



Évaluation du Centre de transformation du logement communautaire

RAPPORT D'ÉVALUATION – Mai 2023

RÉSUMÉ

Objet de l'évaluation

L'évaluation a été effectuée afin de déterminer si les résultats attendus sont en voie d'être atteints. Elle a été réalisée par les Services d'évaluation de la SCHL. Ceux-ci fournissent des renseignements qui appuient la capacité de la SCHL de fournir au gouvernement des conseils stratégiques fondés sur des données probantes à propos des orientations futures des programmes.

Description du programme

Le Centre de transformation du logement communautaire (CTLC) est un organisme sans but lucratif qui offre du soutien au secteur du logement communautaire canadien. Son soutien prend la forme d'un financement, d'une aide technique ou d'outils. Le CTLC tire parti de son expertise, de ses réseaux et de ses ressources. Les volets de financement et les mesures de soutien visent à accroître la capacité, la durabilité, la résilience et l'efficacité du secteur du logement communautaire.

Méthodologie

Cette évaluation comportait des questions sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacité du CTLC. Elle portait sur la période allant du 1er avril 2018 au 5 novembre 2021. L'évaluation a été réalisée en adoptant une approche mixte qui comprenait plusieurs sources de données : données du programme, examen des documents et analyse documentaire externe, entrevues avec des personnes clés et sondage auprès des demandeurs retenus du CTLC.

Résumé des principales constatations et recommandations

Le CTLC demeure pertinent, car il est nécessaire de continuer à offrir un programme qui améliore l'efficacité, la résilience, l'expertise et la capacité dans le secteur du logement communautaire au Canada. Plus particulièrement, il faut continuer d'améliorer ces domaines pour surmonter plusieurs défis. Par exemple, l'évolution des structures de financement, les contraintes financières et les difficultés à recruter des personnes de talent et à acquérir une expertise.

Les programmes du CTLC complètent ceux de la Stratégie nationale sur le logement (SNL) ainsi que les programmes financés par les provinces et les municipalités. Ceux-ci visent à promouvoir et à accroître l'innovation, la transformation, l'expertise et la capacité dans le secteur du logement. De plus, les programmes du CTLC complètent les initiatives d'offre de la SNL en permettant aux organisations de logement communautaire de les utiliser.

Dans l'ensemble, le CTLC obtient de bons résultats en ce qui concerne la mise en œuvre de ses programmes. De décembre 2019 à novembre 2021, le CTLC a soutenu 203 organisations uniques au Canada en finançant 252 demandes approuvées sur l'ensemble des éléments évalués. Le CTLC permet d'accroître les connaissances et les capacités ainsi que l'efficacité, la résilience et la durabilité dans le secteur du logement communautaire. Il contribue aussi à l'atteinte des résultats de la SNL en matière d'efficacité environnementale, de partenariats, d'inclusion sociale et d'abordabilité.

En plus de ses programmes habituels, le CTLC a aussi été en mesure d'offrir des services supplémentaires qui aident le secteur du logement communautaire. Par exemple, le CTLC a fourni de l'aide aux organisations qui souhaitaient présenter une demande pour obtenir du financement d'autres sources qu'il n'administre pas, comme l'Initiative pour la création rapide de logements (ICRL). De plus, le CTLC a administré le financement pour le Soutien au loyer temporaire (SLT) du gouvernement fédéral pour soutenir les fournisseurs de logements sans but lucratif et ainsi permettre aux locataires de consacrer au plus 30 % de leur revenu au logement.

Dans la plupart des cas, le CTLC affecte le financement du programme de manière efficace pour atteindre les résultats souhaités et respecte les marges de coûts administratifs normaux qui sont prescrites pour les organismes de bienfaisance. De plus, la plupart des demandeurs considèrent que les processus du CTLC sont efficaces.

Bien que le CTLC ait eu du succès, quelques domaines continuent de connaître des difficultés. Les organisations du secteur du logement communautaire ont encore souvent de la difficulté à naviguer dans des systèmes complexes de programmes, d'initiatives et de ressources offerts à l'échelle fédérale, provinciale, territoriale ou municipale. Ce manque de compréhension peut entraîner des dédoublements. Un meilleur soutien du CTLC est nécessaire à cet égard. De plus, même si le CTLC atteint en grande partie son public cible de fournisseurs et d'organisations du secteur du logement communautaire, il ne rejoint pas certains types particuliers d'organisations, comme les organisations non urbaines et les organisations autochtones. Les normes de service pour l'examen des demandes et le décaissement du financement ne sont pas respectées. Enfin, quelques éléments de données clés ne sont pas enregistrés au moyen des processus actuels de collecte de données et de production de rapports.

Pour relever ces défis, l'évaluation propose les quatre recommandations suivantes :

Recommandation 1

Le CTLC et la SCHL devraient examiner le modèle actuel de collaboration et de promotion croisée, puis élaborer un plan stratégique qui tient compte de ce qui suit :

- a. sensibiliser davantage les organisations du secteur du logement communautaire aux programmes et aux ressources offerts par les deux entités;
- b. déterminer les circonstances dans lesquelles le CTLC pourrait aider les organisations à présenter une demande de financement dans le cadre de la SNL (p. ex., pour quels programmes et types d'organisations, les répercussions sur les ressources);
- c. faciliter la navigation dans les données du centre de ressources du CTLC.

Recommandation 2

Le CTLC devrait élaborer un processus pour atteindre et mobiliser une diversité accrue d'organisations au sein du secteur du logement communautaire.

Recommandation 3

La SCHL et le CTLC devraient réviser les cibles et les normes de service maximales pour permettre la réaffectation des ressources vers d'autres activités.

Recommandation 4

Le CTLC devrait examiner les données et les processus de production de rapports pour déterminer les améliorations possibles. Cet examen permettrait de connaître les besoins exprimés par les proposants en plus d'indiquer la cause du rejet des demandes et de mieux démontrer l'atteinte des résultats. L'examen devrait prendre en compte le suivi des réunions préalables à la demande, les demandes rejetées et les rapports des rencontres de suivi.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	2	Annexe C : Définitions des besoins impérieux en matière de logement et des normes de logement	81
Profil du Centre de transformation du logement communautaire	5	Annexe D : Stratégies opérationnelles de transformation dans le secteur du logement communautaire	82
Contexte de l'évaluation et renseignements généraux	10	Annexe E : Défis et limites du secteur du logement communautaire	83
Pertinence des constatations	12	Annexe F : Avantages et inconvénients du soutien au loyer	86
Question d'évaluation 1 : Dans quelle mesure faut-il continuer à offrir un programme pour soutenir le développement des capacités et améliorer l'efficacité et la résilience dans le secteur du logement communautaire?	12	Annexe G : Programmes et initiatives semblables à l'Initiative d'aide communautaire aux locataires	88
Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure le programme complète-t-il ou dédouble-t-il d'autres programmes?	18	Annexe H : Programmes visant à améliorer la littératie financière offerts par les banques canadiennes	93
Constatations sur l'efficacité	23	Annexe I : Autres ressources en matière de connaissances financées par la Stratégie nationale sur le logement	94
Question d'évaluation 3 : Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus?	23	Annexe J : Programmes financés par la Stratégie nationale sur le logement partout au Canada ayant des objectifs semblables à ceux du Fonds de transformation du secteur	95
Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus de la SNL?	48	Annexe K : Programmes provinciaux visant à améliorer l'efficacité, la résilience, l'expertise et la capacité	97
Constatations en matière d'efficacité	55	Annexe L : Programmes et organisations complémentaires mentionnés par les demandeurs	103
Question d'évaluation 5 : L'exécution du programme auprès des clients est-elle économique et efficace?	55	Annexe M : Sujets couverts par le Centre de ressources en ligne	108
Conclusions et recommandations	67	Annexe N : Défis liés à la mobilisation	110
References	70	Annexe O : Ratio d'efficacité administrative	111
Annexe A : Définitions principales	79	Annexe P : Difficultés liées aux demandes et à la production de rapports	112
Annexe B : Échelle utilisée pour catégoriser les données qualitatives	80	Annexe Q : Définition et calcul du taux de recommandation net	114
		Annexe R : Explications de la note accordée par les personnes interrogées au taux de recommandation net	115

PROFIL DU CENTRE DE TRANSFORMATION DU LOGEMENT COMMUNAUTAIRE

Le CTLC est un organisme sans but lucratif qui collabore avec le secteur du logement communautaire au Canada pour soutenir la transformation, la durabilité et la croissance du logement communautaire. Le gouvernement fédéral le finance dans le cadre de la SNL. Le CTLC recevra 74,2 millions de dollars sur 10 ans. Le financement a été amorcé au cours de l'exercice 2018-2019. Le CTLC a également conclu plusieurs ententes de financement avec les gouvernements provinciaux et d'autres organisations.

Mis sur pied à la suite de discussions avec les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux, les fournisseurs de logements et d'autres parties prenantes, le CTLC a pour but de répondre aux besoins exprimés suivants : développer des capacités, regrouper les ressources des petits exploitants de logements et améliorer la coordination des activités de logement communautaire (p. ex., financement, gestion des actifs) (Le Conference Board du Canada, 2016). En outre, certains ont exprimé le besoin d'une structure de soutien nationale pour le secteur et d'une bibliothèque de pratiques exemplaires, de solutions novatrices et de pratiques prometteuses accessible en ligne (Le Conference Board du Canada, 2016).

Le CTLC œuvre pour renforcer la capacité du secteur et soutenir les fournisseurs de logements communautaires dans la prise de décisions, la planification et la gestion du changement afin d'accroître la durabilité et la résilience. Plus précisément, la mission du CTLC est la suivante :

- établir des liens et des partenariats avec les fournisseurs de services et de logements communautaires du secteur afin de faciliter la transformation à l'échelle du secteur;
- financer, soutenir et renforcer la capacité organisationnelle là où des lacunes et des besoins sont présents (CTLC, 2021a).

