratégie, finances et vérification

Président (VP en cas d'absence), trésorier, secrétaire

Mandat :

- Plan stratégique et d'impact; Supervision investissements
- Suivi des résultats financiers et d'activités, Budget annuel, États financiers et vérification
- Diverses politiques de gestion, Gestion des risques financiers, Politique de réserves

Comité des actifs immobiliers

Président (VP en cas d'absence), trésorier, secrétaire

Mandat :

- Protocole d'acquisition de logements; Analyse de projets immobiliers; Suivi de la gestion des actifs
- Relations avec les gestionnaires des copropriétés; Évaluation des risques immobiliers

Comité gouvernance, RH et soutien aux personnes

Président, VP, administrateur, secrétaire

Mandat :

- Recrutement administrateurs et membres du groupe; Évaluation du CA
- MÀJ des règlements généraux; Développement des RH et bénévoles; Manuel RH
- Éthique et conflits d'intérêts; Supervision-évaluation du DG; Culture organisationnelle
- Suivi des services aux personnes logées; Suivi du devoir de la mission

La direction et les opérations

Direction générale et de l'administration	Direction des partenariats et des communications	Direction de l'accès au logement et des projets immobiliers
Directeur général : Serge Lareault **Administration et tenue de livres :** Gestias Inc. – Nicole Dugas	**Philanthropie :** Serge Lareault et Félix Couture **Relations de presse :** Cabinet national **Communications et internet :** Nukleo, Maryse Gauthier, Manuel Théberge, Félix Couture	**Courtiers immobiliers :** Renée Larivière et Maxwell Castle **Gestion des immeubles :** Serge Lareault et Alexandre Skaff **Partenaires de stabilité en logement :** Le Chaînon, La Maison du Père

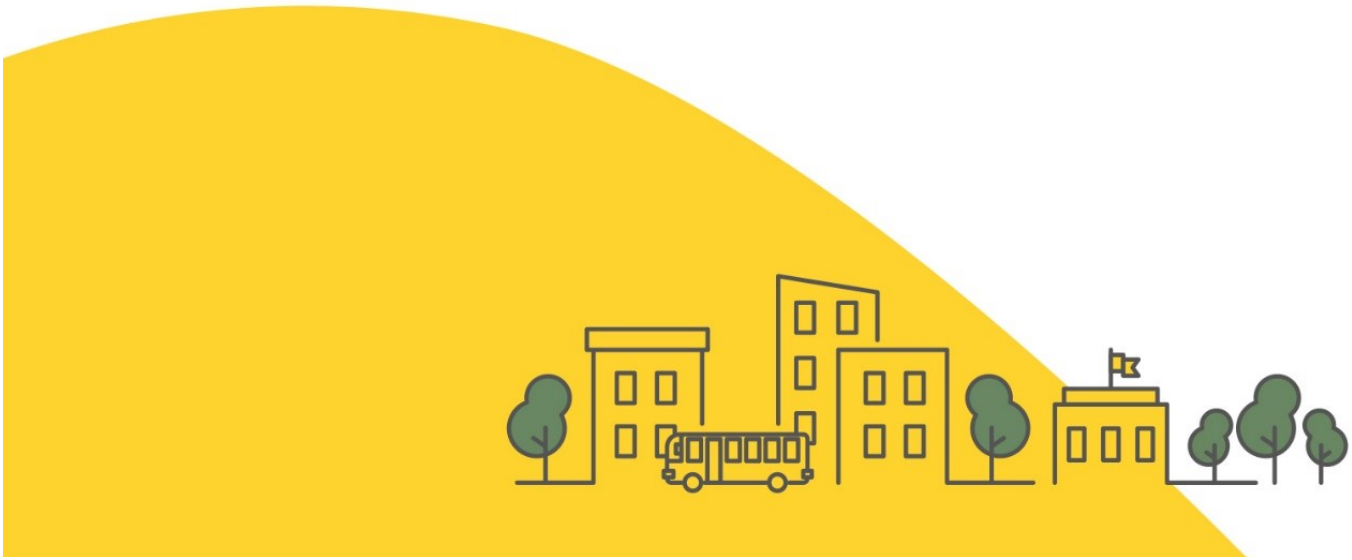
ACHAT | Alliance des corporations d'habitations abordables du territoire du Québec

Rapport d'analyse du modèle d'affaires

Analyse préliminaire du modèle d'affaires (FFOM)

Activité 1

Date 2026-06-30



1. Contexte

ACHAT a pour mandat de faire une analyse du modèle d'affaires proposé par Toit à moi.

ACHAT doit fournir un rapport intérimaire avec une analyse Forces Faiblesses Opportunités Menaces (FFOM) et l'identification d'opportunités d'améliorations comme activité 1 du mandat.

Ce document rassemble les constats de l'activité 1.

2. Forces

2.1 Solution

- Une solution de logement qui permet une réelle insertion dans le tissu social (mixité sociale) existant sans marginalisation et concentration de clientèle vulnérable (ghettoïsation).
- Innovation locale basée sur un modèle d'affaires éprouvé à l'étranger démontrant la viabilité du modèle d'affaires.
- Rapidité de déploiement du modèle et l'ajout quasi instantané de logement hors-marché.

2.2 Équipe et expertise

- Conseil d'administration et direction générale expérimentés et crédibles.
- Appui sur l'organisme français fort de 20 ans d'expertise.
- Membre de plusieurs regroupements reconnus.

2.3 Acquisitions

- Un coût d'acquisition d'unités de logement similaire aux meilleurs ratios observés dans les projets subventionnés par la SHQ pour des constructions neuves.
- Taux de subvention à la production de logements (27,5%) inférieur aux pratiques courantes (Phase 1 et 2).
- Présence de financement collectif et philanthropique.

2.4 Opérations

- L'entretien majeur des immeubles et opérations courantes gérés par les syndicats de copropriétés.
- Vision d'autonomie financière (pas de subvention à la mission globale ou au fonctionnement) dans le financement des opérations.

2.5 Services

- Répond directement au besoin d'offrir une porte de sortie aux refuges dont le nombre de places augmente sans cesse et les personnes attendent des mois, voire des années avant de trouver un logement.
- Le Programme de Stabilité résidentielle avec accompagnement (SRA), logement d'abord, a besoin de logements individuels, ce qu'offre TAM, et les fonds publics en PSL sont versés à un OBNL et non à une entreprise privée.
- Participation du public dans le concept d'inclusion sociale, le Programme Tisser des liens fait en sorte que cet aspect n'est pas seulement traité par des intervenants professionnels.

3. Faiblesses

3.1 Solution

- L'initiative de Toit à moi ne s'inscrit dans aucun programme de support financier existant et nécessite des ententes particulières pour sa phase d'expérimentation et pour sa mise à l'échelle.

3.2 Équipe et expertise

- Expertise immobilière manquante pour une mise à l'échelle des acquisitions et des opérations.

3.3 Acquisitions

- La mise à l'échelle nécessite une augmentation importante des dons totaux et/ou des subventions. Les projections financières fournies démontrent que la mise à l'échelle nécessite de plus en plus de subventions, ce qui est contraire à une économie d'échelle.
- Dépendance aux dons et à la récurrence dans le temps de ceux-ci. La mise à l'échelle implique une augmentation importante des volumes de dons. Les opérations pourraient être en péril si les dons venaient à réduire ou cesser d'augmenter.
- Le projet pilote de 75 condos (Phase 2) utilise des hypothèses de financement différentes de celles de la mise à l'échelle de 225 et 1200 (blocs 3 et 4), notamment le niveau de subvention nécessaire. Il serait possiblement plus pertinent d'utiliser les mêmes hypothèses de travail pour la démonstration de projet pilote afin de bien démontrer la viabilité du projet à long terme.

- Le projet propose des acquisitions à coût inférieur aux projets traditionnels SHQ. Le projet ne démontre pas le coût total en fonds publics sur un horizon long terme.
- Les projections financières mélangent dons et subventions sans distinction claire. Cette confusion peut nuire à la crédibilité du projet.
- Niveau de levier (emprunt hypothécaire / valeur immobilière) non maximisé ou justifié par une analyse financière.
- Les garanties de prêts ne sont pas abordées dans le plan d'affaires.

3.4 Opérations

- Les coûts d'opérations projetés par unité sont supérieurs à une opération immobilière standard dans un immeuble multilogement.
- Les frais de gestion de 800 $ par unité apparaissent faibles pour une gestion d'un par condo.
- Défis de gestion de condos éparpillés géographiquement non couverts dans le plan d'affaires.

3.5 Services

- Les projections financières mélangent immobilier et services à la personne. Une division plus claire de ces données permettrait de mieux démontrer l'attribution de ces coûts.
- Évolution du SRA incertaine

4. Opportunités

4.1 Solution

- Ouverture du gouvernement en place à des interventions financières par décret et non limitées aux programmes en place.
- Besoins croissants en logements pour les clientèles vulnérables à l'itinérance.
- Disponibilité de condos sur le marché.
- Solution intéressante pour de plus petites municipalités où les besoins ne justifient pas la construction de ressources dédiées.
- La Ville de Toronto développe aussi un projet d'acquisition de condo, ce qui permettra de tester le concept dans deux provinces.

4.2 Équipe et expertise

- Large réseau de l'équipe en place
- Regroupement dynamique
- Recrutement d'experts facilité par l'attrait de l'innovation
- Grand bassin de donateurs qui favorise l'apport de bénévoles experts

4.3 Acquisitions

- Marché cyclique et favorable aux acheteurs de condos par périodes.

4.4 Opérations

- Sensibilité publique croissante pour la prévention de l'itinérance et possible augmentation des dons et revenus philanthropiques.
- Surplus de PSL itinérance retournés au Conseil du trésor car les organismes ne trouvent pas de logements.

4.5 Services

- Des équipes aguerries en SRA; moins de besoins d'équipe interne
- Possibilité de développer une vision SRA dans plusieurs régions
- Programme Tisser des liens novateur au Québec et intéressant pour plusieurs.

5. Menaces

5.1 Solution

- Manque de condo sur le marché dans certaines régions

5.2 Équipe et expertise

- Compétition entre certains experts et acteurs du milieu qui pose parfois un enjeu de partage d'informations.

5.3 Acquisitions

- Secteur et réglementation sujets à des modifications réglementaires fréquentes.

5.4 Opérations

- Taxes foncières élevées versus projet conventionné SHQ. Les taxes foncières en condo sont plus élevées par unité de logement que dans un ensemble immobilier. Le projet ne

pourra pas bénéficier des diminutions de taxes foncières pour logements abordables. Ces diminutions de taxes seront basées sur les loyers réels perçus. Les revenus PSL s'apparentent au marché privé et limiteront par le fait même les réductions de taxes qui pourraient être associées aux logements abordables.

- Modèle financier basé sur des niveaux de revenus PSL non garantis dans le temps. Les niveaux PSL peuvent descendre selon les niveaux de vacances. Voir l'annexe 1

5.5 Services

- Cohabitation avec copropriétaires (pas dans ma cour)
- Enjeux de gérer la collaboration avec certains organismes de SRA.
- Enjeux de devoir monter des équipes SRA.
- Enjeux de gérer des bénévoles dans plusieurs villes.

6. Opportunités d'amélioration

6.1 Solution

- Plus grande mise en valeur de la valeur ajoutée du modèle qui favorise une réelle mixité sociale sans marginalisation. Cette solution a potentiellement de meilleurs taux de succès de réinsertion que les solutions existantes en prévention d'itinérance.

