

Plan stratégique

2024 à 2028



Community Housing
Transformation Centre

Centre de transformation
du logement communautaire

Table des matières

Mot de la présidence et de la direction	03
Le contexte de l’habitation communautaire au Canada	04
Le Centre de transformation du logement communautaire, un catalyseur pour le secteur	06
Une mission et une vision actualisées	07
Priorités 2024-2028	08
Principes directeurs	11
Aller de l’avant	12

Mot de la présidence et de la direction



Jill Atkey
Présidente



Lisa Ker
Directrice générale
adjointe

C'est avec grand plaisir que nous vous présentons le Plan stratégique 2024-2028 du Centre de transformation du logement communautaire.

Il a été créé dans un contexte de transition pour le Centre. Au cours des deux dernières années, le Centre s'est engagé dans plus de partenariats que jamais avec des fournisseurs de logements, des organisations associatives, des gouvernements et des agences gouvernementales. Cela lui a permis, par effet de levier, de maximiser ses contributions financières et son expertise afin d'améliorer l'avenir du secteur. Cela dit, le secteur évolue, et le Centre doit faire de même. Le moment était donc venu de réexaminer notre plan stratégique.

Le Centre a atteint le milieu de sa vie si l'on s'en tient au contrat signé avec la SCHL, car La Stratégie nationale sur le logement, à l'origine de son existence, vient à échéance en 2028. Ainsi, bien que le gouvernement fédéral ait toujours un rôle à jouer dans le domaine du logement abordable, que pouvons-nous faire pour assurer notre propre pérennité ?

Dix ans ne suffiront pas à réaliser la transformation du secteur. Alors que le soleil se couche sur cette partie du parcours du Centre, il se lève sur d'autres opportunités.

Il reste encore beaucoup à faire pour que chaque Canadien et Canadienne dispose d'un logement sécuritaire, stable et abordable. Le secteur est de plus en plus confronté à la nécessité de répondre aux besoins de logement des personnes à revenus faibles ou modérés.

Il ne fait aucun doute pour nous que le secteur du logement communautaire a un rôle à jouer pour corriger ce déséquilibre. Il faudra toutefois déployer davantage d'actions et de stratégies variées pour y parvenir. Le Centre a l'expertise, la crédibilité et le réseau nécessaires pour appuyer le secteur à augmenter sa capacité d'intervention sur la situation.

Avec ce nouveau plan stratégique, il a maintenant aussi une mission et une vision renouvelées avec des priorités claires permettant de cadrer son action dans les années à venir.

Ce travail n'aurait pas été possible sans l'élan et la sagacité du conseil d'administration. Nous tenons à remercier le comité ad hoc de planification stratégique qui a piloté l'initiative, l'équipe de direction pour son implication à développer les composantes du plan, l'ensemble des employés du Centre qui ont participé à la réflexion tout au long du processus ainsi que FOUG pour nous avoir aidés à organiser et cristalliser nos idées.

Jill Atkey et Lisa Ker

Le contexte de l'habitation communautaire au Canada

Un large consensus convient que la manière dont le logement est géré au Canada depuis 50 ans a conduit à la situation actuelle. La plupart des mesures incitatives et des soutiens gouvernementaux ont favorisé la propriété privée à un but lucratif, en laissant largement le marché agir à sa guise.

Pour remédier aux conséquences de cette approche, le secteur du logement communautaire doit transformer son modèle d'affaires. Au début des années 1990, le secteur du logement communautaire représentait 10 % du marché. Aujourd'hui, il en représente moins de 4 %. Si cette tendance se maintient, elle ne fera qu'aggraver la situation actuelle. La croissance, la génération de revenus, la mixité des modes d'occupation sont autant d'objectifs atteignables et nécessaires.

De nombreux analystes s'accordent à dire que nous devons faire croître le secteur jusqu'à un seuil d'au moins 20 % du parc total de logements. Ce sont 3 600 000 unités qu'il faudra acquérir et construire au cours des prochaines années pour avoir un impact significatif sur la situation.

Or, aucun scénario réaliste ne peut nous faire croire que nous pouvons espérer que les gouvernements subventionnent la construction de toutes ces unités.

Il faut donc proposer des modèles économiques plus viables, mettre en place des mécanismes de financement qui ne dépendent pas entièrement des fonds publics, mais qui se servent aussi du potentiel économique des organismes du secteur comme levier,

et s'assurer que nous disposons des capacités administratives et organisationnelles nécessaires pour relever ce défi.

En outre, la crise climatique exige que chacun fasse les choses différemment, car nous ne pouvons pas continuer à construire et à exploiter notre stock comme nous l'avons fait depuis les années 1960.

Enfin, les communautés en quête d'équité, en particulier les peuples autochtones et les communautés noires, portent un fardeau démesuré, car elles continuent d'être défavorisées dans le système du logement. Cette situation doit être rectifiée.