Le CTLC offre du soutien au secteur du logement communautaire sous forme de financement ainsi que d'aide technique et d'outils en tirant parti de son expertise, de ses réseaux et de ses ressources. Les volets de financement et les mesures de soutien visent à accroître la capacité, la durabilité, la résilience et l'efficacité du secteur du logement communautaire¹.

Le financement est offert aux organisations du secteur du logement communautaire par l'entremise de deux volets de programme que met en œuvre le CTLC : le **Fonds de transformation du secteur (FTS)** et l'**Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL)**. De plus, le CTLC a administré le financement pour le **SLT**². Le tableau 1 fournit plus de renseignements sur chacun de ces éléments.

¹ Voir l'annexe A pour les définitions des concepts clés utilisés dans l'évaluation.

² Pour en savoir plus, veuillez consulter la page Web de la SCHL sur le programme : <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/salle-de-presse/news-releases/2021/le-canada-offre-un-soutien-au-loyer-aux-canadiens-vulnerables> et celle de l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine sur le programme : <https://chra-achru.ca/fr/news/nouvelle-aide-au-loyer-temporaire-pour-les-fournisseurs-de-logements-a-but-non-lucratif-et-pour-les-cooperatives/>.

Tableau 1 : Aperçu des éléments évalués

	Fonds de transformation du secteur (FTS)	Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL)	Soutien au loyer temporaire (SLT)
Description	Met des ressources financières à la disposition du secteur du logement communautaire pour l'aider à entreprendre des changements transformateurs dans le but d'améliorer sa résilience et d'élaborer des solutions novatrices en matière de logement.	Verse de petites contributions financières pour accroître l'accès à l'information, renforcer les capacités de prise de décisions et de responsabilisation en matière de logement et accroître la participation aux décisions et aux projets liés au logement.	D'avril 2021 à mars 2022, le SLT a soutenu les fournisseurs de logements sans but lucratif dont l'accord se terminait avant le 1er avril 2016, en vertu des articles suivants : article 95 – Programme de logements sans but lucratif et de logements pour Autochtones en milieu urbain (antérieurs à 1986); article 95 – Programme de logements sans but lucratif et de logements pour Autochtones en milieu urbain (postérieur à 1985); articles 27 et 61 – Programme de logements sans but lucratif et article 26 – Programme de logements sans but lucratif.
Objectifs précis	Accroître la résilience du secteur et élaborer des solutions de logement novatrices qui ont les répercussions suivantes : tirer parti du financement de la capacité actuelle, amener le secteur à réduire son empreinte écologique, encourager les initiatives de logement destinées aux Autochtones, élaborer des outils davantage accessibles, soutenir la consolidation du secteur et d'autres partenariats, accroître la capacité organisationnelle et la résilience du secteur, cerner et combler les lacunes sectorielles dans les services de logement et mobiliser la collectivité (CTLC, 2021b).	Accroître la sensibilisation aux problèmes de logement auxquels font face les personnes vulnérables, faire participer les locataires aux décisions en matière de logement et à la définition des services, aider les locataires à connaître leurs options de logement, participer aux consultations locales sur les projets d'envergure, améliorer la littératie financière et les compétences en gestion financière (p. ex., préparer les locataires à faire la transition vers l'Allocation canadienne pour le logement) (CTLC, 2021c).	S'assurer que les personnes vulnérables au Canada consacrent au moins 25 % et au plus 30 % de leur revenu au logement. Le SLT a été fourni de façon ponctuelle aux organismes sans but lucratif initialement exclus de l'Initiative fédérale de logement communautaire (IFLC).

	Fonds de transformation du secteur (FTS)	Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL)	Soutien au loyer temporaire (SLT)
Mode de prestation	<p>Deux volets de financement :</p> <ol style="list-style-type: none"> FTS – Projets locaux Soutient les fournisseurs de logements communautaires, de manière individuelle ou en petits groupes, et accorde la priorité aux projets qui apportent de meilleurs ou davantage de services aux collectivités et accroissent la capacité organisationnelle. FTS – Projets d'impact sectoriel Soutient les fournisseurs de services sectoriels, les fournisseurs de logements communautaires ou ceux qui comblent une importante lacune relevée dans le secteur du logement communautaire. Le FTS – Projets locaux est destiné aux projets qui apportent des services à plusieurs collectivités dans diverses régions. 	<p>Un volet de financement pour soutenir les organisations qui travaillent avec les locataires, comme les associations de locataires, les organismes sans but lucratif, les organismes de logement social, les coopératives, les fournisseurs de logements communautaires et les fournisseurs de services du secteur.</p>	<p>Le CTLC a administré une partie du financement pour le secteur du logement sans but lucratif, tandis que l'Agence des coopératives d'habitation a administré l'aide au secteur du logement coopératif. La SCHL a approuvé le financement et l'a versé aux demandeurs admissibles retenus.</p>
Niveau de financement	<p>Montant maximal de 150 000 \$ pour chaque proposition.</p>	<p>Montant maximal de 150 000 \$ pour chaque proposition.</p>	<p>Budget global de 15 millions de dollars, dont 10 millions étaient destinés à offrir jusqu'à 12 mois de soutien au loyer aux organismes sans but lucratif.</p>

Autres activités

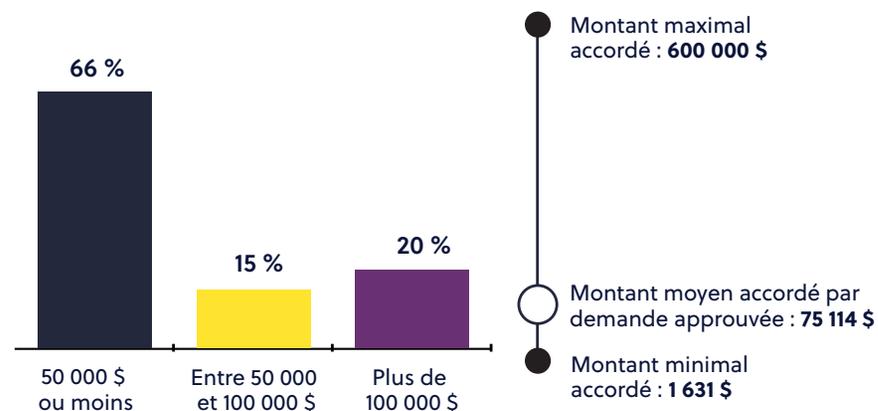
Le CTLC fournit l'aide technique et les outils énumérés ci-dessous aux organisations du secteur du logement communautaire.

- **Centre de ressources en ligne** – Un espace en ligne qui offre une gamme d'outils et de ressources aux organismes de logement communautaire (CTLC, 2021d).
- **Facilitation des partenariats** – Le CTLC facilite les partenariats entre les organismes de logement communautaire et d'autres secteurs ou services au Canada pour favoriser les transformations dans le secteur du logement communautaire (CTLC, 2021a). Il s'agit notamment d'activités comme l'échange d'information, des outils, la mise en commun des actifs, les accords d'achat et d'approvisionnement communs et les fusions.
- **Outil d'autoévaluation** – Le CTLC a élaboré un questionnaire que peut utiliser une organisation pour s'autoévaluer dans quatre domaines : la gouvernance, la gestion immobilière, la gestion financière ainsi que les relations sociales et communautaires (CTLC, 2021e). Selon les réponses de l'organisation, des plans d'action lui sont suggérés pour surmonter les difficultés relevées (p. ex., formation des membres, soutien à la direction ou façons d'améliorer les logements).
- **Aide pour présenter une demande pour obtenir du financement d'une autre source** – Le CTLC peut fournir un soutien aux proposants qui présentent une demande pour d'autres programmes de la SNL, comme l'ICRL ou d'autres programmes de financement non fédéraux, comme le *Fonds municipal vert* (CTLC, 2021f).
- **Accompagnement régional en énergie et évaluations** – Le CTLC offre un soutien pour améliorer la capacité d'une organisation à réduire son empreinte écologique (CTLC, 2021g). Les accompagnateurs aident une organisation à mieux comprendre la notion de logement durable et à présenter une demande de financement qui peut l'aider à atteindre cet objectif.

Répartition du financement

De décembre 2019 à novembre 2021, **18 928 681 \$** ont été versés pour **252** demandes approuvées sur 305 soumises³. La figure 1 représente la répartition du financement entre tous les éléments évalués et montre que la plupart des demandeurs ont reçu 50 000 \$ ou moins⁴.