6.2 Équipe et expertise

- Planifier le recrutement d'un candidat avec expertise immobilière ou la planification d'entente de partenariat avec expertise immobilière.

6.3 Acquisitions

- Revoir les hypothèses de travail afin de créer une économie d'échelle avec la croissance de l'organisation.
- Uniformiser les demandes en subventions entre les phases. Il est nécessaire de démontrer la viabilité de la mise à l'échelle même dans la phase d'expérimentation.
- Le projet ne démontre pas le coût total en fonds publics sur un horizon temporel. Les programmes SHQ sont basés sur des ententes de 35 ans. Une démonstration sur 35 ans incluant les subventions à l'acquisition et PSL supporterait mieux le projet.

- Le niveau de levier (emprunt hypothécaire / valeur immobilière) n’est pas maximisé ni justifié par une démonstration financière. Une analyse financière du niveau de levier optimal permettrait d’optimiser le projet.

6.4 Opérations

- Les défis de gestion de condos éparpillés géographiquement non couverts dans le plan d’affaires. Un plan opérationnel aiderait à crédibiliser la démarche.

6.5 Services

- Une analyse comparative avec des données d’organismes comparables en prévention de l’itinérance pourrait mieux mettre en valeur le projet.
- Les projections financières mélangent immobilier et services à la personne. Une division plus claire de ces données permettrait de mieux démontrer l’attribution de ces coûts.

7. Synthèse visuelle de l’analyse FFOM (mots-clés)

FACTEURS INTERNES	
Forces + • Coût d'acquisition compétitif (ratios SHQ) • Financement collectif et philanthropique • Entretien majeur porté par les copropriétés • Réponse directe au SRA / logement d'abord • Inclusion sociale citoyenne (Tisser des liens)	**Faiblesses –** • Aucun programme de financement existant • Expertise immobilière à renforcer • Dépendance aux dons récurrents • Levier hypothécaire non démontré • Coûts d'exploitation et frais de gestion sous-évalués • Gestion de condos dispersés non planifiée
FACTEURS EXTERNES	
Opportunités + • Ententes publiques possibles par décret • Besoins croissants, sortie des refuges • Marché favorable à l'achat de condos • PSL itinérance inutilisés à mobiliser • Sensibilité publique croissante aux dons	**Menaces –** • Rareté de condos selon les régions • Taxes foncières pleines (non conventionné) • Revenus PSL non garantis dans le temps • Réglementation changeante • Acceptabilité en copropriété (cohabitation)

Annexe 1 : Barème PSL selon le taux d'inoccupation (SHQ)

projets réalisés par l'entremise de ces programmes;

- pour les logements qui n'ont pas été réalisés par l'entremise des programmes mentionnés au point précédent, le pourcentage maximal du loyer médian du marché reconnu par la Société peut être accordé, selon le tableau suivant :

Taux d'inoccupation du secteur ciblé selon la typologie de logement	Loyer maximum par rapport au loyer médian du marché
≥ 3,0 %	120 %
2,5 % à 2,9 %	130 %
2,0 % à 2,4 %	140 %
< 2,0 %	150 %

Malgré ce qui précède, s'il est démontré à la satisfaction de la Société par un office d'habitation

Source : https://www.quebec.ca/habitation-territoire/espace-partenaires-informations-habitation/gestion-programmes-habitation/supplement-au-loyer/programme-de-supplement-au-loyer-quebec-pslq-partenaires-en-habitation

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

Rapport d'analyse du modèle d'affaires

Étude de faisabilité

Activité 2

Date 2026-08-24



Partie 1 : Étude de faisabilité

1.1 Introduction et méthodologie

Dans le cadre du mandat confié par Toit à Moi à l'ACHAT, ce rapport constitue le second livrable intérimaire du mandat, faisant suite au rapport d'activité 1. Alors que l'activité 1 dressait un portrait qualitatif du modèle d'affaires de Toit à Moi, la présente activité 2 en approfondit l'analyse financière : il s'agit d'une étude de faisabilité du modèle d'acquisition et d'un développement d'un modèle financier reproductible, accompagnée d'une proposition de cadre financier adapté aux objectifs d'acquisition et de croissance de l'organisation.

Une étude de faisabilité vise à déterminer si un modèle d'affaires proposé peut être mis en œuvre avec succès, dans les conditions et au volume envisagés, avant que des ressources importantes n'y soient engagées. Elle se distingue d'une analyse stratégique en ce qu'elle porte sur la capacité réelle d'exécution du modèle : la solidité de ses hypothèses financières, la disponibilité des ressources nécessaires et les ajustements requis pour en assurer la viabilité. C'est dans cet esprit que la présente étude examine, pour chacune des dimensions du modèle de Toit à Moi, ce qui est faisable dans les conditions actuelles et ce qui mérite d'être développé davantage.

L'analyse porte sur la phase d'acquisition de 220 logements, telle que définie par Toit à Moi dans son modèle financier daté du 7 juillet 2026, lequel sert de base à l'ensemble des constats et recommandations de ce rapport. Cette cible remplace le volume de 75 condos par année initialement visé au mandat, Toit à Moi ayant fait évoluer son plan d'acquisition vers un bloc de 220 unités.

Le rapport est structuré en trois parties : une étude de faisabilité examinant six dimensions du modèle proposé par Toit à Moi, soit l'acquisition, le financement et le levier hypothécaire, la gestion des opérations, la philanthropie, les revenus PSL et le déploiement ; une proposition de modèle financier détaillant le financement d'acquisition, la projection opérationnelle et la structure de déploiement recommandée ; et un dernier volet sur les perspectives de mise à l'échelle au-delà de cette phase.

L'analyse s'appuie sur les documents et modèles financiers fournis par Toit à Moi, sur les travaux comparatifs déjà réalisés par l'ACHAT, ainsi que sur des échanges avec les ressources internes de Toit à Moi et de l'ACHAT.

1.2 Acquisition et financement

1.2.1 Description de la proposition Toit à Moi

La proposition financière de Toit à Moi pour la phase de 220 unités repose sur un coût moyen de 323 500 $ par logement, composé de trois éléments : un coût d'acquisition de 300 000 $, des frais d'acquisition et d'aménagement de 16 000 $, et des frais de gestion et de partenariats liés à la transaction de 7 500 $.

Coût d'acquisition	300 000 $
Gestion et partenariats (2,5 %, revenus pour l'opération de l'organisme)	7 500 $
Frais et aménagements	16 000 $
Total	**323 500 $**

Le détail des postes figure à l'annexe A.

À noter : le poste « Gestion et partenariats » (7 500 $, soit 2,5 % du coût total) ne constitue pas une dépense externe, mais un revenu interne qui finance l'opération de l'organisme au moment de l'acquisition.

Ce coût total de 323 500 $ par logement est financé à 60 % par une subvention publique, tous paliers de gouvernement confondus, et à 40 % par un prêt hypothécaire de premier rang à un taux de 4,5 %, amorti sur 25 ans.

L'échéancier d'acquisition prévoit l'atteinte des 220 unités sur une période d'environ deux ans, à raison de 110 logements par année, acquis par tranches trimestrielles entre 2027 et 2029.

Le montage financier de l'acquisition combine une subvention publique et un financement hypothécaire, selon la répartition suivante :

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Subvention publique (60 %)	194 100 $	42 702 000 $
Prêt hypothécaire de premier rang (40 %)	129 400 $	28 468 000 $
Total du financement	**323 500 $**	**71 170 000 $**
Taux d'intérêt du prêt hypothécaire	4,5 %	
Amortissement	25 ans	
Service de la dette annuel	8 594 $	1 890 680 $
Ratio de levier (prêt / coût total)	40 %	

Le ratio de levier de 40 % signifie que 60 % du coût d'acquisition est couvert par la subvention publique plutôt que par de la dette, laissant une marge de financement hypothécaire non utilisée par rapport au maximum généralement disponible sur ce type d'actif.

1.2.2 Points forts de la proposition Toit à Moi

- Coût d'acquisition (323 500 $/unité) comparable aux meilleurs ratios SHQ pour du neuf.
- Présence de financement collectif et philanthropique en complément de la subvention publique et de l'hypothèque.
- Rapidité de déploiement : ajout quasi instantané de logements hors marché.

1.2.3 Points à améliorer de la proposition Toit à Moi

- Levier hypothécaire (40 %) non maximisé ni justifié par une analyse financière ; garanties de prêts non abordées dans le plan d'affaires.
- Aucun programme de financement public existant ne couvre l'initiative ; ententes évoquées avec Fondaction et BNC non détaillées.

1.3 Gestion des opérations

1.3.1 Description de la proposition Toit à Moi

L'analyse porte sur le scénario de la colonne F du classeur (régime permanent, 220 unités, loyer 1 350 $/mois). Le modèle distingue deux volets : les opérations immobilières, soit le parc de logements en tant que tel, et l'opération de l'organisme, soit la structure de gestion et de mission.

Les opérations immobilières dégagent un excédent de 1 012 000 $ alors que l'opération de l'organisme affiche un déficit de 980 479 $. La combinaison des deux mène à un résultat net global de 31 521 $.

Sommaire combiné

	Montant
Résultat net opérationnel immobilier	1 012 000 $
Résultat net organisationnel	(980 479 $)
Résultat net global	**31 521 $**

Opérations immobilières

Le loyer se compose du PSL itinérance (1 000 $/mois) et de la part du locataire (350 $/mois, 25 % de son revenu). Le FAL, don récurrent calculé au prorata des logements sous gestion, complète ce montage.

Montage financier d'une unité type

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Loyer : PSL (1 000 $/mois)	12 000 $	2 640 000 $
Loyer : Part du locataire (350 $/mois)	4 200 $	924 000 $
FAL (dons récurrents, prorata par logement)	8 455 $	1 860 000 $
Total des revenus	**24 655 $**	**5 424 000 $**

Dépenses directes des logements (sommaire)

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Hypothèque (service de la dette)	10 055 $	2 212 000 $
Frais d'exploitation (condo, assurance, électricité, taxes, entretien)	8 500 $	1 870 000 $
Fonds de prévoyance	1 500 $	330 000 $
Total des dépenses directes	**20 055 $**	**4 412 000 $**

Le détail des postes figure à l'annexe A.

Résultat net opérationnel immobilier

	Par unité	Pour 220 unités
Total des revenus	24 655 $	5 424 000 $
Total des dépenses directes des logements	20 055 $	4 412 000 $
Résultat net opérationnel immobilier	**4 600 $**	**1 012 000 $**

Opération de l'organisme

L'opération de l'organisme regroupe les frais normaux de gestion du parc immobilier et de la mission : les salaires des quatre directions (actifs immobiliers, inclusion sociale, développement et partenariats, administration) ainsi que les postes budgétaires associés : coordination, communications, collecte de fonds, services professionnels et frais de bureau. Le FMP finance cette structure organisationnelle.

Poste	Montant
FMP : Dons corporatifs / subvention de fonctionnement	150 000 $
FMP : Dons corporatifs / inclusion sociale	258 325 $
Total FMP	**408 325 $**
Frais fixes des 4 directions	1 388 804 $
Résultat net organisationnel	**(980 479 $)**

Frais fixes par direction

Direction des actifs immobiliers et de l'accès au logement	290 000 $
Direction de l'inclusion sociale	258 325 $
Direction du développement, des partenariats et des communications	481 075 $
Direction de l'administration	359 404 $
Total des frais fixes	**1 388 804 $**

Le détail des postes par direction figure à l'annexe A.