Cela dit, il existe un appétit grandissant pour les solutions innovantes dans notre écosystème :

- Les membres du secteur tentent de s'inspirer des bons coups réalisés dans les provinces voisines et à l'international
- Des gouvernements comme ceux de la Nouvelle-Écosse et de la Colombie-Britannique mettent sur pied des programmes innovants
- Le secteur privé et particulièrement des organismes de la finance et de la philanthropie explorent des façons d'intervenir en habitation selon des modèles valorisant les résultats à triple rendement (*triple bottom line*)

Le contexte de l'habitation communautaire au Canada

Malgré les défis énormes auxquels nous faisons face, notre avenir est plein de potentiel et de perspectives de réussite. Une société où le logement est véritablement considéré comme un droit humain fondamental est à portée de main. Nos actions contribueront à faire de cette vision une réalité.



Le Centre de transformation du logement communautaire, un catalyseur pour le secteur



Image : Kiosque du Centre à la conférence annuelle d'ASCHA à Calgary, Alberta.



Image : Projet de Cornerstone Community Building à Whitehorse, Yukon, pour développer un programme de formation et d'implication des locataires pour l'ensemble des territoires.

La mission du Centre est d'aider le secteur à évoluer sur chacune des réalités exposées plus haut. Nous souhaitons faire du secteur du logement communautaire l'un des principaux moteurs capables de changer le cours de son histoire et de celle de l'ensemble de la structure du logement au Canada.

Aussi vaste et ambitieuse soit-elle, nous sommes convaincus que cette mission est réalisable. De nombreux arguments viennent étayer cette affirmation, et le principal est un fait indéniable : la société canadienne construira ces logements. Elle en construira en fait beaucoup plus pour répondre à la croissance démographique attendue au cours de la prochaine décennie.

La question n'est donc pas « Devrions-nous » ou « Pouvons-nous » les construire ? La seule vraie question est la suivante : allons-nous agir ou laisser le secteur spéculatif s'en charger ?

Le Centre souhaite partager cette conclusion avec le plus grand nombre possible de parties prenantes et proposer de nouveaux outils pour faire face à ces défis.

Notre objectif est de financer, gérer, former et renforcer les capacités à des échelles et selon des modalités jamais envisagées au Canada. Nous cherchons à partager ce message et à contribuer à la réalisation de cette nouvelle réalité.

Pour y parvenir, le Centre jouit d'un réseau de partenaires importants : ses membres, les principales associations du secteur et ses principaux bailleurs de fonds, des fondations, des organismes financiers, des agences gouvernementales et autres.

Il jouit aussi d'une expertise et d'une crédibilité éprouvées : la rapidité et l'efficacité de ses processus d'allocation, le développement de solutions innovantes et audacieuses, sa capacité à rassembler les acteurs clés nécessaires au succès de projets d'envergure.

Une mission et une vision actualisées

Aspiration

Tout le monde au Canada dispose d'un chez-soi abordable.

Le Centre aspire à ce que toutes les Canadiennes et tous les Canadiens disposent d'un endroit où se loger. Il importe aussi pour nous que cet endroit soit abordable, sécuritaire, confortable et qu'il nourrisse un sentiment d'appartenance. Nous aspirons à ce que les gens ne disposent pas seulement d'un abri, mais d'un chez-soi.

Vision

Fédérer le secteur autour d'une part de 20% du marché du logement en capitalisant sur ses forces.

Le Centre souhaite que les acteurs et les actrices du secteur réalisent une transformation du logement communautaire afin d'en étendre le modèle le plus largement possible dans le pays. Pour ce faire, le secteur doit :

- Embrasser une transformation culturelle radicale
- Nourrir son appétit pour l'audace et l'innovation
- Faire la promotion de l'idée que le logement communautaire est plus qu'un filet de sécurité et plus qu'une situation transitoire

Mission

Transformer le secteur canadien du logement communautaire en catalysant les partenariats, les nouvelles idées et les ressources.

L'ambition du Centre est que le secteur joue un rôle de leadership dans la société canadienne. Les leviers autour desquels se cristallise l'action du Centre sont de :

- Rassembler autour de partenariats innovants et audacieux
- Renforcer les capacités notamment par l'octroi de subventions et en menant des activités de soutien ou de formation
- Autonomiser à travers le partage de connaissances et d'outils

Une partie de la solution à la situation de l'habitation au Canada repose dans le renforcement de notre capacité d'agir en se servant de nos ressources comme levier. C'est pourquoi le Centre souhaite propulser, participer et encourager des initiatives amplifiant le pouvoir d'action de notre secteur.

Nous croyons que ce sont ces initiatives qui assureront la croissance et la stabilité du secteur. Ce sont aussi elles qui permettront de déployer les interventions à grande échelle dont nous avons besoin pour enrayer la crise du logement.