Figure 1 : Montant du financement accordé par le CTLC⁵



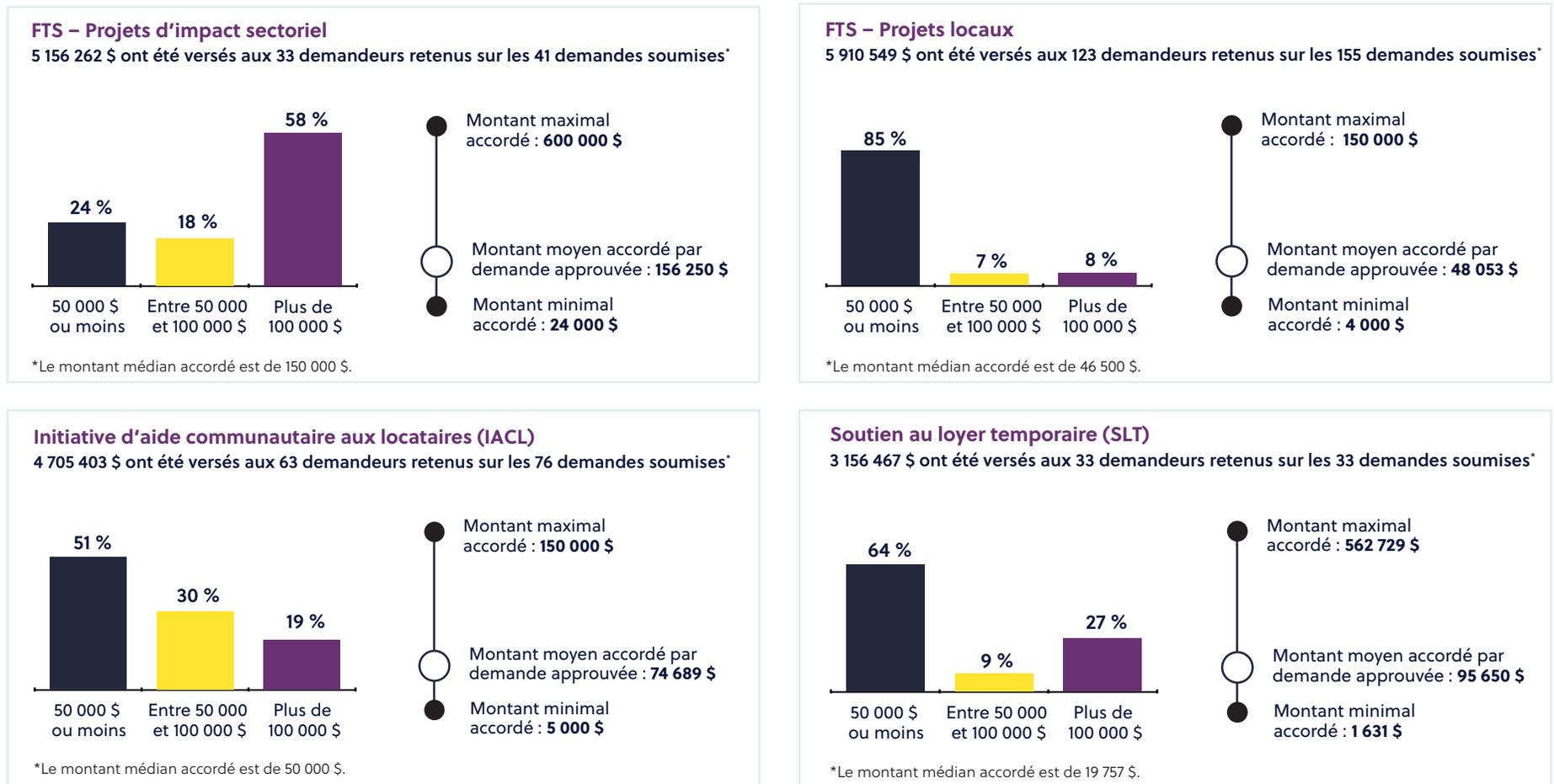
³ Parmi les demandes approuvées (n=252), 46 % ont fait l'objet de contrats en 2020 et 41 % en 2021. Pour 14 % des demandes approuvées, aucune date précise d'attribution de contrat n'était indiquée dans les données du programme et les documents disponibles.

⁴ Bien que la majorité des projets approuvés aient reçu 50 000 \$ ou moins, le montant moyen du financement reçu était de 75 000 \$. Cet écart n'est pas surprenant puisque 35 % des projets ont obtenu plus de 50 000 \$ et que certains d'entre eux ont reçu jusqu'à 600 000 \$.

⁵ Il est à noter que les pourcentages ayant été arrondis, leur somme n'égale pas 100 %.

La figure 2 ci-dessous présente le montant du financement par élément évalué ainsi que le nombre de demandes approuvées et le nombre total de demandes. Cette figure montre que plus de 50 % des demandeurs approuvés dans l'ensemble des programmes, à l'exception du **FTS – Projets d'impact sectoriel**, ont reçu 50 000 \$ ou moins. L'examen du nombre de demandes acceptées par rapport au nombre de demandes soumises permet de constater que le pourcentage de demandeurs refusés est relativement égal pour le **FTS – Projets locaux**, le **FTS – Projets d'impact sectoriel** et l'**IACL** (c.-à-d. que les demandes rejetées variaient entre 17 et 21 %). Aucune demande au titre du **SLT** n'a été rejetée.

Figure 2 : Montant du financement accordé par volet de programme



CONTEXTE DE L'ÉVALUATION ET RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Objectif et aperçu de l'évaluation

L'objectif était de mener une évaluation neutre de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du CTLC en vue d'appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes et d'éclairer les orientations stratégiques futures. L'évaluation a été effectuée conformément aux normes d'évaluation des programmes adoptées par la Société canadienne d'évaluation et guidée par la *Politique sur les résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT, 2016). Les réponses à certaines questions d'évaluation particulières sont présentées dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Questions d'évaluation

Questions d'évaluation	
Pertinence	Dans quelle mesure faut-il continuer à offrir un programme pour soutenir le développement des capacités et améliorer l'efficience et la résilience dans le secteur du logement communautaire?
	Dans quelle mesure le programme complète-t-il ou dédouble-t-il d'autres programmes?
Rendement	<p>Efficacité</p> <p>Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus?</p> <p>Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus de la SNL?</p>
	<p>Efficience</p> <p>L'exécution du programme auprès des clients est-elle économique et efficiente?</p>

Portée de l'évaluation

L'évaluation porte sur les programmes administrés par le CTLC dans le cadre de la SNL, ainsi que sur le financement pour le SLT. Elle s'étendait sur la période allant du 1^{er} avril 2018 au 5 novembre 2021, qui couvre les exercices 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021, ainsi qu'une partie de l'exercice 2021-2022.

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation a utilisé plusieurs sources de données pour trianguler et confirmer les constatations. Les instruments de collecte de données ont été conçus pour répondre à des questions d'évaluation particulières. La collecte de données comprenait les activités ci-dessous.

Examen des données et des documents et analyse documentaire

Les données du programme ont été analysées pour examiner divers résultats liés aux questions d'évaluation, notamment le nombre de projets, le montant du financement engagé, les domaines ainsi que les types de populations prioritaires qui ont été soutenues.

Un examen détaillé des documents de référence et des documents du programme importants a été effectué, notamment les documents de politique et de procédure, les rapports d'étape trimestriels, les données et les recherches de la SCHL et le site Web du CTLC.

Des sources externes importantes ont également été examinées, notamment la littérature scientifique, la littérature grise ainsi que les données de Statistique Canada, de la SCHL et d'autres organisations. Ces sources ont fourni des renseignements sur le contexte du logement et les besoins en matière de logement.

Entrevues avec des personnes clés

L'équipe d'évaluation a mené des entrevues en profondeur auprès d'un large éventail de parties prenantes pour obtenir des renseignements. Le Tableau 3 présente le nombre d'entrevues par type de partie prenante. Des questions d'entrevue structurées (celles qui comportent des paramètres établis et des options de réponse fixes) et des questions ouvertes (qui donnent aux personnes interrogées la chance de formuler des commentaires francs) ont été utilisées au cours des entrevues. Voir l'annexe B pour savoir comment les données des entrevues ont été codées.

Tableau 3 : Nombre d'entrevues menées auprès de personnes clés par type de partie prenante

Type de partie prenante	Nombre d'entrevues
Demandeurs (retenus et non retenus)	24
Personnel interne de la SCHL	7
Personnel et bénévoles du CTLC	6
Organisations partenaires	2
Spécialiste du logement	1
Total	40

Sondage auprès des demandeurs retenus

Un sondage a été mené auprès de tous les bénéficiaires du financement du CTLC qui n'ont pas été invités à participer à une entrevue pour compléter les renseignements recueillis lors des entrevues. Les questions du sondage correspondaient à celles de l'entrevue. Au total, 79 bénéficiaires du financement ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de participation de 45 %⁶. Les répondants étaient très représentatifs de la population produisant des ensembles d'habitation financés en ce qui concerne le volet de financement et la province. Le Tableau 4 présente le nombre de répondants par volet de financement des répondants au sondage.

Tableau 4 : Participation au sondage par élément évalué

Élément évalué	Nombre de demandeurs qui ont répondu au sondage
FTS – Projets locaux	38
Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL)	20
Soutien au loyer temporaire (SLT)	13
FTS – Projets d'impact sectoriel	8
Total	79

⁶ Il est à noter que 86 répondants ont partiellement répondu au sondage, tandis que 79 ont répondu à toutes les questions. La répartition des réponses, si l'on inclut celles qui sont incomplètes, est la suivante : 21 répondants de l'IACL, 39 répondants du FTS – Projets locaux, 10 répondants du FTS – Projets d'impact sectoriel et 16 répondants du SLT. Lorsqu'elles sont disponibles, les réponses fournies par un maximum de 86 répondants sont présentées. Les répondants pouvaient choisir de laisser n'importe quelle question sans réponse.

PERTINENCE DES CONSTATATIONS

Question d'évaluation 1 : Dans quelle mesure faut-il continuer à offrir un programme pour soutenir le développement des capacités et améliorer l'efficacité et la résilience dans le secteur du logement communautaire?

1. Besoin continu

Constatation 1

Il est nécessaire de continuer à offrir des programmes qui améliorent le développement des capacités, l'efficacité et la résilience dans le secteur du logement communautaire.

1.1. Contexte historique

Les organisations qui composent actuellement le secteur du logement communautaire fournissent des logements abordables à la population canadienne depuis des décennies (SCHL, 2011). C'est vers 1950 que le gouvernement fédéral a commencé à investir dans le logement par l'entremise de divers programmes, notamment les programmes de logement public, les programmes de logement sans but lucratif et les programmes de coopératives d'habitation. Selon l'initiative, le gouvernement a consenti des prêts et versé des contributions pour couvrir le coût en capital et les frais d'exploitation ou accordé des subventions visant à réduire les loyers des ménages à faible revenu (SCHL, 2011). Les logements abordables sont généralement offerts aux personnes vivant dans des logements communautaires par l'entremise d'un soutien au loyer de leur fournisseur de logements communautaires⁷.