Résultat combiné

	Montant
Résultat net opérationnel immobilier	1 012 000 $
Résultat net organisationnel	(980 479 $)
Résultat net global	**31 521 $**

Ce résultat confirme que le modèle s'équilibre globalement, mais seulement grâce à l'apport du FAL aux opérations immobilières : sans cet apport, le parc de logements afficherait un déficit de 848 000 $ (loyer de 3 564 000 $ contre des dépenses directes de 4 412 000 $). La viabilité du modèle dépend donc directement du maintien des cibles de dons du FAL au rythme prévu.

1.3.2 Points forts de la proposition Toit à Moi

- Entretien majeur des immeubles pris en charge par les syndicats de copropriété plutôt que par l'organisme, allège la structure opérationnelle.
- Résultat net global équilibré en régime permanent (31 521 $/an) : le déficit organisationnel des quatre directions est couvert par le surplus des opérations immobilières une fois le FAL comptabilisé.

1.3.3 Points à améliorer de la proposition Toit à Moi

- Dépenses opérationnelles élevées versus un ensemble immobilier standard, principalement dues aux frais de copropriété.
- La présentation des données financières pourrait être améliorée pour mieux s'harmoniser avec une présentation standard.
- Défis de gestion de condos dispersés géographiquement non couverts dans le plan d'affaires.
- Taxes foncières en copropriété plus élevées que pour un ensemble conventionné SHQ, sans réduction applicable (l'immeuble demeure imposé comme du locatif privé malgré les revenus PSL).

1.4 Philanthropie

1.4.1 Description de la proposition Toit à Moi

Le Fonds d'accès au logement (FAL) finance les opérations récurrentes de l'organisme au prorata des logements sous gestion, par des dons de particuliers et d'entreprises. Les revenus de dons complètent les revenus de loyers abordables pour assurer le fonctionnement de l'organisme ; le FAL vise à financer l'ensemble, ou du moins la majorité, des opérations par des dons privés.

Le plan philanthropique de Toit à Moi (FAL et FMP) vise le financement de l'organisation à long terme ; il couvre le parc de 220 logements visé par le présent mandat, ainsi que la croissance de Toit à Moi au-delà. Les cibles de collecte présentées ci-dessous ne sont donc pas exclusives à ce scénario. Le modèle financier (section 1.3, Gestion des opérations) retient une portion de ces montants spécifiquement attribuable au parc de 220 logements, résumée à la fin de la présente section.

Les objectifs détaillés de donateurs figurent à l'annexe A.

La collecte de fonds repose sur trois canaux. Le premier, porté par un réseau de 80 ambassadeurs bénévoles sollicitant chacun 20 donateurs dans leur réseau professionnel et personnel, vise 1 600 nouveaux donateurs par année ; l'équipe de la direction des partenariats en assure la récurrence d'une année à l'autre, avec une perte anticipée de 1 % par année et un engagement des donateurs prévu sur cinq ans et plus. Le second canal combine des campagnes de visibilité média (avec le Cabinet national) et une campagne annuelle de porte-à-porte et de publipostage, pour un objectif de 400 nouveaux donateurs par année. Le troisième canal cible les dons corporatifs, par une campagne annuelle avec la firme de philanthropie Kapacité, pour un objectif de 400 000 $ par année, l'équivalent de 1 000 donateurs particuliers.

Total FAL (220 logements) : 2 028 000 $ (1 628 000 $ de dons de particuliers et 400 000 $ de dons corporatifs). Le modèle financier retient, pour le scénario 220 logements en régime permanent, une portion de 1 860 000 $ de ce montant (voir section 1.3, Gestion des opérations).

Le Fonds de la mission et de projets (FMP) vise à assurer des revenus stables et complémentaires, pour combler les manques ou les variations de résultats annuels du FAL, donnant à Toit à Moi une marge additionnelle pour équilibrer son budget.

La répartition détaillée du FMP par volet figure à l'annexe A.

Le modèle financier retient, pour le même scénario, une portion de 408 325 $ de ce montant (voir section 1.3, Gestion des opérations).

Deux volets du FMP sont temporaires et propres à la phase d'acquisition, l'expérimentation de l'innovation (partenaire proposé Sillons, 225 000 $/an) et l'étude du concept (Centre de transformation du logement communautaire, 50 000 $/an), et ne sont donc pas comptés dans le portrait en régime permanent ci-dessus.

Sommaire, montants retenus dans le modèle financier

	Montant annuel
Total FAL	1 860 000 $
Total FMP	408 325 $
Total philanthropie	**2 268 325 $**

Le Fonds d'acquisition immobilier (FAI) reste exclu de cette analyse : ses cibles par bailleur ne concordent pas avec le besoin calculé dans le modèle financier, le financement de l'acquisition est donc analysé séparément, via le modèle plutôt que via le plan philanthropique.

1.4.2 Points forts de la proposition Toit à Moi

- Structure de collecte multicanal (ambassadeurs, campagnes médias/porte-à-porte, dons corporatifs) avec cibles chiffrées par canal, à l'échelle de la mission de Toit à Moi.
- Sensibilité publique croissante pour la prévention de l'itinérance, favorable à la croissance des dons.

1.4.3 Points à améliorer de la proposition Toit à Moi

- Dépendance aux dons et à leur récurrence, le FAL doit financer la majorité des opérations, et deux volets du FMP (expérimentation, étude du concept) sont temporaires et disparaissent en régime permanent.
- Le plan philanthropique ne précise pas explicitement quelle portion de ses cibles de collecte (FAL, FMP) est attribuable au parc de 220 logements plutôt qu'à la mission de Toit à Moi dans son ensemble ; le modèle financier utilise une portion inférieure aux cibles présentées (1 860 000 $ FAL, 408 325 $ FMP) sans que cette répartition soit détaillée dans le plan transmis.
- Le concept de FAL et de FMP doit être approfondi avant toute expansion au-delà des 220 logements, la croissance du volume de dons requis pour une mise à l'échelle représentera un défi significatif pour la structure de collecte actuelle.

1.5 Revenus PSL

1.5.1 Analyse de la proposition Toit à Moi

La proposition de Toit à Moi repose sur un loyer de 1 350 $ par mois pour chaque unité d'une chambre. Ce loyer est assumé en partie par un supplément au loyer itinérance (PSL) de 1 000 $ par mois, versé directement à Toit à Moi, et en partie par le locataire, dont la contribution est fixée à 350 $ par mois, soit environ 25 % de son revenu. Sur une base annuelle, ce loyer représente 16 200 $ par unité, soit 3 564 000 $ pour l'ensemble des 220 unités, un montant comptabilisé comme produit dans la section Loyers du plan d'opération, distinct des revenus du FAL et du FMP.

Poste	Loyer proposé (Toit à Moi)	Maximum PSL (OMHM, 1 chambre)
Sans inclusions	1 350 $/mois	1 522 $/mois
Chauffage et eau chaude inclus		1 599 $/mois
Chauffage, eau chaude et électricité inclus		1 642 $/mois
Référence : Loyer maximum PHAQ (RMR de Montréal, 1 CC)	1 021 $/mois	

La proposition de Toit à Moi ne repose pas sur la création de nouvelles unités de PSL itinérance, mais sur la récupération de PSL déjà alloués et non utilisés par d'autres organismes faute de logements disponibles.

À titre de référence, le loyer maximum du PHAQ pour la même typologie s'établit à 1 021 $/mois : le loyer proposé par Toit à Moi se situe donc entre le plafond PHAQ et les maximums PSL, un écart repris aux sections 2.1 et 2.2, où l'ACHAT recommande l'alignement sur les barèmes du PHAQ.

1.5.2 Points forts de la proposition Toit à Moi

- Répond au besoin de logements individuels du programme SRA/logement d'abord, avec des fonds PSL versés à un OBNL plutôt qu'à une entreprise privée.
- Mobilise des PSL itinérance existants, actuellement retournés au Conseil du trésor faute d'organismes trouvant des logements.

1.5.3 Points à améliorer de la proposition Toit à Moi

- Revenus PSL non garantis dans le temps, peuvent baisser selon le taux d'inoccupation du secteur (grille SHQ : 120 % à 150 % du loyer médian selon le taux de vacance).
- Écart entre le loyer fixé (1 350 $) et le maximum théorique calculé (1 466 $) selon la grille, détail du programme à obtenir.

1.6 Déploiement

1.6.1 Analyse de la proposition Toit à Moi

Le modèle de déploiement de Toit à Moi repose sur l'identification de « milieux preneurs », des organismes communautaires déjà actifs en intervention itinérance dans chaque ville ciblée, avant toute acquisition sur leur territoire, plutôt que sur la mise en place d'une infrastructure régionale propre à l'organisme. Un outil central soutient cette approche : un Guide d'accompagnement uniformisé mais adaptable aux réalités régionales, destiné à permettre à des organismes communautaires locaux de devenir partenaires SRA sans réplication intégrale du modèle montréalais.

La cible de 220 unités se répartit par région et par ville de la façon suivante :

Région administrative : Ville(s), partenaire pressenti	Unités visées
Montréal : Montréal (Maison du Père, Chaînon, PLM)	155
Montérégie : Longueuil, Châteauguay, Saint-Hyacinthe, Vaudreuil (Réseau habitation Chez soi, Entre-Deux)	10
Laval : Laval (ROIL)	15
Lanaudière : Mascouche, Terrebonne, Repentigny (La Hutte)	15
Laurentides : Saint-Sauveur, Sainte-Adèle, Sainte-Agathe, Saint-Jérôme	10
Capitale-Nationale : Québec (Porte-Clé)	10
Outaouais : Gatineau (Gîte-ami)	5
Total	**220**

Des partenariats sont déjà formalisés à Montréal (Maison du Père, Chaînon) et en région (La Hutte à Lanaudière, Gîte-ami à Gatineau), tandis que plusieurs autres villes du tableau reposent sur des partenaires encore à déterminer. La structure de gouvernance envisagée pour soutenir ce déploiement (une gouvernance par portefeuille interrégional gérée par une équipe légère) est présentée comme une hypothèse à valider plutôt qu'un modèle éprouvé.

1.6.2 Points forts de la proposition Toit à Moi

- Réseau de partenaires déjà formalisés dans des régions qui correspondent aux cibles du modèle 220 unités (Maison du Père, Chaînon à Montréal ; La Hutte en Lanaudière ; Gîte-ami en Outaouais).
- Intérêt confirmé ou manifesté dans des territoires qui recoupent la table de déploiement 2027-2029 (Laval, Longueuil/Montérégie, Capitale-Nationale), bien que non encore formalisé.

1.6.3 Points à améliorer de la proposition Toit à Moi

- Défis de gestion de condos dispersés dans sept régions non couvertes dans le plan d'affaires.
- Hypothèse d'une gouvernance par portefeuille interrégional tenable avec une équipe légère, non démontrée.
- Absence de guide d'accompagnement uniformisé documenté pour les nouveaux territoires.