Priorités 2024–2028

L'activité du Centre pour les années à venir sera articulée autour de trois nouvelles priorités.



Image : Rencontre avec la Société d'habitation des communautés noires, créée avec le soutien du Centre, à Montréal, Québec.

01

Jouer un rôle de catalyseur pour préserver et augmenter le nombre de logements dans un secteur du logement

Le Centre compte poursuivre ses efforts afin d'établir des partenariats stratégiques et positifs dans différentes parties du pays. Nous souhaitons qu'il en résulte une plus grande distribution de fonds gérés par le Centre pour créer de nouveaux projets ou faire croître des projets existants.

Ce travail sera réalisé dans l'objectif de permettre au secteur du logement communautaire de bénéficier d'un meilleur accès à des capitaux gouvernementaux, mais aussi privés à travers des partenariats avec des institutions financières, caritatives ou autres.

Ultimement, notre intervention visera l'augmentation du nombre de logements communautaires au Canada.

Priorités 2024–2028

L'activité du Centre pour les années à venir sera articulée autour de trois nouvelles priorités.



Image : Activité de réseautage des stagiaires autochtones à la conférence annuelle de l'ACHRU à Winnipeg, Manitoba.

02

Développer les ressources, les personnes et les processus pour diversifier le leadership et améliorer la viabilité du secteur.

Afin de répondre à cette priorité, le Centre mettra sur des projets qui favorisent sa viabilité :

- La promotion d'un leadership représentatif de la population canadienne et des parties prenantes du secteur
- Le renforcement des compétences et des habiletés professionnelles
- La croissance professionnelle
- Le partage des connaissances et des meilleures pratiques

Trois initiatives portées par le Centre seront au cœur de nos préoccupations à court et moyen terme : l'école du logement, l'Inventaire des ressources et le Programme de stagiaires autochtones.

Priorités 2024-2028

L'activité du Centre pour les années à venir sera articulée autour de trois nouvelles priorités.



Image : Réunion de travail du Conseil d'administration et de la direction du Centre sur le Plan stratégique 2024-2028.

03

Améliorer la viabilité économique et sociale du Centre.

Le Centre, comme prévu depuis son ouverture, voit la participation du fédéral dans son financement décliner. Il continuera donc à rechercher des sources de revenus nouvelles et diversifiées afin de se doter d'une solidité financière et d'assurer sa croissance.

Cette viabilité dépendra aussi de la capacité du Centre à démontrer :

- La pertinence de son action dans le secteur
- La complémentarité de son action avec celle de ses partenaires et des parties prenantes du secteur

Le Centre, afin d'assurer son succès, travaillera à entretenir un haut degré de confiance et d'engagement de la part de ses partenaires. Il favorisera, par ailleurs, une forte mobilisation et rétention de ses employé.e.s.

Principes directeurs

Six principes directeurs nous serviront de guides dans la réalisation de nos priorités :

Rassembler et créer des partenariats



Image : Assemblée de fondation de NSNPHA à Antigonish, Nouvelle-Écosse, après deux années de travail avec le Centre à travers le projet Building Together.

Être imputables et assurer la pérennité du Centre



Image : Réunion de travail sur le plan de développement du Centre.

Soutenir les communautés en quête d'équité



Image : Lancement de la campagne Mon logement accessible universellement, soutenue par le Centre, et qui vise à promouvoir l'accessibilité universelle en habitation.

Principes directeurs

Soutenir la réconciliation avec les peuples autochtones



Image : Placement des stagiaires du Programme de stagiaires autochtone chez CAHDCO à Ottawa, Ontario.

Améliorer l'écoresponsabilité du secteur



Image : Projet de rénovations écoénergétiques au Passmore Lodge à Passmore, Colombie-Britannique.

Reconnaître et respecter le rôle des différentes parties prenantes du secteur



Image : Atelier de cocréation du Fonds PLANCHER rassemblant les parties prenantes du secteur de l'habitation communautaire au Québec.

Aller de l'avant

Au terme de sa cinquième année d'existence, le Centre est devenu un acteur bien ancré dans le paysage du logement communautaire canadien. L'équipe a su saisir les opportunités qui s'offraient à elle. Notre expansion, les ressources que nous avons partagées et les partenariats que nous avons établis en témoignent. Le secteur a beaucoup changé depuis les dernières années et le Centre est fier d'y avoir contribué positivement.

Aujourd'hui, forts de l'appui de nos partenaires du secteur et de la direction que nous procure le présent plan stratégique, c'est avec confiance que nous entrons dans le prochain cycle de notre existence. Guidés par l'audace, l'innovation et la collaboration, moteurs essentiels de notre action, nous sommes prêt.es à relever de nouveaux défis.

Nous continuerons à construire un secteur plus pérenne, plus uni, plus inclusif, plus écoresponsable et toujours plus apte à enrichir la société canadienne.





Community Housing
Transformation Centre

Centre de transformation
du logement communautaire