Au fil du temps, le rôle du gouvernement fédéral dans le secteur du logement communautaire a évolué. Une participation accrue a été observée, tant des provinces et des territoires, que des secteurs privé, sans but lucratif et coopératif (SCHL, 2011). Au début des années 1990, le gouvernement fédéral a commencé à délaissier les subventions permanentes au profit d'une augmentation des contributions en capital initial (SCHL, 2011). Les modèles de financement avant le début des années 1990 ont permis aux organismes sans but lucratif d'entreprendre des aménagements sans aucune contribution (ou une contribution minimale) provenant d'autres sources (Centre of Urban Research and Education [CURE], 2015). Ce qui a eu pour effet de réduire le besoin et l'intérêt de trouver d'autres sources de financement ou modalités de gestion des actifs (CURE, 2015).

Au milieu des années 1990, le gouvernement fédéral a transféré le contrôle de la gestion et les responsabilités administratives à l'égard du parc de logements sociaux aux provinces et aux territoires qui avaient accepté d'assumer ce rôle au moment de la mise à jour des ententes sur le logement social et des ententes bilatérales (SCHL, 2011; HSC, 2014; Mitchell et Roberts, 2020). Bon nombre des ententes sur le logement social et des ententes bilatérales visant des ensembles de logements sociaux financés par le gouvernement fédéral sont arrivées à échéance ou arriveront à échéance d'ici 2038 (HSC, 2014; Mitchell et Roberts, 2020). Le gouvernement fédéral a mis en place des mesures de financement pour les fournisseurs dont les accords fédéraux arrivent à échéance dans le cadre de l'IFLC de la SNL afin de prévenir ou de réduire la perte de logements communautaires abordables (SCHL, 2019a). Les logements communautaires qu'administre une province ou un territoire ne sont pas admissibles à l'IFLC (SCHL, 2019a).

Toutefois, si d'autres sources de financement ne sont pas confirmées, de nombreux fournisseurs de logements pourraient ne pas être en mesure de continuer à offrir des services (gouvernement du Canada, 2016; Housing Partnership Canada [HPC], 2015). En fait, tous les membres du personnel de la SCHL interrogés ont souligné que l'échéance de ces accords crée le besoin immédiat de soutenir le secteur dans sa transition vers de nouveaux modèles financiers ou de nouvelles sources de financement.

⁷ Voir l'annexe F pour connaître les avantages et les inconvénients des programmes d'aide au loyer et savoir quand les allocations-logement peuvent être appropriées.

1.2. Composition actuelle du secteur du logement communautaire

Comme l'indique la figure 3, le secteur du logement communautaire a joué un rôle important dans l'offre de logements en 2021, étant donné qu'il soutient plus de 600 000 logements (SCHL, 2021a; gouvernement du Canada, 2020). Divers types d'organisations au Canada détiennent et exploitent ces logements communautaires, et le nombre de logements disponibles varie d'un bout à l'autre du pays (voir la figure 4).

La plupart des logements sont gérés par des organismes gouvernementaux (58 %), sans but lucratif (26 %) et coopératifs (10 %).

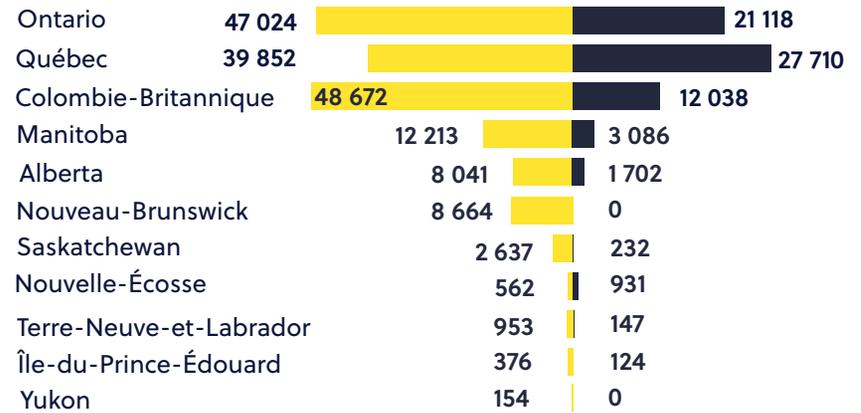
Figure 3 : Parc de logements communautaires par type d'organisme



Source: SCHL, 2021a

L'Ontario a le plus grand nombre de logements, tous types confondus, tandis que la Colombie-Britannique a le plus grand nombre de logements sans but lucratif et le Québec, le plus grand nombre de logements coopératifs.

Figure 4 : Logements abordables par province⁸



■ Logements sans but lucratif ■ Logements coopératifs

Source: Tableaux de données de l'Enquête sur les logements sociaux et abordables – Immeubles locatifs de la SCHL, 2021a. Remarque : Il n'y a pas de logements abordables gérés par des organismes sans but lucratif et des coopératives au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest.

⁸ L'Enquête sur les logements sociaux et abordables – Immeubles locatifs recueille des données sur les immeubles de logements sociaux et abordables pour saisir les progrès vers de meilleurs résultats de logement (SCHL, 2022g). Les répondants à l'Enquête sont des fournisseurs de logements sociaux et abordables, incluant différents ordres de gouvernement, des coopératives, des organismes sans but lucratif et des entreprises privées. Dans la plupart des provinces, les données représentent tous les immeubles de logements sociaux et abordables. Il y a toutefois quelques exceptions (SCHL, 2022g). Par exemple, l'Enquête ne comprend pas les immeubles que gère la Société d'habitation du Québec. En 2021, le Québec comptait environ 55 000 logements sans but lucratif, ce qui est supérieur au nombre de logements indiqué dans les tableaux de données. En effet, environ 16 000 logements ont été financés en majeure partie par des programmes qu'administre la Société d'habitation du Québec (Dubois-Sénéchal, 2021). Par conséquent, ces logements ne sont pas pris en compte dans l'Enquête ni ajoutés au nombre total de logements que montre la figure ci-dessus.

1.3. Besoin croissant de logements abordables

Bien que le secteur du logement communautaire joue un rôle important en soutenant plus de 600 000 logements, il y a toujours un besoin croissant de logements abordables au Canada. Par exemple, près de 1,5 million de ménages canadiens, soit 1 ménage sur 10, éprouvaient des besoins impérieux en matière de logement en 2021 (Statistique Canada, 2022b)⁹. Dans le cas précis des ménages locataires, 20 % d'entre eux avaient des besoins impérieux en matière de logement. Voir l'annexe C pour connaître les définitions des besoins impérieux en matière de logement et des normes relatives au logement.

Quelques causes proposées pourraient expliquer l'inabondabilité persistante des logements locatifs. L'une d'elles est que la hausse des loyers a toujours dépassé celle des revenus (SCHL, 2021d, 2021l). Selon les données du Recensement de 2016, 91 % des ménages locataires qui éprouvent des besoins impérieux en matière de logement ont des problèmes d'abordabilité, le manque à gagner médian étant d'environ 2 500 \$ (SCHL, 2019b, 2019c; Statistique Canada, 2017). Une autre cause est la diminution nette du nombre de logements du marché qui sont abordables pour les ménages à faible revenu (Pomeroy, 2016). Voici les causes possibles de cette diminution du nombre de logements abordables :

- les coûts d'immobilisations élevés pour créer des logements locatifs modérément abordables (jusqu'à 150 000 \$ par ménage);
- l'augmentation des coûts d'exploitation et d'entretien des immeubles vieillissants (p. ex., fenêtres, toit, systèmes d'eau chaude) (Pomeroy, 2016);
- les fournisseurs de logements qui augmentent les loyers;
- la conversion de logements locatifs à loyer inférieur au marché en logements locatifs du marché (Bureau du vérificateur général de l'Ontario [BVGGO], 2017).

⁹ Voir l'annexe C pour en savoir davantage sur les besoins impérieux en matière de logement.

¹⁰ Les logements sociaux et abordables sont des « logements locatifs hors marché » (c.-à-d. lorsque la répartition des logements et les mécanismes d'établissement du loyer ne sont pas entièrement dictés par l'offre et la demande).

¹¹ Il pourrait y avoir plus de 227 200 ménages inscrits sur une liste d'attente pour un logement social et abordable au Canada. Le système de listes d'attente du Canada n'est pas centralisé et varie d'une province et d'un territoire à l'autre. Cette situation produit des données variables qui ne sont pas uniformisées dans l'ensemble du Canada. De nombreux ministères provinciaux ou territoriaux responsables du logement et plusieurs organismes municipaux ou communautaires gèrent les listes d'attente (SCHL, 2020b).

¹² Parmi les ménages inscrits sur une liste d'attente, 180 000 étaient des ménages locataires. Environ 66 % d'entre eux y sont depuis deux ans ou plus (Statistique Canada, 2022).

¹³ Les données provenant des territoires n'étaient pas incluses dans les renseignements disponibles de Statistique Canada qui sont utilisés dans les figures 5 et 6 (Statistique Canada, 2022c).

¹⁴ L'information sur les listes d'attente et celle sur les besoins impérieux en matière de logement datent de 2021 (Statistique Canada, 2022a, 2022c).

De plus, la plupart des logements locatifs achevés depuis 2009 ont des loyers de 30 à 40 % plus élevés que le loyer moyen dans le marché local où ils sont situés (SCHL, 2019d). Ainsi, les ajouts au parc de logements créent de l'offre, mais bien peu de ces logements neufs sont à loyer modique ou abordable (SCHL, 2019d). Par conséquent, les ménages locataires ayant des besoins impérieux en matière de logement pourraient être incapables de se procurer un logement locatif abordable du marché qui répond à leurs besoins.