Partie 2 : Proposition d'un modèle financier

Après l'étude de faisabilité de la Partie 1, cette deuxième partie présente le cadre financier proposé par l'ACHAT pour le parc de 220 logements. La section 2.1 établit d'abord la projection opérationnelle : loyers alignés sur le PHAQ, revenus, dépenses et flux de trésorerie du parc et de l'organisme. La section 2.2 en dérive ensuite la capacité d'emprunt réelle selon la méthode multilogement et la structure de financement recommandée. L'ensemble s'appuie sur le modèle Excel qui accompagne le présent rapport, dont les onglets suivent la même logique.

2.1 Projection opérationnelle

Cette section traduit en projection financière intégrée les orientations proposées par l'ACHAT en réponse aux points à améliorer soulevés à la section 1.3 : alignement du loyer sur les barèmes actuels du PHAQ, présentation des résultats selon une structure standard de revenu net d'exploitation (RNO), séparation claire entre les dépenses d'exploitation, le service de la dette et l'apport philanthropique, et détermination des besoins en dons selon une marge de couverture plutôt qu'une cible fixée a priori. La projection est présentée en régime permanent, pour une unité type et pour l'ensemble du parc de 220 logements, en s'appuyant sur la structure de financement révisée détaillée à la section 2.2.

2.1.1 Loyer aligné sur les barèmes du PHAQ

Conformément à la recommandation générale du présent rapport de se rapprocher des barèmes actuels du Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ), le loyer utilisé dans la projection correspond au loyer maximum PHAQ pour la région métropolitaine de recensement de Montréal (catégorie « RMR de Montréal »), typologie 1 chambre à coucher (1 CC), soit 1 021 $/mois, plutôt que l'hypothèse initiale de Toit à Moi de 1 350 $/mois (PSL 1 000 $ + part du locataire 350 $). La part du locataire demeure fixée à 350 $/mois, en fonction de son revenu et indépendamment du plafond de loyer ; le PSL absorbe l'écart et devient résiduel, à 671 $/mois.

Poste	Montant mensuel	Montant annuel
Loyer : PSL (résiduel)	671 $	8 052 $
Loyer : Part du locataire (fixe)	350 $	4 200 $
Loyer maximum PHAQ (RMR de Montréal, 1 CC)	**1 021 $**	**12 252 $**

2.1.2 Revenus résidentiels et dépenses d'exploitation

Sur une base annuelle, le loyer PHAQ génère les revenus résidentiels suivants par unité et pour l'ensemble du parc :

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Loyer : PSL	8 052 $	1 771 440 $
Loyer : Part du locataire	4 200 $	924 000 $
Total revenus résidentiels	**12 252 $**	**2 695 440 $**

Les dépenses d'exploitation reprennent les postes réels de Toit à Moi (cotisation de condo, assurance, taxes, entretien), auxquels s'ajoutent une réserve de remplacement (60 $ par appareil électroménager) et des frais de gestion de 4,5 % des revenus résidentiels, normalisés selon la pratique SCHL. Ce même revenu net opérationnel sert de base à la validation de la capacité d'emprunt à la section 2.2.

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Cotisation de condo	4 200 $	924 000 $
Assurance	700 $	154 000 $
Taxes municipales et scolaires	1 800 $	396 000 $
Entretien et réparation	1 200 $	264 000 $
Réserve de remplacement – électroménagers	180 $	39 600 $
Frais de gestion (4,5 % des revenus résidentiels)	551 $	121 295 $
Total des dépenses d'exploitation	**8 631 $**	**1 898 895 $**

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Total revenus résidentiels	12 252 $	2 695 440 $
Total des dépenses d'exploitation	8 631 $	1 898 895 $
Revenu net opérationnel résidentiel (RNO)	**3 621 $**	**796 545 $**

2.1.3 Service de la dette et flux de trésorerie avant dons

Le service de la dette correspond désormais au prêt identifié à la section 2.2 selon la méthode du revenu net normalisé — et non plus à un levier fixé a priori à 40 % du coût total. Ce prêt, plus limité, donne un paiement annuel de 2 897 $/unité, sur un amortissement de 25 ans à un taux de 4,5 %, selon la convention hypothécaire canadienne de composition semestrielle :

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Revenu net opérationnel résidentiel	3 621 $	796 545 $
Hypothèque (service de la dette)	(2 897 $)	(637 236 $)
Flux de trésorerie avant dons	**724 $**	**159 309 $**

Contrairement à la structure initialement proposée (où un prêt de 129 400 $/unité générait un déficit structurel comblé par le FAL), la structure révisée dégage un surplus avant dons. Ce résultat découle directement de la méthode : le prêt étant calibré sur la capacité réelle du parc,

le service de la dette demeure en tout temps couvert par le revenu net opérationnel, avec la marge de sécurité de 1,25 retenue à la section 2.2.

2.1.4 Besoins en dons selon une marge de couverture

La même logique de marge de couverture qu'auparavant s'applique : les besoins en dons sont déterminés à partir du déficit réel à couvrir, majoré d'une marge de confort de 10 % destinée à absorber les variations de coûts, de vacance ou d'attrition des donateurs. Le flux immobilier étant désormais positif avant dons, aucun apport du FAL n'est requis pour équilibrer les opérations immobilières ; le besoin en dons résiduel provient uniquement des dépenses liées aux services aux locataires (Direction de l'inclusion sociale, 1 174 $/unité), couvertes par les dons du Fonds Mobilisation Partenaires (FMP) selon la même marge de 10 %.

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Activité immobilière (FAL)	0 $	0 $
Services aux locataires (FMP)	1 291 $	284 108 $
Total : besoins en dons	**1 291 $**	**284 108 $**

Ce résultat ne signifie pas que le besoin de financement philanthropique disparaît, il se déplace. La structure révisée élimine le besoin de dons récurrents pour équilibrer les opérations immobilières, ce qui sécurise durablement l'opération immobilière, mais déplace une part importante du financement vers l'acquisition elle-même : la subvention ou l'apport requis à l'acquisition passe de 194 100 $ à 279 889 $/unité (section 2.2). Ce capital additionnel de 85 789 $/unité se récupère toutefois en une dizaine d'années grâce à l'économie récurrente de FAL (8 455 $/unité par année) ; sur un horizon d'exploitation de 35 ans, l'économie cumulée d'environ 296 000 $/unité dépasse largement le capital additionnel requis. Cet arbitrage favorable, moins de dépendance aux dons récurrents en contrepartie d'un capital initial plus élevé, devrait être présenté ainsi aux bailleurs de fonds publics.

En intégrant les dons liés aux services aux locataires (FMP, 1 291 $/unité), le flux de trésorerie total du parc s'établit à 842 $/unité (185 137 $ pour 220 unités), un résultat structurellement positif, sous réserve de la confirmation des paramètres de financement (section 2.2) et du maintien du fonds de prévoyance à valider (ci-dessus).

2.1.5 Projection par année : opération de l'organisme

La projection distingue l'opération de l'organisme (structure de gestion et de mission) du parc immobilier lui-même, et la déploie sur les deux années de livraison (110 logements par année), puis en régime permanent à 220 unités. Les revenus de l'organisme proviennent des frais de

gestion (4,5 % des revenus résidentiels) et de l'excédent dégagé par les opérations immobilières ; les dépenses des trois directions (actifs immobiliers, développement et partenariats, administration) montent en charge selon le rythme d'embauche du plan de Toit à Moi. Le détail complet figure à l'onglet « Projections opérationnelles » du modèle Excel.

Poste	Année 1	Année 2	Régime perm.
Revenus (gestion et excédent immobilier)	140 302 $	280 604 $	280 604 $
Dépenses de l'organisation	(729 942 $)	(1 130 479 $)	(1 130 479 $)
RNO opérationnel avant dons	**(589 640 $)**	**(849 875 $)**	**(849 875 $)**
Revenus philanthropiques et subventions prévus	742 500 $	2 035 000 $	2 010 000 $
Résultat opérationnel	**152 860 $**	**1 185 125 $**	**1 160 125 $**

Les revenus philanthropiques reprennent intégralement les cibles du plan du client (FAL et FMP, détaillées par canal de collecte et par bailleur dans le modèle Excel). L'ACHAT souligne que ces cibles sont ambitieuses : elles supposent notamment 4 250 donateurs individuels récurrents en régime permanent (1 250 dès la première année ; chiffres du plan philanthropique de Toit à Moi), un rendement soutenu des campagnes d'ambassadeurs et la concrétisation de plusieurs subventions encore à confirmer. Ces montants sont retenus tels quels dans la projection, mais la faisabilité d'une telle collecte devrait faire l'objet d'une étude spécifique avant d'être considérée comme acquise, un point repris à la section 3.1 et au rapport 3.

2.1.6 Résultats par activité

Pour éclairer la contribution de chaque fonction, le modèle présente aussi une lecture sectorielle : chaque activité est appariée à ses revenus et coûts directs, l'ensemble des dons est présenté au segment Partenariats (aucun double comptage, les autres segments sont avant dons) et l'administration est traitée en frais communs non répartis. La colonne Régime permanent illustre la mission à maturité (1 000 unités sous gestion, croissance d'environ 100 unités par année au-delà des 220 du plan), avec des effectifs ajustés par paliers. L'ACHAT recommande que Toit à Moi adopte une présentation par secteur d'activité dans ses projections financières et sa reddition de comptes : elle permet d'apparier chaque source de revenus aux coûts qu'elle porte et de repérer rapidement les fonctions structurellement déficitaires.

Segment	Année 1	Année 2	Régime perm. (1 000 u.)
1. Opérations immobilières (avant dons)	(49 485 $)	(98 971 $)	(449 868 $)
2. Développement immobilier	704 250 $	583 500 $	508 500 $
3. Gestion immobilière	(23 353 $)	(76 705 $)	(273 387 $)
4. Partenariats (philanthropie)	501 962 $	1 553 925 $	1 073 048 $
Résultat net total des activités	**1 133 374 $**	**1 961 749 $**	**858 293 $**
Administration (frais communs)	(359 404 $)	(359 404 $)	(508 164 $)
Résultat net consolidé	**773 970 $**	**1 602 345 $**	**350 129 $**

Trois constats ressortent de cette lecture. D'abord, le développement immobilier s'autofinance largement pendant la phase d'acquisition grâce aux frais de 2,5 % (7 500 $ par unité livrée), incluant l'ajout proposé par l'ACHAT d'un à deux coordonnateurs aux acquisitions, une seule personne ne pouvant réalistement mener une centaine d'acquisitions par année. Ensuite, la gestion immobilière est structurellement déficitaire : les frais de gestion de 4,5 % ne couvrent pas les postes de gestion, et l'écart se creuse avec la taille du parc, le taux ou le modèle de gestion devra être revu. Enfin, le résultat consolidé demeure positif à chaque étape, mais il repose entièrement sur l'atteinte des cibles philanthropiques.

2.2 Financement acquisition

Cette section répond au point à améliorer soulevé à la section 1.2 quant au levier hypothécaire (40 %). L'ACHAT y valide la capacité d'emprunt du parc de 220 logements selon la méthode standard de financement des immeubles multilogements, puis en tire la structure de financement qui en résulte.

2.2.1 Structure de financement proposée par Toit à Moi (rappel)

La proposition initiale de Toit à Moi, détaillée à la section 1.2, combine une subvention publique et un prêt hypothécaire de premier rang selon la répartition suivante :

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Subvention publique (60 %)	194 100 $	42 702 000 $
Prêt hypothécaire de premier rang (40 %)	129 400 $	28 468 000 $
Total du financement	**323 500 $**	**71 170 000 $**

Ce ratio de levier de 40 % reposait sur une hypothèse de travail qui restait à valider par une analyse de capacité d'emprunt. La présente section propose cette analyse.