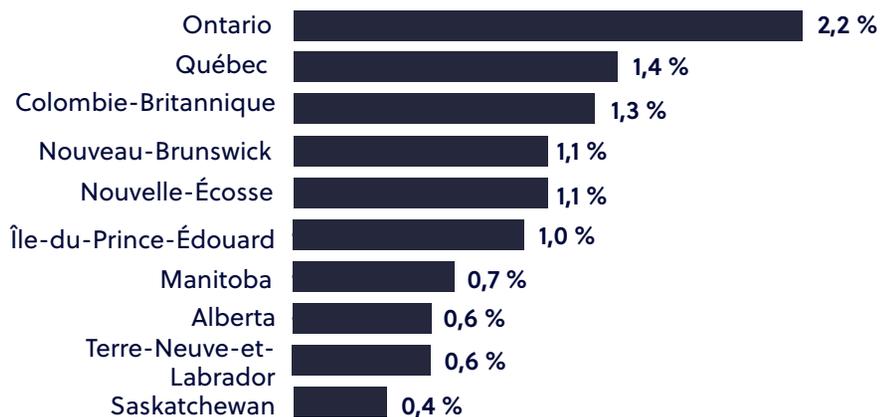
1.4. Longues listes d'attente pour des logements communautaires

Ce besoin en matière de logement est particulièrement aigu dans le secteur du logement communautaire. Par exemple, dans toutes les provinces et tous les territoires, au moins 227 200 ménages étaient inscrits sur une liste d'attente pour un logement social et abordable en 2021 (voir la figure 5)^{10,11}. De plus, une forte proportion d'entre eux y sont depuis deux ans ou plus (voir la figure 6) (Statistique Canada, 2022c)^{12,13}.

Ces listes d'attente indiquent que le secteur du logement communautaire est incapable de répondre à la demande. En supposant que tous les ménages inscrits sur une liste d'attente ont des besoins impérieux en matière de logement, leur nombre pourrait représenter jusqu'à 16 % de tous les ménages qui sont dans cette situation au Canada (Statistique Canada, 2022a)¹⁴. Bâtir un secteur du logement communautaire robuste et durable grâce à l'amélioration de la capacité, de la résilience et de l'efficacité pourrait donc réduire le nombre de ménages inscrits sur les listes d'attente (gouvernement de l'Ontario, 2019) et le nombre de ceux ayant des besoins impérieux en matière de logement.

Figure 5 : Pourcentage des ménages sur une liste d'attente pour un logement social et abordable par rapport au nombre total de ménages par province

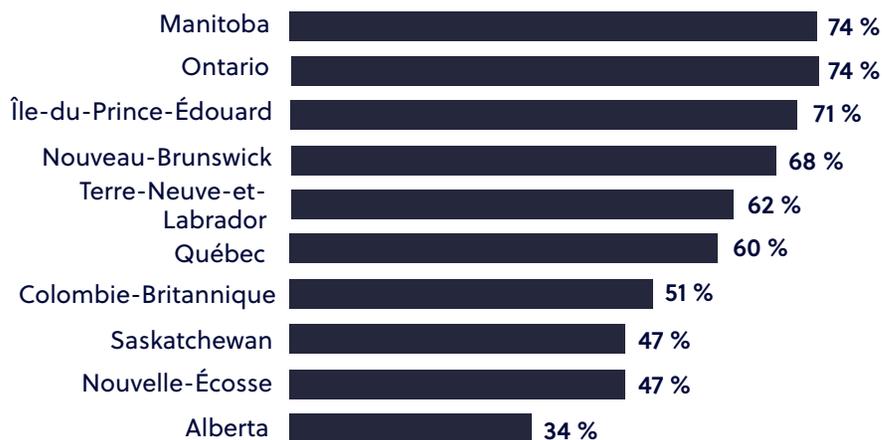
Il y a des ménages sur une liste d'attente pour un logement social et abordable partout au Canada.



Source: Statistique Canada, 2022

Figure 6 : Pourcentage des ménages sur une liste d'attente depuis deux ans ou plus par rapport au nombre total des ménages sur la liste d'attente.

Toutes les provinces ont des ménages qui sont sur une liste d'attente depuis deux ans ou plus.



Source: Statistique Canada, 2022

1.5. Défis auxquels fait face le secteur

D'après les entrevues et l'analyse documentaire, le secteur du logement communautaire pourrait continuer d'élargir son rôle pour répondre aux besoins des personnes ayant des besoins impérieux en matière de logement. Cela s'explique par l'orientation du secteur vers les immeubles locatifs qui augmentent l'abordabilité du logement pour les locataires (Pomeroy, 2017) et par son rôle actuel dans l'offre de logements abordables (SCHL, 2021b).

Toutefois, le secteur du logement communautaire est toujours confronté à plusieurs défis, comme l'évolution des structures de financement, les contraintes financières, les changements progressifs apportés au processus et les limites de l'expansion (p. ex., CURE, 2015; HPC, 2015; Pomeroy, 2017). De plus, la petite taille de nombreuses organisations du secteur du logement communautaire engendre des difficultés pour le recrutement de personnes de talent et l'acquisition d'une expertise (p. ex., Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire [Conseil RH], 2008; Pomeroy, 2017; White, 2021). Voir l'annexe E pour en savoir davantage sur les défis du secteur d'après les données probantes tirées de l'analyse documentaire et des questions précises soulevées par des personnes interrogées à propos de ces défis.

Les personnes interrogées ont fait écho à ces défis. Elles ont particulièrement souligné ceux liés au développement des capacités, étant donné les ressources limitées du secteur et l'incapacité de maintenir en poste et de perfectionner le personnel professionnel et d'acquérir de l'expertise. Améliorer la capacité exige que les organisations recourent à une expertise externe, acquièrent une expertise interne et qu'elles augmentent leurs ressources internes (p. ex., le personnel).

De plus, certains membres du personnel de la SCHL ont mentionné que le nombre de propositions qui requièrent du financement pour le développement de compétences de base (p. ex., comment déterminer les besoins en matière de logement ou acquérir les compétences pour faire appel à des consultants externes) confirmait qu'il était toujours nécessaire d'améliorer l'expertise et la capacité dans le secteur du logement communautaire. En effet, environ 15 % des demandes de projets présentées au CTLC étaient liées au développement des capacités ou au soutien à l'élaboration de propositions de financement pour d'autres programmes.

1.6. Innovation dans le secteur

Pour surmonter tous ces défis, le secteur du logement communautaire au Canada a commencé à innover et à mettre en œuvre des stratégies opérationnelles de transformation (CURE, 2015; Penfold, Rethoret et MacDonald, 2016; Svedova, Penfold et Buczkowska, 2009). On peut classer celles-ci dans quatre catégories distinctes (CURE, 2015) :

- rentabilité et croissance;
- mise à profit des compétences essentielles;
- innovation et entreprise;
- habilitation et facilitation.

Voir l'annexe D pour en savoir davantage sur ces stratégies et obtenir des exemples de nouvelles pratiques qui ont été mises en œuvre.

Les constatations tirées de l'analyse documentaire indiquent que ces stratégies opérationnelles de transformation aident à renforcer l'expertise et les capacités. De même, elles aident à accroître l'efficacité, la résilience et la durabilité dans le secteur du logement communautaire (CURE, 2015). Toutefois, compte tenu du nombre de défis, de la nature fragmentée du secteur et de sa petite taille, de nouveaux investissements, comme ceux que fournissent les programmes du CTLC, sont nécessaires pour favoriser et accroître l'adoption de ces pratiques dans l'ensemble du secteur.

Constatation 2

Il est nécessaire de continuer à fournir du financement pour les logements communautaires.

Comme il a été mentionné précédemment, le CTLC a administré le financement pour le **SLT**, qui a été fourni de façon ponctuelle aux organismes initialement exclus de l'IFLC¹⁵. L'évaluation avait pour but de comprendre le niveau de besoin continu de financement pour toute intervention de cette nature¹⁶.

La plupart des membres du personnel de la SCHL et du CTLC interrogés ont indiqué qu'il était toujours nécessaire d'offrir un soutien au loyer aux fournisseurs de logements communautaires à l'échéance des accords et des programmes actuels. Les personnes interrogées ont souligné que le secteur du logement communautaire affiche un déficit, comme le montrent leurs commentaires ci-dessous.

- Les fournisseurs sont incapables de couvrir les coûts d'entretien et d'exploitation (p. ex., coût des matériaux, taxes) tout en maintenant des logements à loyer abordable.
- Les montants fixes du soutien au loyer ne cadrent pas avec la hausse des coûts (p. ex., coût de la construction, de la main-d'œuvre et des matériaux).
- Le parc de logements vieillissant occasionne des frais de logement supplémentaires.
- Les faibles niveaux de financement incitent à se concentrer sur les besoins immédiats (p. ex., améliorations physiques des logements existants) plutôt qu'à investir dans des améliorations plus importantes ou l'efficacité.

Les personnes interrogées ont également fait remarquer que le secteur du logement communautaire a de la difficulté à obtenir d'autres sources de financement, comme l'indiquent les commentaires ci-dessous.

- Les fournisseurs ont de la difficulté à obtenir du financement privé ou l'obtiennent à des taux d'intérêt élevés en raison du risque perçu lié au prêt. Ce risque résulte du faible niveau de revenu locatif et des locataires à faible revenu.
- Les fournisseurs ne peuvent pas continuer à exploiter leurs logements à l'échéance de leurs accords actuels sans financement supplémentaire.

Globalement, et en l'absence d'autres interventions, lorsque les accords et les programmes actuels arriveront à échéance, les fournisseurs de logements qui reçoivent actuellement du financement sous forme de soutien au loyer pourraient devoir cesser leurs activités.

L'interruption du financement de ces logements a des conséquences, car la demande de soutien au loyer demeure forte pour les logements fournis par les organisations du secteur du logement communautaire. Comme il a été mentionné précédemment, au moins 283 800 ménages sont inscrits sur des listes d'attente pour un logement social et abordables. Bon nombre d'entre eux attendent depuis deux ans ou plus (Statistique Canada, 2019). De plus, si des logements disparaissent, bon nombre des 600 000 ménages qui y vivent actuellement (SCHL, 2021a) risquent alors d'éprouver des besoins impérieux en matière de logement ou des besoins accrus¹⁷. C'est d'autant plus probable du fait que les ménages locataires ayant des besoins impérieux en matière de logement pourraient être incapables de trouver un logement locatif abordable du marché qui répond à leurs besoins (Pomeroy, 2016; SCHL, 2019b, 2019d, 2020, 2021d, 2021l).

¹⁵ En 2022, tous les fournisseurs de logements dont les accords sont arrivés à échéance ou arriveront à échéance le 31 mars 2028 ont eu accès à l'IFLC. Sont compris ceux qui étaient admissibles au **SLT**, mais qui n'avaient au départ pas droit à l'IFLC (SCHL, 2019a).

¹⁶ Les évaluations ont pour but de comprendre le niveau et le type de besoins en matière d'interventions stratégiques, sans égard aux programmes existants. L'objectif est de confirmer que les programmes répondent à un besoin manifeste sur le terrain.

¹⁷ En 2018, 33 % des ménages locataires vivant dans des logements sociaux et abordables éprouvaient des besoins impérieux en matière de logement (Statistique Canada, 2020).

Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure le programme complète-t-il ou dédouble-t-il d'autres programmes?

2. Cohérence avec les autres programmes

Dans l'ensemble, les données probantes mentionnées dans cette section montrent que les programmes du CTLC complètent de nombreux programmes fédéraux, provinciaux et municipaux qui fournissent des ressources aux organisations du secteur du logement communautaire. Même si du personnel du CTLC et de la SCHL et certains demandeurs interrogés connaissaient l'existence de programmes semblables, ils croyaient qu'il était difficile de faire le suivi des autres possibilités de financement et que les critères d'admissibilité et les objectifs changeaient souvent. C'est peut-être une occasion de mieux faire connaître les autres programmes offerts en vue de réduire le travail en double et d'accroître la collaboration et la promotion croisée des connaissances avec les partenaires. Une telle démarche serait conforme à la mission du CTLC qui est de financer, de soutenir et de renforcer la capacité organisationnelle là où des lacunes et des besoins sont présents (CTLC, 2021a).

Constatation 3

Les programmes du CTLC complètent les initiatives fédérales, provinciales et municipales qui soutiennent la construction de logements sociaux et abordables en permettant aux organisations de logement communautaire d'avoir les pratiques commerciales, l'expertise et la capacité nécessaires pour appliquer ces initiatives.

Le CTLC fournit du financement, du soutien technique, des connaissances et des outils qui appuient les pratiques commerciales, l'expertise et la capacité des organisations de logement communautaire. Ce faisant, il les outille pour qu'elles présentent des demandes de qualité et tirent parti du financement offert dans le cadre de diverses initiatives de la SNL (p. ex., ICRL, Fonds national de co-investissement pour le logement [FNCL], Fonds d'innovation pour le logement abordable) ainsi que des programmes provinciaux et municipaux qui soutiennent la construction de logements sociaux et abordables (voir l'encadré pour des exemples). Les constatations tirées de l'analyse documentaire ont été reprises par certaines personnes interrogées. Celles-ci ont souligné la nature complémentaire de l'objectif global du CTLC avec les programmes axés sur l'aménagement de logements.

Exemples de programmes provinciaux et municipaux qui soutiennent la construction de logements sociaux et abordables

- Alberta – *Homeward Trust* (Homeward Trust, 2022);
- Colombie-Britannique – *Building BC* (BC Housing, 2022a);
- Manitoba – *Wahbung Abinoonjiig Inc.* (CanadaDon, 2022);
- Terre-Neuve-et-Labrador – *Accord bilatéral* (SCHL – Terre-Neuve-et-Labrador, 2018)¹⁸;
- Nouvelle-Écosse – *Housing Nova Scotia* (gouvernement de la Nouvelle-Écosse, 2022a);
- Ontario – *Open Door Affordable Housing Program* (Ville de Toronto, 2022);
- Î.-P.-É. – *Affordable Housing Development Program* (gouvernement de l'Î.-P.-É., 2022a);
- Saskatchewan – *Saskatchewan Co-Investment Program* (gouvernement de la Saskatchewan, s.d.).

¹⁸ Pour en savoir davantage sur cet accord et d'autres programmes semblables, veuillez consulter l'*Évaluation de l'Initiative des terrains fédéraux* (SCHL, 2021). Bien que le rapport d'évaluation de l'Initiative porte sur l'utilisation des terrains excédentaires du gouvernement, l'annexe F comprend les programmes provinciaux et municipaux qui soutiennent la construction de logements sociaux et abordables.

Constatation 4

Le Soutien au loyer temporaire (SLT) ne dédouble pas l'Initiative fédérale de logement communautaire (IFLC) de la SNL.

Le SLT et l'IFLC ont offert des subventions aux organisations de logement communautaire administrées par le gouvernement fédéral, mais à un moment différent, comme le montre la figure 7. Pour s'assurer que les programmes ne se chevauchent pas, leurs critères d'admissibilité exigeaient qu'un fournisseur de logements ne reçoive pas à la fois de financement du SLT et de l'IFLC pour soutenir le même logement (SCHL, 2019a, 2021d).

Figure 7 : Durée du financement des programmes fédéraux fournissant du financement aux organisations qui offrent un soutien au loyer aux locataires



De plus, le SLT complète les principaux programmes du CTLC, en ce sens qu'il soutient les fournisseurs de logements communautaires dont les accords d'exploitation arrivent à échéance ou sont arrivés à échéance. Les autres programmes de financement du CTLC améliorent l'efficacité, la résilience, l'expertise et la capacité de ces organisations, dont elles ont besoin pour s'adapter à l'évolution constante des structures de financement.

Constatation 5

L'Initiative d'aide communautaire aux locataires est le seul programme national offert qui aide les organisations à accroître la sensibilisation aux problèmes des locataires et fournit un soutien aux projets qui mettent en œuvre des pratiques nouvelles et améliorées de mobilisation des locataires. De plus, quelques programmes existants viennent compléter l'IACL à l'échelle municipale et provinciale.

2.1 Programmes à l'échelle provinciale, territoriale et municipale

L'IACL est unique en ce sens qu'elle finance des projets favorisant la mobilisation des locataires pendant le processus de planification et de conception d'un projet d'aménagement de logements écoresponsables. De fait, rien n'indique que les provinces et les territoires offrent des programmes de financement destinés au soutien de ce type d'activité. De plus, la majorité des personnes interrogées ont mentionné qu'il existe très peu de programmes qui peuvent faire double emploi avec l'IACL.

Des programmes ayant un objectif semblable à celui de l'IACL ont été trouvés à l'échelle provinciale et municipale au Canada. La plupart d'entre eux offrent une aide financière aux organisations axées sur la mobilisation des locataires, la facilitation d'un meilleur accès des locataires aux renseignements sur l'habitation ou la création d'associations de locataires dans les collectivités. Seulement six programmes ayant des objectifs semblables ont été trouvés à l'échelle provinciale et municipale, la plupart d'entre eux étant offerts à l'échelle municipale. Voir l'annexe G pour en savoir davantage sur la gamme de programmes ayant des objectifs semblables, leurs descriptions et ce qui les distingue de l'IACL.

En outre, l'IACL finance des projets axés sur l'amélioration de la littératie financière et de la capacité de gestion des locataires en matière de logement. Quatre programmes ayant un objectif semblable ont été trouvés. Par exemple, la *Housing Support Initiative*, qui a fourni du financement aux organisations offrant des programmes de formation en littératie financière et en budgétisation afin d'aider les locataires à améliorer leurs aptitudes à la vie quotidienne et à conserver leur logement (MNPHA, s.d.).

Plusieurs banques à travers le Canada ont également offert des programmes de littératie financière à la population canadienne et à certains groupes prioritaires particuliers (p. ex., jeunes adultes, femmes, personnes nouvellement arrivées et Autochtones). Au même titre, par exemple que l'IACL, le Fonds de subventions d'éducation financière TD a fourni des subventions aux organisations qui mettent en œuvre des projets visant à soutenir et à promouvoir la littératie financière des personnes à faible revenu au Canada. Ce soutien permet d'améliorer l'accès à l'information financière et d'offrir de l'éducation financière et des services-conseils financiers (Prospérité Canada, s.d.). Voir l'annexe H pour en savoir davantage sur la gamme de programmes ayant des objectifs semblables qui sont offerts par les banques, leurs descriptions et ce qui les distingue de l'IACL.

2.2. Programmes de la Stratégie nationale sur le logement

L'IACL fournit du financement aux organisations qui permettent aux locataires de connaître leurs options de logement, de mieux participer aux décisions relatives à la gouvernance et au logement et de se préparer à l'arrivée des allocations pour le logement. Aucun autre programme de la SNL ne vise directement ces domaines. D'autres initiatives de la SNL ont comporté des projets uniques et ponctuels qui soutiennent les locataires ou accroissent la mobilisation communautaire.

Par exemple, l'Initiative de démonstrations de la SNL a financé un projet qui appuiera l'élaboration d'un cadre qu'utiliseront les administrations pour orienter les approches locales fondées sur les droits de la personne aux fins des consultations publiques et élaborer des modèles éducatifs (SCHL, 2021j; SCHL, 2021k). Bien que ces projets non liés à l'IACL appuient des objectifs semblables, ils le font en mettant à l'essai des solutions, des prototypes et des innovations dans le secteur du logement abordable plutôt qu'en finançant directement des organismes pour effectuer ce travail.