2.2.2 Validation de la capacité d'emprunt : méthode multilogement

La pratique standard de financement des immeubles à revenus consiste à vérifier que le revenu net opérationnel (RNO) couvre le service de la dette avec une marge de sécurité, un ratio de couverture de la dette (RCD) minimal, fixé ici à 1,25, repère usuel pour ce type d'actif et à confirmer avec la BNC. L'ACHAT retient le RNO réel du parc de 220 logements, établi à la section 2.1 à partir des dépenses d'exploitation effectives de Toit à Moi, une approche plus conservatrice qu'une estimation fondée sur des dépenses normalisées bancaires, qu'un prêteur pourrait néanmoins retenir différemment selon sa propre méthodologie de souscription.

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Revenu net opérationnel résidentiel (RNO)	3 621 $	796 545 $
Ratio de couverture de la dette (RCD) minimal	1,25	
Service de la dette maximal admissible	2 897 $	637 236 $
Capacité d'emprunt identifiée	**43 611 $**	**9 594 509 $**

Cette capacité d'emprunt (43 611 $/unité) est inférieure au prêt de 129 400 $/unité assumé dans la proposition initiale, un écart de 85 789 $/unité, soit 66 % du prêt visé. Sur la seule base des revenus de location et des dépenses d'exploitation réelles du parc, un levier de 40 % n'est pas soutenable ; la capacité réelle correspond plutôt à un ratio d'endettement d'environ 13 %. À titre de comparaison, un ratio d'endettement de l'ordre de 50 % est plus courant dans le secteur. L'écart s'explique par la structure particulière du modèle : les cotisations de copropriété réduisent le revenu net opérationnel, donc la capacité d'emprunt, et l'amortissement de 25 ans offert par les prêteurs conventionnels la limite davantage. Deux avenues pourraient relever le ratio : des conditions de financement de premier rang négociées, à explorer avec la BNC, et le prêt hypothécaire PFH de la SHQ, dont l'amortissement de 35 ans porterait la capacité d'emprunt d'environ 43 611 $ à environ 51 300 $ par unité.

2.2.3 Structure de financement révisée

L'ACHAT recommande d'ajuster la structure de financement à la capacité d'emprunt ainsi démontrée, ce qui déplace une part importante du coût d'acquisition de la dette vers la subvention ou l'apport philanthropique :

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Prêt hypothécaire (capacité d'emprunt identifiée)	43 611 $	9 594 509 $
Subvention ou apport requis	279 889 $	61 575 491 $
Total du financement	**323 500 $**	**71 170 000 $**
Ratio d'endettement effectif	13 %	

Concrètement, la part de subvention ou d'apport à l'acquisition passe de 60 % à environ 87 % du coût total. En contrepartie, le parc devient autosuffisant en exploitation : chaque dollar de capital additionnel investi à l'acquisition réduit les besoins de dons récurrents pendant toute la durée de vie de l'actif (section 2.1.4). Cette structure devrait être intégrée à la planification du financement de l'acquisition, distinctement des besoins opérationnels.

2.2.4 Service de la dette retenu

Poste	Par unité	Pour 220 unités
Montant du prêt	43 611 $	9 594 509 $
Taux d'intérêt annuel	4,5 %	
Amortissement	25 ans	
Paiement hypothécaire annuel	**2 897 $**	**637 236 $**

Partie 3 : Perspectives de mise à l'échelle

3.1 Conditions de succès pour une mise à l'échelle

L'étude de faisabilité démontre qu'un parc de 220 logements peut être exploité de façon viable sous le cadre financier proposé par l'ACHAT. Cette démonstration repose toutefois sur des hypothèses qui ne relèvent pas toutes de Toit à Moi et qui devront être validées avant toute mise à l'échelle. Les conditions de succès suivantes constituent le programme de travail du rapport 3. Conformément au calendrier de Toit à Moi, ces validations sont à mener pendant la phase d'expérimentation, avant toute mise à l'échelle.

- Validation bancaire (BNC) : le ratio de couverture de la dette de 1,25, le taux de 4,5 % et l'amortissement de 25 ans sont des hypothèses de travail ; la capacité d'emprunt retenue (43 611 $/unité) doit être confirmée par le prêteur, et l'éventuelle reconnaissance des dons récurrents comme revenu qualifiant n'est pas démontrée.
- Capacité de collecte philanthropique : les cibles du plan (4 250 donateurs récurrents, 1,86 M$/an au FAL) sont ambitieuses ; une étude de faisabilité de la collecte (taux de conversion des campagnes, attrition réelle des donateurs, concrétisation des subventions FMP) est requise avant de les considérer comme acquises.
- Capital d'acquisition : la structure révisée requiert environ 279 889 $/unité en subvention ou apport (61,6 M$ pour 220 unités), la source de ce capital est la principale condition de réalisation du scénario.
- Précision du plan d'affaires et opérationnel : paliers d'embauche par fonction, modèle de gestion de condos dispersés dans sept régions, gouvernance interrégionale et guide d'accompagnement des milieux preneurs restent à documenter.
- Présentation financière par secteur d'activité : adopter, dans les projections financières et la reddition de comptes, une présentation par secteur d'activité appariant les revenus et les coûts directs de chaque fonction.
- Frais de gestion : le taux de 4,5 % des revenus résidentiels ne couvre pas la fonction gestion, même à grande échelle ; un taux de l'ordre de 7,5 % couvrirait la fonction et devrait être étudié au rapport 3 ; d'ici là, l'écart est porté par l'organisme.
- Revenus PSL : la pérennité des suppléments au loyer n'est pas garantie (grille SHQ liée au taux d'inoccupation) et l'écart entre le loyer retenu et les maximums applicables doit être clarifié avec la SHQ. La possibilité de cumuler les PSL et une subvention du PHAQ pour les mêmes unités constitue également un enjeu à valider.

3.2 Conclusion

Le mandat demandait une étude de faisabilité et un cadre financier reproductible pour l'acquisition d'un parc de 220 logements. L'analyse conclut que le modèle de Toit à Moi est opérationnellement viable, à condition d'ajuster trois paramètres clés de la proposition initiale : aligner les loyers sur les barèmes actuels du PHAQ, calibrer le levier hypothécaire sur la capacité d'emprunt réelle du parc (environ 13 % du coût plutôt que 40 %) et, en contrepartie, sécuriser une part de subvention ou d'apport nettement plus importante à l'acquisition. Sous ce cadre révisé, le parc dégage un excédent d'exploitation avant dons, et la philanthropie récurrente peut se recentrer sur les services aux locataires et le financement de la structure de mission.

La viabilité démontrée ici demeure conditionnelle aux validations externes énumérées à la section 3.1, au premier chef la confirmation bancaire, la faisabilité des cibles de collecte et la source du capital d'acquisition. Ces validations, ainsi que l'argumentaire destiné aux partenaires financiers et publics, font l'objet du rapport 3, qui complète le présent mandat en préparant Toit à Moi à une deuxième ronde de financement.

Annexe A : Tableaux détaillés

A.1 : Détail des coûts d'acquisition (section 1.2)

Coût d’acquisition	300 000 $
Gestion et partenariats (2,5 %, revenus pour l’opération de l’organisme)	**7 500 $**
- Administration générale	2 400 $
- Responsable immobilier	2 250 $
- Partenariat	1 750 $
- Déplacement	250 $
- Dépenses organismes	850 $
Frais et aménagements	**16 000 $**
- Frais d’inspection	500 $
- Frais de notaire	1 500 $
- Frais d’évaluateur	1 000 $
- Droit de mutation	2 400 $
- Répartition des charges	800 $
- Frais de réparation et peintures	4 000 $
- Frais d’aménagement (réservoir eau chaude, thermopompe, etc.)	3 000 $
- Frais d’ameublement de base	1 500 $
- Transport	200 $
- Divers	1 100 $
Total	**323 500 $**

A.2 : Détail des dépenses directes des logements (section 1.3)

Poste	Par unité	Montant
Hypothèque (service de la dette)	10 055 $	2 212 000 $
Cotisation de condo	4 200 $	924 000 $
Assurance	700 $	153 991 $
Électricité	600 $	132 000 $
Taxes municipales et scolaires	1 800 $	396 000 $
Entretien et réparation	1 200 $	264 000 $
Fonds de prévoyance	1 500 $	330 000 $
Total	**20 055 $**	**4 412 000 $**

A.3 : Frais fixes par direction (section 1.3)

Direction des actifs immobiliers et de l'accès au logement	**290 000 $**
Salaire du directeur des actifs immobiliers	92 000 $
Coordonnateur immobilier	74 750 $
Conseiller des actifs immobiliers	63 250 $
Frais accueil locataire et activités immobilières	60 000 $
Direction de l'inclusion sociale	**258 325 $**
Coordonnateur Programme Tisser des liens	74 000 $
Conseiller Programme Tisser des liens	60 000 $
Agent Programme Tisser des liens	52 325 $
Frais d'activités de mobilisation et formation	24 000 $
Frais de jumelage et d'activités d'insertion	36 000 $
Frais d'évaluation	12 000 $
Direction du développement, des partenariats et des communications	**481 075 $**
Salaire du directeur développement	92 000 $
Coordonnateur partenariats et communications	69 000 $
Conseiller partenariats ambassadeurs	63 250 $
Agent partenariats	52 325 $
Conseiller dons majeurs et subventions	57 500 $
Communications, relations médias	40 000 $
Conseiller médias contractuel	30 000 $
Logiciels de collecte de fonds	12 000 $
Frais de collecte de dons	60 000 $
Frais de représentation et déplacement	5 000 $

Direction de l'administration	359 404 $
Salaire de la direction générale	184 000 $
Assurance accident	2 844 $
Firme administration (tenue de livres)	50 000 $
Coordonnateur-trice administration	74 000 $
Loyer, espace, électricité, internet	1 500 $
Téléphonie	5 760 $
Logiciel comptable	1 300 $
Frais matériels bureau/informatique	5 000 $
Compte Google, nom de domaine, serveur	4 000 $
Frais de représentation et déplacement	2 000 $
Assurances organisme et CA	2 000 $
Frais bancaires	3 000 $
Frais de bureau divers	5 000 $
Frais comptables, vérification et juridique	19 000 $

A.4 : Objectifs de dons (section 1.4)

	Montant
Donateurs par unité (à 400 $/an)	18,5
Total des donateurs	4 070
Total des dons de particuliers	**1 628 000 $**

A.5 : FMP en régime permanent, par volet (section 1.4)

Poste	Montant annuel
Programme d'inclusion sociale (Fonds du Grand Mouvement)	150 000 $
Programme Tisser des liens (1 à 4 fondations ; SACAIS)	150 000 $

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

Rapport d'analyse du modèle d'affaires

Besoins et opportunités en financement
Activité 3

Date 2026-09-10



1. Introduction et rappel du scénario

Ce rapport constitue le livrable de l'activité 3 du mandat : un rapport d'analyse du modèle d'affaires, de ses besoins et de ses occasions de financement. Il s'appuie sur l'étude de faisabilité et sur le cadre financier proposés au rapport d'activité 2, et vise à préparer Toit à Moi à une future ronde de financement pour sa phase d'expérimentation.