Constatation 6

Bien que le site Web du CTLC offre des ressources uniques, certains domaines font double emploi avec d'autres ressources en matière de connaissances financées par le gouvernement fédéral ou les provinces.

Plusieurs ressources sur le site Web du CTLC (p. ex., rapports de recherche, profils de projets, pratiques exemplaires et outils) ont des objectifs semblables à ceux d'autres initiatives ou ressources offertes à l'échelle fédérale, notamment :

- le Centre du savoir sur le logement de la SCHL;
- le profil des projets de la SNL encadrés par la SCHL;
- le Réseau conjoint de recherche en matière de logement;
- L'Agence des coopératives d'habitation.

Voir l'annexe I pour en savoir davantage sur ces ressources en matière de connaissances.

Quelques demandeurs au titre du **FTS**, de l'**IACL** et du **SLT** interrogés ont indiqué qu'en plus de connaître certaines de ces plateformes financées par le gouvernement fédéral, les associations du logement provinciales et certaines fiducies foncières fournissent des ressources et des outils semblables à ceux offerts sur le site Web du CTLC. Par exemple, le Réseau québécois des OSBL d'habitation fournit également des ressources à ses membres, en plus d'un soutien professionnel et technique d'expert (Réseau québécois des OSBL d'habitation, 2022).

Constatation 7

Le FTS du CTLC complète d'autres programmes de la SNL et des provinces visant à améliorer l'efficacité, la résilience, l'expertise et la capacité dans le secteur du logement.

2.3. Programmes de la Stratégie nationale sur le logement

Le **FTS** fait partie de la gamme de programmes financés par le gouvernement fédéral qui visent à promouvoir et à accroître l'innovation, la transformation, l'expertise et la capacité dans le secteur du logement. La gamme de programmes comprend aussi les suivants :

- *Initiative de démonstrations;*
- *Défi d'offre de logement;*
- Financement de préservation pour le logement communautaire (souvent appelé financement initial de préservation);
- Fonds de recherche et de planification;
- *Laboratoire de solutions.*

Voir l'annexe J pour en savoir davantage sur la gamme de programmes ayant des objectifs semblables, leurs descriptions et ce qui les distingue du **FTS**.

Même si les organismes de logement communautaire sont admissibles à présenter une demande et à bénéficier de ces programmes, le **FTS** possède des qualités uniques qui doivent être prises en compte, notamment :

- il vise uniquement les proposant du secteur du logement communautaire, y compris les logements sans but lucratif, les coopératives d'habitation et les logements sociaux (CTLC, 2021b)¹⁹;
- il est administré par le CTLC, un organisme sans but lucratif dont le conseil d'administration est composé de représentants de diverses organisations du secteur du logement communautaire (CTLC, 2021);
- il met l'accent sur les priorités et les lacunes en matière de services que le secteur du logement communautaire a auto-identifiées (CTLC, 2021b).

¹⁹ Les immeubles privés ou le secteur à but lucratif ne sont pas admissibles au **FTS**.

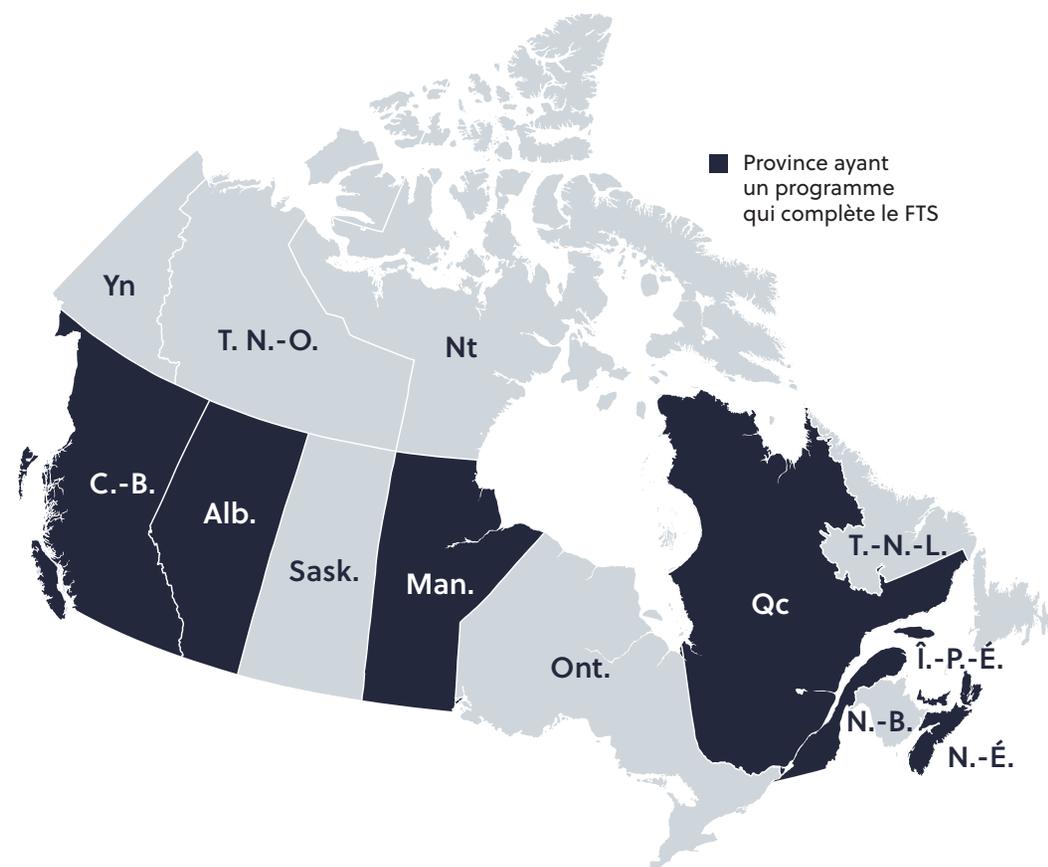
2.4. Programmes à l'échelle provinciale, territoriale et municipale

Plusieurs provinces²⁰ ont en place des programmes visant à améliorer l'efficacité, la résilience, l'expertise et la capacité dans le secteur du logement (voir la figure 8).

En général, ces programmes sont semblables au **FTS**. C'est-à-dire qu'ils mettent l'accent sur l'établissement, le développement ou le soutien au développement des capacités, le développement des compétences, l'établissement de partenariats et l'offre de solutions aux organismes de logement communautaire. Ces programmes se distinguent du **FTS** en ce sens qu'ils ont une orientation provinciale et des critères d'admissibilité plus larges ou plus étroits que ceux du **FTS** (p. ex., ils ne ciblent pas uniquement le secteur du logement communautaire). De plus, ils ne visent pas à accroître les pratiques commerciales durables ou à réduire l'empreinte écologique dans le secteur du logement communautaire. Ils ne ciblent pas non plus directement les programmes visant à augmenter le nombre de logements communautaires pour les communautés autochtones. Voir l'annexe K pour en savoir davantage sur ces programmes et ce qui les distingue du **FTS**.

De plus, certains demandeurs ont relevé d'autres programmes semblables (p. ex., les programmes de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et de l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine). Ces programmes et ces organisations ont été jugés complémentaires dans la mesure où ils soutiennent des types de logements semblables. Toutefois, ils ne sont pas considérés comme faisant double emploi en raison de leur envergure qui est moindre (c.-à-d. le montant du financement), de leur concentration sur d'autres types de fournisseurs de logements et de l'accent sur l'aménagement ou la rénovation de logements. L'annexe L fournit des renseignements supplémentaires sur les programmes et organisations complémentaires relevés par les demandeurs.

Figure 8. Provinces qui ont en place des programmes visant à améliorer l'efficacité, la résilience, l'expertise et la capacité dans le secteur du logement qui complètent les programmes du CTLC



²⁰ Aucun programme semblable n'a été trouvé dans les territoires.

CONSTATATIONS SUR L'EFFICACITÉ

Question d'évaluation 3 : Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus?

3(i). Portée du programme

Finding 8

Le CTLC atteint en grande partie son public cible de fournisseurs de logements communautaires et d'organisations du secteur communautaire. Des améliorations pourraient être apportées en étendant sa portée aux régions non urbaines et auprès de types particuliers d'organisations, comme les organisations autochtones.

L'intention était que le CTLC puisse servir les diverses organisations du secteur du logement communautaire. Comme prévu, le CTLC a fourni du financement et des ressources à divers types d'organisations partout au Canada, notamment :

- les organisations de logement communautaire (p. ex., organismes sans but lucratif, organismes de logement social et coopératives);
- les fournisseurs de services du secteur (p. ex., consultants, avocats, conseillers);
- les associations de locataires et autres organismes d'aide aux locataires.

²¹ Le nombre de logements est calculé en fonction des projets approuvés en 2021 dans l'ensemble de données disponibles au moment de l'évaluation.

²² Les organisations sans personnel sont administrées par des bénévoles.

²³ Chaque organisation qui présente une demande est classée par demande dans les données et les documents. Ainsi, pour refléter fidèlement le nombre d'organisations uniques qui présentent une demande au CTLC, l'évaluation a compté le nombre d'organisations distinctes énumérées plutôt que le nombre de demandes figurant dans les données et les documents.

²⁴ Ce ne sont pas toutes les organisations que soutient le CTLC qui fournissent des logements aux locataires et s'efforcent d'aider les locataires de logements communautaires par d'autres moyens. Le nombre de locataires soutenus par ces autres moyens n'est toutefois pas inclus dans ce nombre de logements.

De plus, le CTLC a accordé du financement aux organisations de toutes tailles.