Le scénario de référence demeure celui validé au rapport d'activité 2 : un parc de 220 logements en copropriété, livré à raison de 110 unités par année sur deux ans, exploité au loyer maximum du PHAQ et financé selon la capacité d'emprunt réelle du parc.

Cadre financier retenu	Par unité	Pour 220 unités
Coût total par logement	323 500 $	71 170 000 $
Loyer mensuel (barème PHAQ, RMR de Montréal, 1 CC)	1 021 $	
Capacité d'emprunt retenue (RCD 1,25; 4,5 %; 25 ans)	43 611 $	9 594 509 $
Subvention ou apport à l'acquisition (~87 %)	279 889 $	61 575 491 $
Service de la dette annuel	2 897 $	637 236 $
Flux du parc avant dons (annuel)	**724 $**	**159 309 $**

Le détail des calculs figure dans le modèle Excel qui accompagne le mandat (onglets Capacité d'emprunt, Simulation paiements, Opérations immobilières, Projections opérationnelles et Résultats par activité).

2. Ce que le modèle démontre

Premièrement, le parc de logements est autosuffisant en exploitation. Une fois le levier hypothécaire calibré sur la capacité d'emprunt réelle, les loyers couvrent les dépenses d'exploitation et le service de la dette, avec un excédent d'environ 724 $ par unité par année. La philanthropie récurrente peut ainsi se concentrer sur les services aux locataires et sur la structure de mission plutôt que sur l'équilibre du parc.

Deuxièmement, investir davantage au départ réduit l'aide récurrente à l'exploitation. Le montage proposé demande environ 85 789 $ de plus par logement au moment de l'achat (année 0). En contrepartie, chaque logement requiert environ 12 400 $ de moins par année en aide récurrente à l'exploitation. Cette aide évitée se compose des dons à collecter (8 455 $) et d'un supplément au loyer plus élevé (3 948 $). Le tableau suivant présente l'évolution de cet arbitrage, en supposant une indexation des montants à 2 % par année. Dès la septième année, le point d'équilibre est atteint, et l'avantage net s'établit à environ 534 000 $ par logement après 35 ans.

Année	Aide récurrente évitée	Cumul	Position nette
0 (acquisition)	capital additionnel investi		(85 789 $)
1	12 403 $	12 403 $	(73 386 $)
5	13 425 $	64 546 $	(21 243 $)
7 (bascule)	**13 968 $**	**92 208 $**	**+6 419 $**
10	14 823 $	135 810 $	+50 021 $
20		301 366 $	+215 577 $
35		620 082 $	+534 293 $

Troisièmement, la lecture par secteur d'activité montre où chaque fonction se finance : le développement immobilier s'autofinance pendant la phase d'acquisition grâce aux frais de 2,5 %; la gestion immobilière et la structure de mission reposent sur les frais de gestion et sur la philanthropie. Cette transparence facilite le dialogue avec les partenaires financiers, chacun pouvant voir précisément ce que son apport finance.

3. Perspective 1 000 unités

La structure organisationnelle de Toit à Moi est dimensionnée pour la mission à long terme, environ 1 000 unités, et non pour le seul parc de 220 logements. À 220 unités, la structure organisationnelle complète représente un coût d'environ 5 139 $ par unité par année; à 1 000 unités, en tenant compte des embauches par paliers, ce coût se dilue à environ 2 362 $ par unité. La croissance au-delà des 220 unités, à un rythme d'environ 100 acquisitions par année, prolonge par ailleurs les revenus de développement (frais de 2,5 % par unité acquise) qui financent la fonction d'acquisition.

Cette perspective est présentée à titre d'orientation, sans constituer une projection formelle : elle indique que l'économie du modèle s'améliore avec l'échelle, et que le coût de structure apparent du scénario 220 s'explique en partie par une capacité organisationnelle construite pour la croissance à venir de l'organisation.

Cette perspective met en lumière une limite du présent exercice : en l'absence de planification stratégique d'ensemble, il est difficile de démontrer la viabilité d'une portion des activités, ici le parc de 220 logements, sans s'attarder à l'ensemble de l'organisation et de sa trajectoire.

4. Études et validations recommandées pendant l'expérimentation

Les sujets suivants gagneraient à être approfondis en vue de la prochaine étape de croissance de l'organisation. Ces travaux, à mener pendant la phase d'expérimentation, ne conditionnent

pas le démarrage du parc de 220 logements; l'ACHAT recommande toutefois d'accroître l'effort de planification et de démonstration de viabilité avant de procéder à de nouvelles acquisitions.

4.1 Planification stratégique globale

Une organisation se planifie dans son ensemble, et non seulement par phase : l'absence de vision globale rend la lecture des projections financières difficile, chaque coût de structure ne pouvant être rattaché à un horizon clair. L'ACHAT recommande d'inscrire les validations du présent rapport dans une démarche de planification stratégique globale, dont les volets suivants reprennent la structure du volet Planification du cadre ÉLAN de l'ACHAT, adaptée au contexte de Toit à Moi.

4.1.1 Plan de développement immobilier

Détailler le phasage envisagé des acquisitions : rythme annuel, répartition par région et jalons de la phase d'expérimentation puis de la croissance vers 1 000 unités, ainsi que le financement associé à chaque phase : montage subvention-dette par tranche, calendrier des besoins en capital et sources pressenties. Ce plan articulerait les validations des sections 4.2 et 4.4 dans un échéancier concret.

4.1.2 Plan d'affaires

Formaliser les arbitrages structurants du modèle : fonctions assumées à l'interne ou confiées en impartition, au premier chef la gestion immobilière d'un parc dispersé, partenariats de services et outils de financement. Ce plan formaliserait aussi les revenus internes du modèle, soit les frais d'acquisition de 2,5 % et les frais de gestion, et leur juste niveau : les frais de gestion de 4,5 % des revenus résidentiels ne couvrent pas les postes de la fonction gestion, alors qu'un taux de l'ordre de 7,5 % la couvrirait aux deux échelles étudiées; le juste taux, ou une organisation différente de la gestion, gagnerait à être étudié. D'ici là, l'écart est porté par l'organisme.

4.1.3 Plan des ressources humaines

Définir les profils de poste par fonction et caler les paliers d'embauche sur la croissance du parc, comme le modèle financier le fait pour les pourcentages d'attribution par année; prévoir la formation et la relève, incluant les postes proposés de coordination aux acquisitions.

4.1.4 Plan de développement organisationnel

Établir les étapes, les échéanciers et le financement nécessaires à la réalisation des autres plans, ainsi que leur séquencement pendant la phase d'expérimentation; ce plan tient lieu de feuille de route d'ensemble de la démarche.

4.2 Capital d'acquisition

La structure retenue requiert environ 279 889 $ par unité en subvention ou apport (61,6 M$ pour 220 unités). L'identification des sources de ce capital, incluant la clarification de la possibilité de cumuler les PSL et une subvention du PHAQ pour les mêmes unités, constitue la principale validation à mener en vue d'une deuxième ronde de financement.

4.3 Revenus PSL

La pérennité des suppléments au loyer n'est pas garantie : la grille de la SHQ est liée au taux d'inoccupation du secteur, et l'écart entre le loyer retenu et les maximums applicables reste à clarifier. Ces paramètres pourraient être validés auprès de la SHQ dans le cadre des échanges sur le PHAQ et le PFH.

4.4 Conditions de financement bancaire

Les paramètres du financement (ratio de couverture de la dette de 1,25, taux de 4,5 %, amortissement de 25 ans) sont des hypothèses de travail à confirmer avec le prêteur pressenti. Deux avenues pourraient par ailleurs relever le levier hypothécaire : des conditions de premier rang négociées, et le prêt hypothécaire PFH de la SHQ, dont l'amortissement de 35 ans porterait la capacité d'emprunt d'environ 43 611 $ à environ 51 300 $ par unité.

4.5 Capacité de collecte philanthropique

Les cibles du plan philanthropique (4 250 donateurs individuels récurrents en régime permanent, 1,86 M$ par année au FAL) sont ambitieuses. Une étude de faisabilité de la collecte, portant sur les taux de conversion des campagnes d'ambassadeurs, l'attrition réelle des donateurs et la concrétisation des subventions du FMP, permettrait de valider le rythme de croissance de la base de donateurs avant de retenir ces cibles comme acquises.

5. Conclusion

L'étude de faisabilité du rapport d'activité 2 démontre qu'un parc de 220 logements peut être exploité de façon viable dans le cadre financier proposé : le parc lui-même dégage un excédent d'exploitation. La structure de l'organisme présente pour sa part un déficit

d'exploitation d'environ 850 000 $ par année en régime permanent à 220 unités, comblé par les dons et les subventions.

L'équilibre de l'organisme reste donc à trouver : il pourrait passer par une prochaine étape de croissance, qui diluerait les coûts de structure, par un réajustement des frais de gestion, ou par une combinaison des deux.

Menées pendant la phase d'expérimentation, ces démarches permettraient d'aborder la deuxième ronde de financement avec un dossier étayé, où la faisabilité démontrée du parc s'accompagne de réponses documentées aux questions que poseront les partenaires. L'expérimentation permettra en outre d'améliorer les projections financières en les fondant sur des données réelles d'exploitation plutôt que sur des estimations. Le rapport final du mandat (activité 5) en fera la synthèse.

Groupe ACHAT - Rapport d'activité 2 - Un modèle d'acquisition de 220 logements

Reproduction du classeur Excel « Modèle d'acquisition – 220 logements » (Groupe ACHAT), qui accompagne les rapports d'activité 2 et 3. Onglets : Résultats par activité · Dons détaillés · Capacité demprunt · Simulation paiements · Opérations immobilières · Projections opérationnelles.

Onglet « Résultats par activité »

Résultats par activité — scénario 220 logements (2 ans de livraison, puis régime permanent)

Hypothèses de volume				
Poste	**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**
Unités livrées dans l'année	110	110	100	*110 logements/an sur 2 ans; croissance continue estimée à 100 unités/an en régime permanent (proposition ACHAT)*
Cumul d'unités en service	110	220	1000	*Régime permanent = mission à maturité : 1 000 unités sous gestion (croissance continue à ~100 unités/an au-delà des 220 du plan)*

1. Opérations immobilières (avant dons)				
Poste	**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**
Flux du parc avant dons (RNO – service de la dette)	79 655 $	159 309 $	724 132 $	*Par unité : onglet Opérations immobilières, ligne 35 (structure de financement révisée)*
Services aux locataires (Direction de l'inclusion sociale)	(129 140 $)	(258 280 $)	(1 174 000 $)	*Par unité : onglet Opérations immobilières, ligne 47*
Résultat net des opérations immobilières	**(49 485 $)**	**(98 971 $)**	**(449 868 $)**	

2. Développement immobilier				
Poste	**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**
Frais d'acquisition (2,5 % — 7 500 $ par unité livrée)	825 000 $	825 000 $	750 000 $	*Revenu interne à l'acquisition — rapport activité 2, section 2*
Salaire du directeur des actifs immobiliers	(46 000 $)	(92 000 $)	(92 000 $)	*Rôle acquisitions et développement du parc; % par année — onglet Projections opérationnelles*
Coordonnateurs aux acquisitions (nouveau poste — proposition ACHAT)	(74 750 $)	(149 500 $)	(149 500 $)	*1 poste en an 1, 2 postes ensuite (74 750 $/poste) — une seule personne ne peut réaliser ~100 acquisitions/an; à valider; non inclus dans les Projections opérationnelles*
Résultat net du développement immobilier	**704 250 $**	**583 500 $**	**508 500 $**	

En régime permanent, la croissance se poursuit à ~100 unités/an vers la cible de mission de 1 000 unités : les frais d'acquisition de 2,5 % continuent de financer la fonction développement, incluant les coordonnateurs additionnels proposés. Les revenus de ce segment proviennent des unités futures, au-delà du parc de 220 analysé aux segments 1 et 3.

3. Gestion immobilière				
Poste	**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**
Frais de gestion (5 % des revenus résidentiels)	60 647 $	121 295 $	551 340 $	*Par unité : onglet Opérations immobilières, ligne 27*
Coordonnateurs immobiliers	(37 375 $)	(74 750 $)	(299 000 $)	*Gestion d'unités, entretien, suivi budgets; à 1 000 u. : ~4 postes (1/250 unités, 74 750 $/poste)*
Conseillers des actifs immobiliers	(31 625 $)	(63 250 $)	(253 000 $)	*Gestion d'unités et suivi des locataires; à 1 000 u. : ~4 postes (63 250 $/poste)*

3. Gestion immobilière				
Frais accueil locataire et activités immobilières	(15 000 $)	(60 000 $)	(272 727 $)	*Variable (~273 $/unité) : 60 000 $ à 220 u., proportionnel à 1 000 u.*
Résultat net de la gestion immobilière	**(23 353 $)**	**(76 705 $)**	**(273 387 $)**	

4. Partenariats (philanthropie)				
Poste	**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**
Dons FAL (individuels + corporatifs)	580 000 $	1 180 000 $	1 860 000 $	*Total FAL — onglet Projections opérationnelles (plan du client)*
Dons et subventions FMP	162 500 $	855 000 $	150 000 $	*Total FMP — volets temporaires exclus du régime permanent selon le modèle du client. Cibles de dons maintenues au plan 220 unités : la capacité de collecte à 1 000 u. est un enjeu à traiter au rapport 3*
Direction du développement, des partenariats et des communications	(240 538 $)	(481 075 $)	(936 952 $)	*An 1-2 : onglet Projections opérationnelles; à 1 000 u. : postes par paliers + frais de collecte variables (estimation ACHAT)*
Résultat net des partenariats	**501 962 $**	**1 553 925 $**	**1 073 048 $**	

5. Résultat net total des activités				
Poste	**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	
Résultat net total (1 + 2 + 3 + 4)	**1 133 374 $**	**1 961 749 $**	**858 293 $**	

6. Administration (frais communs non répartis)				
Poste	**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**
Direction de l'administration	(359 404 $)	(359 404 $)	(508 164 $)	*An 1-2 : onglet Projections opérationnelles; à 1 000 u. : fixes inchangés + paliers (tenue de livres, coordination, etc. — estimation ACHAT)*

7. Résultat net consolidé				
Poste	**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	
Résultat net consolidé (5 – administration)	**773 970 $**	**1 602 345 $**	**350 129 $**	

Lecture sectorielle : chaque activité est appariée à ses revenus et coûts directs; tous les dons sont présentés au segment Partenariats et les autres segments sont avant dons (aucun double comptage). L'administration est traitée en frais communs non répartis. Les années 1-2 sont liées aux onglets Opérations immobilières et Projections opérationnelles. La colonne Régime permanent présente la mission à maturité (1 000 unités sous gestion) : les revenus et coûts volumétriques y sont proportionnels et les postes par paliers sont des estimations de l'ACHAT (en bleu, modifiables); les cibles de dons restent celles du plan 220 unités.

Onglet « Dons détaillés »

Dons détaillés par catégorie et par année

Hypothèses					
Don individuel moyen (annuel)	400 $				*Plan stratégique de philanthropie : don moyen de 400 $/an; engagement visé 5 ans et plus, attrition anticipée ~1 %/an*

1. FAL — donateurs individuels actifs par canal (moyenne annuelle)					
Poste	**Nb**	**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**
Campagnes ambassadeurs		1 000	2 000	3 000	*2 campagnes/an, +750 donateurs chacune (40 ambassadeurs × 20 donateurs) — plan stratégique*
Campagnes médias		150	350	450	*~150 donateurs par campagne de visibilité — plan stratégique*
Publipostage et porte-à-porte		100	400	800	*500 donateurs/campagne, 5 villes, à partir de 2027 — plan stratégique*
Total donateurs individuels actifs		**1 250**	**2 750**	**4 250**	*Le plan du client retient 1 250 (an 1), 2 750 (an 2) et 4 250 (régime permanent) donateurs*

2. FAL — montants					
Poste		**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**
Dons individuels (donateurs × don moyen)		500 000 $	1 100 000 $	1 700 000 $	*Calculé — ajuster les nb de donateurs ci-dessus pour tester des scénarios plus prudents*
Dons corporatifs FAL		80 000 $	80 000 $	160 000 $	*2 à 10 corporations par campagne (32 000 $ à 160 000 $) — plan stratégique*
Total FAL calculé		**580 000 $**	**1 180 000 $**	**1 860 000 $**	
Référence — plan du client		*580 000 $*	*1 180 000 $*	*1 860 000 $*	*Programme 3 ans opérations FMP (fichier original)*
Écart (calculé – plan du client)		-	-	-	

3. FMP — dons et subventions par bailleur					
Poste		**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**
Dons corporatifs / subvention de fonctionnement		-	-	150 000 $	*Volet récurrent — seul retenu en régime permanent par le client*
Caisse solidaire Desjardins		70 000 $	30 000 $	-	*Visé — à confirmer avec Toit à Moi*
Centre de transformation du logement communautaire		42 500 $	50 000 $	-	*Volet temporaire (étude du concept)*
Sillons (expérimentation de l'innovation)		50 000 $	100 000 $	-	*Volet temporaire — phase d'acquisition*
FGM Desjardins		-	175 000 $	-	*Visé — à confirmer*
Campagne majeure (Programme d'inclusion sociale)		-	200 000 $	-	*Visé — à confirmer*
Subvention ou prêt, campagnes porte-à-porte et rue		-	300 000 $	-	*Visé — à confirmer; possiblement un prêt et non un don*
Total FMP		**162 500 $**	**855 000 $**	**150 000 $**	

4. Total des dons et subventions					
Poste		**Année 1**	**Année 2**	**Régime permanent (1 000 u.)**	**Source / justification**

4. Total des dons et subventions					
Total FAL + FMP		**742 500 $**	**2 035 000 $**	**2 010 000 $**	

Les totaux de cette feuille alimentent l'onglet Projections opérationnelles (section 5) et, par ricochet, les Résultats par activité. Pour tester un scénario de dons plus prudent, ajuster les nombres de donateurs par canal (en bleu) ou les montants FMP par bailleur — tout se répercute automatiquement.

Onglet « Capacité demprunt »

Capacité d'emprunt — Opérations immobilières (par unité, scénario 220 logements)

1. Hypothèses de revenu — barème PHAQ		
Région / catégorie	RMR de Montréal	
Typologie	1 chambre à coucher (1 CC)	
Loyer maximum PHAQ (mensuel)	1 021 $	
Loyer maximum PHAQ (annuel)	12 252 $	

2. Revenu net opérationnel résidentiel (source)		
Revenu net opérationnel résidentiel (RNO), lien vers Opérations immobilières	3 621 $	
Nombre d'unités (scénario)	220	

3. Validation par méthode multilogement (NOI / ratio de couverture de la dette)

Le revenu net opérationnel réel (établi à l'onglet Opérations immobilières) doit couvrir le service de la dette avec une marge de sécurité — un ratio de couverture de la dette (RCD) minimal, repère usuel pour un immeuble à revenus, à confirmer avec la BNC.

Ratio de couverture de la dette (RCD) minimal	1,25
Service de la dette maximal admissible ($/an)	2 897 $
Service de la dette maximal admissible ($/mois)	241 $
Taux d'intérêt annuel, lien vers Simulation paiements	4 %
Amortissement (années), lien vers Simulation paiements	25
Taux mensuel effectif (convention hypothécaire canadienne), lien	0,3715 %
Capacité d'emprunt identifiée — méthode multilogement	**43 611 $**

4. Comparaison avec l'hypothèse initiale		
Capacité d'emprunt identifiée (méthode multilogement, retenue)	43 611 $	
Coût total à financer par unité (référence)	323 500 $	
Ratio d'endettement effectif résultant (prêt / coût total)	13 %	

Constat

Onglet « Simulation paiements »

Simulation des paiements — Opérations immobilières (capacité d'emprunt identifiée, méthode multilogement)

Hypothèses			
Coût total à financer par unité	323 500 $		
Ratio d'endettement effectif (dette / coût total) — résultant de la capacité d'emprunt	13,5 %		
Taux d'intérêt annuel	4,5 %		
Amortissement (années)	25		
Taux mensuel effectif (convention hypothécaire canadienne)	0,3715 %		
Nombre d'unités (scénario)	220		

Résultats			
	Par unité	**220 unités**	
Montant du prêt (capacité d'emprunt identifiée, méthode multilogement)	43 611 $	9 594 509 $	
Montant couvert par subvention/apport	279 889 $	61 575 491 $	
Paiement hypothécaire mensuel	241 $	53 103 $	
Paiement hypothécaire annuel	**2 897 $**	**637 236 $**	

Point de vigilance — à porter au rapport 3	
Constat	*Cette simulation dérive désormais le montant du prêt de la capacité d'emprunt identifiée à l'onglet « Capacité d'emprunt » (méthode multilogement : revenu net opérationnel réel du parc, ratio de couverture de la dette de 1,25), plutôt que d'un ratio de levier fixé à 40 % comme hypothèse de travail. Le ratio d'endettement effectif qui en résulte (voir ligne 5) est nettement inférieur à 40 % — l'acquisition requiert donc une part de subvention/apport philanthropique plus importante que dans la structure initialement proposée par Toit à Moi. Ce résultat demeure à confirmer avec la BNC. L'idée que les dons reçus (FAL) puissent être reconnus par un prêteur comme revenu qualifiant, permettant d'emprunter davantage que cette capacité identifiée, n'est pas acquise et devra être validée séparément — point à porter au rapport 3.*

Onglet « Opérations immobilières »

Opérations immobilières — revenus et dépenses (scénario 220 logements, régime permanent)

Hypothèses de loyer			
Loyer maximum PHAQ (mensuel)	1 021 $		

Part du locataire — fixée en fonction de son revenu (indépendante du plafond de loyer)

Loyer — Part du locataire (fixe, ~25 % du revenu du locataire)	350 $
Loyer — PSL, résiduel (plafond PHAQ moins part du locataire)	671 $
Taux de couverture des flux financiers (marge de confort sur les dons)	10 %
Nombre d'unités (scénario)	220

Frais de gestion			
Frais de gestion (% des revenus résidentiels)	4 %		

Revenus résidentiels			
Poste	**Par unité**	**220 unités**	
Loyer — PSL	8 052 $	1 771 440 $	
Loyer — Part du locataire	4 200 $	924 000 $	
Total revenus résidentiels	**12 252 $**	**2 695 440 $**	

Dépenses d'exploitation			
Poste	**Par unité**	**220 unités**	**Justification**
Cotisation de condo	4 200 $	924 000 $	*données client*
Assurance	700 $	154 000 $	*données client*
Taxes municipales et scolaires	1 800 $	396 000 $	*données client*
Entretien et réparation	1 200 $	264 000 $	*données client*
Réserve de remplacement	180 $	39 600 $	*60 $ par appareil électroménager*
Frais de gestion (des revenus résidentiels)	551 $	121 295 $	*normalisation SCHL*
Total des dépenses d'exploitation	**8 631 $**	**1 898 895 $**	

Revenu net opérationnel résidentiel			
Revenu net opérationnel résidentiel (revenus résidentiels – dépenses d'exploitation)	**3 621 $**	**796 545 $**	

Service de la dette			
Hypothèque (service de la dette)	2 897 $	637 236 $	
Flux de trésorerie relié aux activités immobilières	**724 $**	**159 309 $**	

Dons pour l'opération immobilière (FAL)			
Poste	**Par unité**	**220 unités**	
FAL (dons récurrents)	-	-	

Flux de trésorerie relié aux activités immobilières après service de la dette et don			
Poste	**Par unité**	**220 unités**	
Flux de trésorerie relié aux activités immobilières après service de la dette et don	**724 $**	**159 309 $**	

Dépenses liées aux services aux locataires			
Poste	**Par unité**	**220 unités**	
Direction de l'inclusion sociale	(1 174 $)	(258 280 $)	

Dons liés aux services aux locataires (FMP)			
Poste	**Par unité**	**220 unités**	
Dons liés aux services aux locataires (FMP)	1 291 $	284 108 $	

Flux de trésorerie liées aux services aux locataires			
Poste	**Par unité**	**220 unités**	
Flux de trésorerie relié aux activités de services aux locataires	**117 $**	**25 828 $**	

Flux de trésorerie total			
Poste	**Par unité**	**220 unités**	
Flux de trésorerie relié aux activités immobilières après service de la dette et don	724 $	159 309 $	
Flux de trésorerie relié aux activités de services aux locataires	117 $	25 828 $	
Flux de trésorerie total	**842 $**	**185 137 $**	

Besoins en dons			
Poste	**Par unité**	**220 unités**	
Activité immobilière	-	-	
Services aux locataires	1 291 $	284 108 $	
Total — besoins en dons	**1 291 $**	**284 108 $**	

Onglet « Projections opérationnelles »

Projections opérationnelles — Opération de l'organisme (par année de livraison des unités)

1. Projection par année de livraison des unités								
Nombre d'unités visées (cible finale)	220							
					Année 1	**Année 2**	**Année 3**	**Régime permanent**
% des unités livrées dans l'année					50 %	50 %	0 %	100 %
Nouvelles unités livrées dans l'année					110	110	0	0
Cumul d'unités en service (fin d'année)					**110**	**220**	**220**	**220**

2. Revenus de gestion

Frais de gestion perçus sur les revenus résidentiels (ligne 27 d'Opérations immobilières) et excédent des opérations immobilières après service de la dette et dons (ligne 43).

Poste	Valeur / unité				Année 1	Année 2	Année 3	Régime permanent
Frais de gestion (par unité, annuel)	551 $				60 647 $	121 295 $	121 295 $	121 295 $
Excédent des opérations immobilières (par unité, annuel)	724 $				79 655 $	159 309 $	159 309 $	159 309 $
Total des revenus					**140 302 $**	**280 604 $**	**280 604 $**	**280 604 $**

3. Dépenses de l'organisation

Postes repris du modèle financier original de Toit à Moi (Programme 3 ans opérations FMP), à l'exclusion de la Direction de l'inclusion sociale — déjà comptabilisée à l'onglet Opérations immobilières (Dépenses liées aux services aux locataires). Le % par année reflète le rythme d'embauche/de montée en charge observé dans le modèle original; ajustable au besoin.

Direction des actifs immobiliers et de l'accès au logement

Poste	Valeur annuelle	% An 1	% An 2	% An 3	Année 1	Année 2	Année 3	Régime permanent
Salaire du directeur des actifs immobiliers	92 000 $	50 %	100 %	100 %	46 000 $	92 000 $	92 000 $	92 000 $
Coordonnateur immobilier	74 750 $	50 %	100 %	100 %	37 375 $	74 750 $	74 750 $	74 750 $
Conseiller des actifs immobiliers	63 250 $	50 %	100 %	100 %	31 625 $	63 250 $	63 250 $	63 250 $
Frais accueil locataire et activités immobilières	60 000 $	25 %	100 %	100 %	15 000 $	60 000 $	60 000 $	60 000 $
Total — Direction des actifs immobiliers et de l'accès au logement	**290 000 $**				**130 000 $**	**290 000 $**	**290 000 $**	**290 000 $**

Direction du développement, des partenariats et des communications

Poste	Valeur annuelle	% An 1	% An 2	% An 3	Année 1	Année 2	Année 3	Régime permanent
Salaire du directeur développement	92 000 $	50 %	100 %	100 %	46 000 $	92 000 $	92 000 $	92 000 $
Coordonnateur partenariats et communications	69 000 $	50 %	100 %	100 %	34 500 $	69 000 $	69 000 $	69 000 $
Conseiller-ère partenariats ambassadeurs	63 250 $	50 %	100 %	100 %	31 625 $	63 250 $	63 250 $	63 250 $
Agent partenariats	52 325 $	50 %	100 %	100 %	26 162 $	52 325 $	52 325 $	52 325 $
Conseiller-ère partenariats dons majeurs et subventions	57 500 $	50 %	100 %	100 %	28 750 $	57 500 $	57 500 $	57 500 $
Communications, relations médias	40 000 $	50 %	100 %	100 %	20 000 $	40 000 $	40 000 $	40 000 $
Conseiller-ère aux médias contractuel	30 000 $	50 %	100 %	100 %	15 000 $	30 000 $	30 000 $	30 000 $
Logiciels de collecte de fonds	12 000 $	50 %	100 %	100 %	6 000 $	12 000 $	12 000 $	12 000 $

Direction du développement, des partenariats et des communications								
Frais de collecte de dons	60 000 $	50 %	100 %	100 %	30 000 $	60 000 $	60 000 $	60 000 $
Frais de représentation et déplacement	5 000 $	50 %	100 %	100 %	2 500 $	5 000 $	5 000 $	5 000 $
Total — Direction du développement, des partenariats et des communications	**481 075 $**				**240 538 $**	**481 075 $**	**481 075 $**	**481 075 $**

Direction de l'administration								
Poste	**Valeur annuelle**	**% An 1**	**% An 2**	**% An 3**	**Année 1**	**Année 2**	**Année 3**	**Régime permanent**
Salaire de la direction générale	184 000 $	100 %	100 %	100 %	184 000 $	184 000 $	184 000 $	184 000 $
Assurance accident	2 844 $	100 %	100 %	100 %	2 844 $	2 844 $	2 844 $	2 844 $
Firme administration (tenue de livres)	50 000 $	100 %	100 %	100 %	50 000 $	50 000 $	50 000 $	50 000 $
Coordonnateur-trice administration	74 000 $	100 %	100 %	100 %	74 000 $	74 000 $	74 000 $	74 000 $
Loyer, espace, électricité, internet	1 500 $	100 %	100 %	100 %	1 500 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $
Téléphonie	5 760 $	100 %	100 %	100 %	5 760 $	5 760 $	5 760 $	5 760 $
Logiciel comptable	1 300 $	100 %	100 %	100 %	1 300 $	1 300 $	1 300 $	1 300 $
Frais matériels bureau/informatique	5 000 $	100 %	100 %	100 %	5 000 $	5 000 $	5 000 $	5 000 $
Compte Google, nom de domaine, serveur	4 000 $	100 %	100 %	100 %	4 000 $	4 000 $	4 000 $	4 000 $
Frais de représentation et déplacement	2 000 $	100 %	100 %	100 %	2 000 $	2 000 $	2 000 $	2 000 $
Assurances organisme et CA	2 000 $	100 %	100 %	100 %	2 000 $	2 000 $	2 000 $	2 000 $
Frais bancaires	3 000 $	100 %	100 %	100 %	3 000 $	3 000 $	3 000 $	3 000 $
Frais de bureau divers	5 000 $	100 %	100 %	100 %	5 000 $	5 000 $	5 000 $	5 000 $
Frais comptables, vérification et juridique	19 000 $	100 %	100 %	100 %	19 000 $	19 000 $	19 000 $	19 000 $
Total — Direction de l'administration	**359 404 $**				**359 404 $**	**359 404 $**	**359 404 $**	**359 404 $**

Total des dépenses de l'organisation	**1 130 479 $**	**729 942 $**	**1 130 479 $**	**1 130 479 $**	**1 130 479 $**

4. NOI opérationnel avant dons								
					Année 1	**Année 2**	**Année 3**	**Régime permanent**
Revenus (gestion et excédent immobilier)					140 302 $	280 604 $	280 604 $	280 604 $
Dépenses de l'organisation					(729 942 $)	(1 130 479 $)	(1 130 479 $)	(1 130 479 $)
NOI opérationnel avant dons					**(589 640 $)**	**(849 875 $)**	**(849 875 $)**	**(849 875 $)**

5. Dons / subventions

Revenus philanthropiques prévus selon les documents du client (Plan stratégique de philanthropie et modèle financier « Programme 3 ans opérations FMP »), mis en regard des dons/subventions requis par le présent modèle (déficit réel majoré de la marge de confort).

Revenus philanthropiques et subventions prévus								
Poste					**Année 1**	**Année 2**	**Année 3**	**Régime permanent**
FAL — Dons individuels (parrains-marraines, ambassadeurs)					500 000 $	1 100 000 $	1 200 000 $	1 700 000 $
FAL — Dons corporatifs					80 000 $	80 000 $	160 000 $	160 000 $
Total FAL					**580 000 $**	**1 180 000 $**	**1 360 000 $**	**1 860 000 $**

Revenus philanthropiques et subventions prévus								
FMP — Dons corporatifs / subvention de fonctionnement					-	-	-	150 000 $
FMP — Caisse solidaire Desjardins					70 000 $	30 000 $	-	-
FMP — Centre de transformation du logement communautaire					42 500 $	50 000 $	50 000 $	-
FMP — Sillons (expérimentation de l'innovation)					50 000 $	100 000 $	150 000 $	-
FMP — FGM Desjardins					-	175 000 $	175 000 $	-
FMP — Campagne majeure (Programme d'inclusion sociale)					-	200 000 $	500 000 $	-
FMP — Subvention ou prêt, campagnes porte-à-porte et rue					-	300 000 $	300 000 $	-
Total FMP					**162 500 $**	**855 000 $**	**1 175 000 $**	**150 000 $**
Total revenus philanthropiques prévus (FAL + FMP)					**742 500 $**	**2 035 000 $**	**2 535 000 $**	**2 010 000 $**

6. Résultat opérationnel								
Poste					**Année 1**	**Année 2**	**Année 3**	**Régime permanent**
NOI opérationnel avant dons					(589 640 $)	(849 875 $)	(849 875 $)	(849 875 $)
Revenus philanthropiques et subventions prévus					742 500 $	2 035 000 $	2 535 000 $	2 010 000 $
Résultat opérationnel					**152 860 $**	**1 185 125 $**	**1 685 125 $**	**1 160 125 $**

Le cœur à la bonne place. Un toit à la fois.

POUR NOUS JOINDRE

Toit à moi – Canada

3680, avenue du Musée, Montréal (Québec) H3G 2C9

Infos : laissez un message au 438-448-2532

Courriel : info@toitamoi.ca

toitamoi.ca