- Selon les données du programme, les demandeurs approuvés ont géré de 3 à 230 000 logements²¹.
- Selon les données du sondage, les demandeurs ayant répondu représentaient des organisations comptant de 0 à 1 000 personnes²² et de 0 à 20 000 logements.

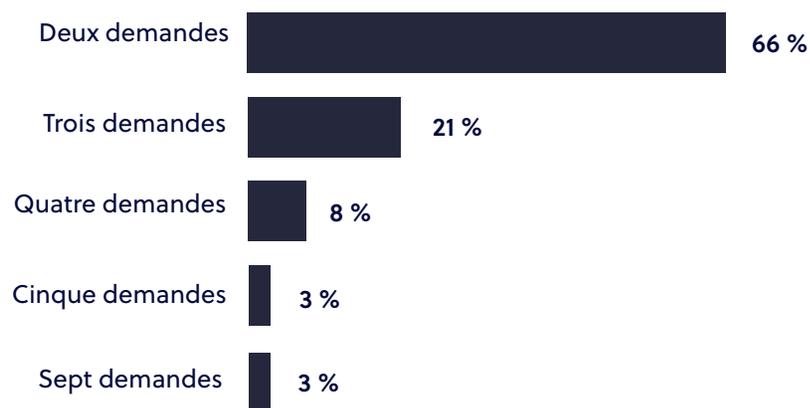
En outre, le CTLC accorde la priorité aux demandes d'organisations dont les marges opérationnelles sont limitées et qui risquent de ne pas pouvoir mettre en œuvre le projet proposé sans le soutien du CTLC (CTLC, s.d.).

3.1. Atteinte d'organisations uniques au Canada

La majeure partie du financement du CTLC permettra de soutenir des organisations uniques partout au Canada. Au total, 203 organisations uniques²³ au Canada ont obtenu du financement dans le cadre des programmes du CTLC. Globalement, ces organisations ont géré 955 753 logements²⁴. Comme l'indique la figure 9, 38 organisations ont présenté plus d'une demande. Le montant total du financement accordé aux organisations ayant soumis plusieurs demandes était de 6 349 173 \$, ce qui représente 33 % du financement total accordé. Le montant maximal accordé à une organisation était de 702 236 \$ sur quatre demandes approuvées.

Figure 9: Répartition en pourcentage des 38 organismes selon le nombre de demandes présentées.

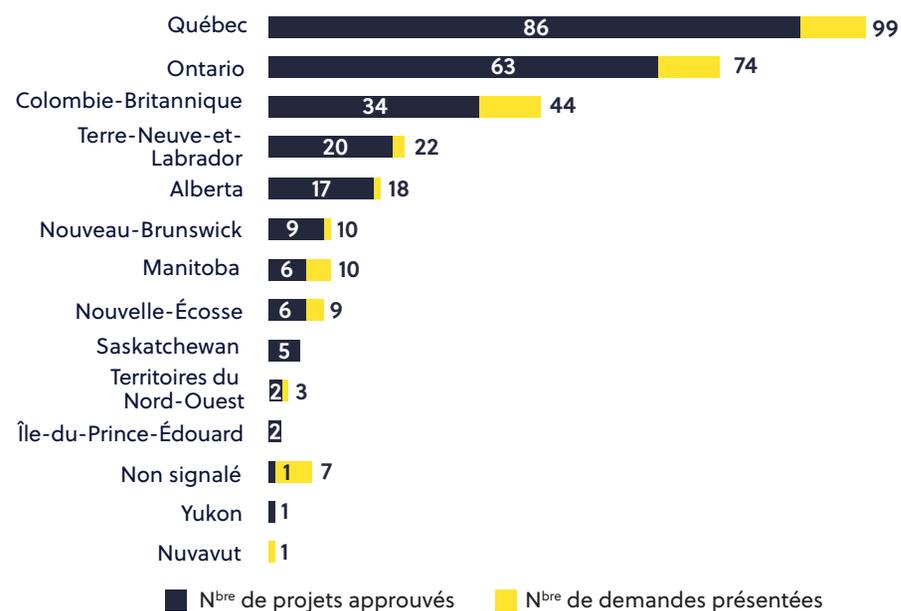
38 organismes d'habitation communautaire ont présenté de 2 à 7 demandes de financement



De plus, des organisations uniques dans presque toutes les provinces et tous les territoires sont soutenues par le CTLC. La figure 10 présente le nombre total de projets approuvés par rapport aux demandes soumises par province et par territoire. Le Québec, l'Ontario et la Colombie-Britannique ont le plus grand nombre de demandes financées par le CTLC. Bien que le nombre de projets soit moindre dans les autres provinces et territoires, le CTLC s'efforce actuellement de réduire cet écart au moyen d'activités de sensibilisation et de critères de priorisation.

Figure 10 : Nombre total de projets approuvés par rapport aux demandes soumises par province et par territoire

Le Québec, l'Ontario, la Colombie-Britannique et Terre-Neuve-et-Labrador sont les provinces ayant le plus grand nombre de demandes approuvées.



Le Québec, l'Ontario et la Colombie-Britannique affichaient également le nombre le plus élevé d'organisations uniques qui ont présenté une demande (voir la figure 11). Ces provinces représentent aussi la plus grande part de financement (voir la figure 12). Parmi les programmes du CTLC, les projets locaux du **FTS** ont été réalisés dans le plus grand nombre de provinces et de territoires (voir la figure 14).

Figure 11 : Répartition des organisations uniques qui ont présenté une demande, par province et par territoire

Le Québec comptait le plus grand nombre d'organisations uniques qui ont présenté une demande, suivi de l'Ontario et de la Colombie-Britannique.

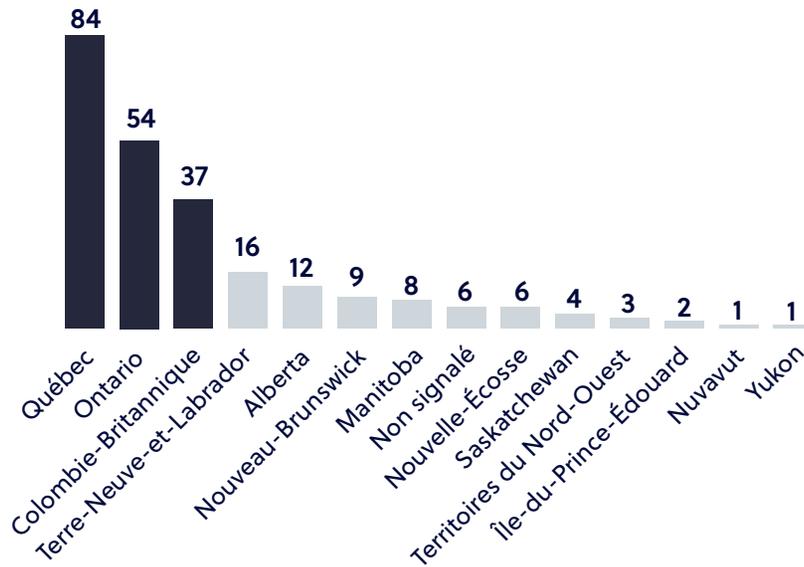


Figure 12 : Pourcentage de projets approuvés et montant total accordé par les provinces et les territoires

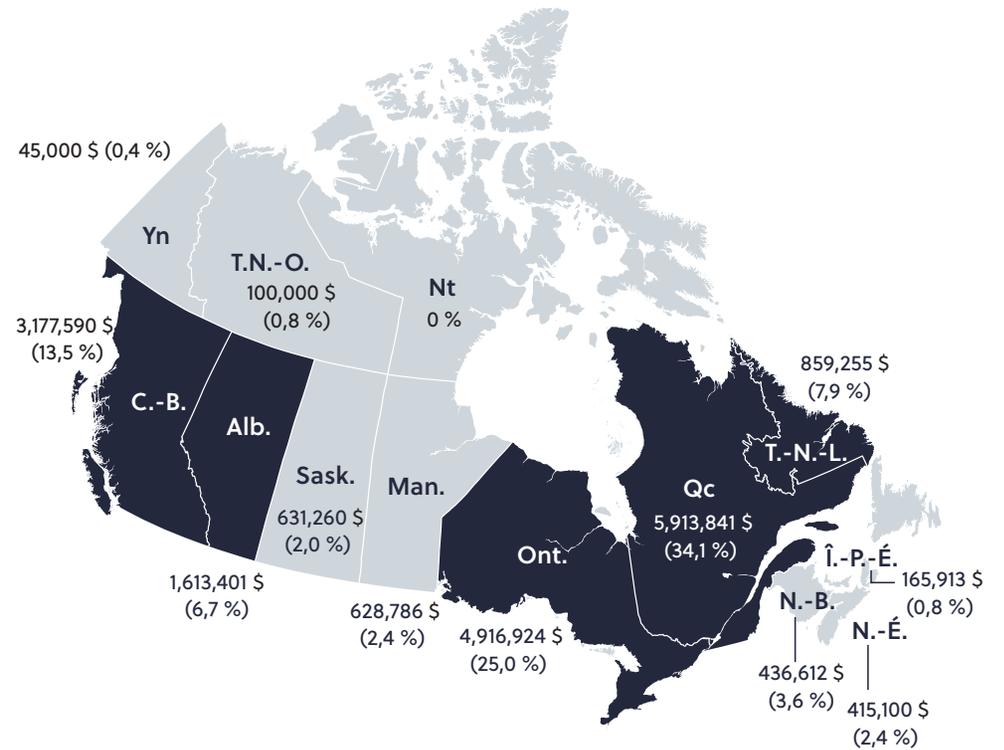


Figure 13 : Montant moyen accordé par ménage locataire

En moyenne, 2.98 \$ sont accordés par ménage locataire à travers le Canada

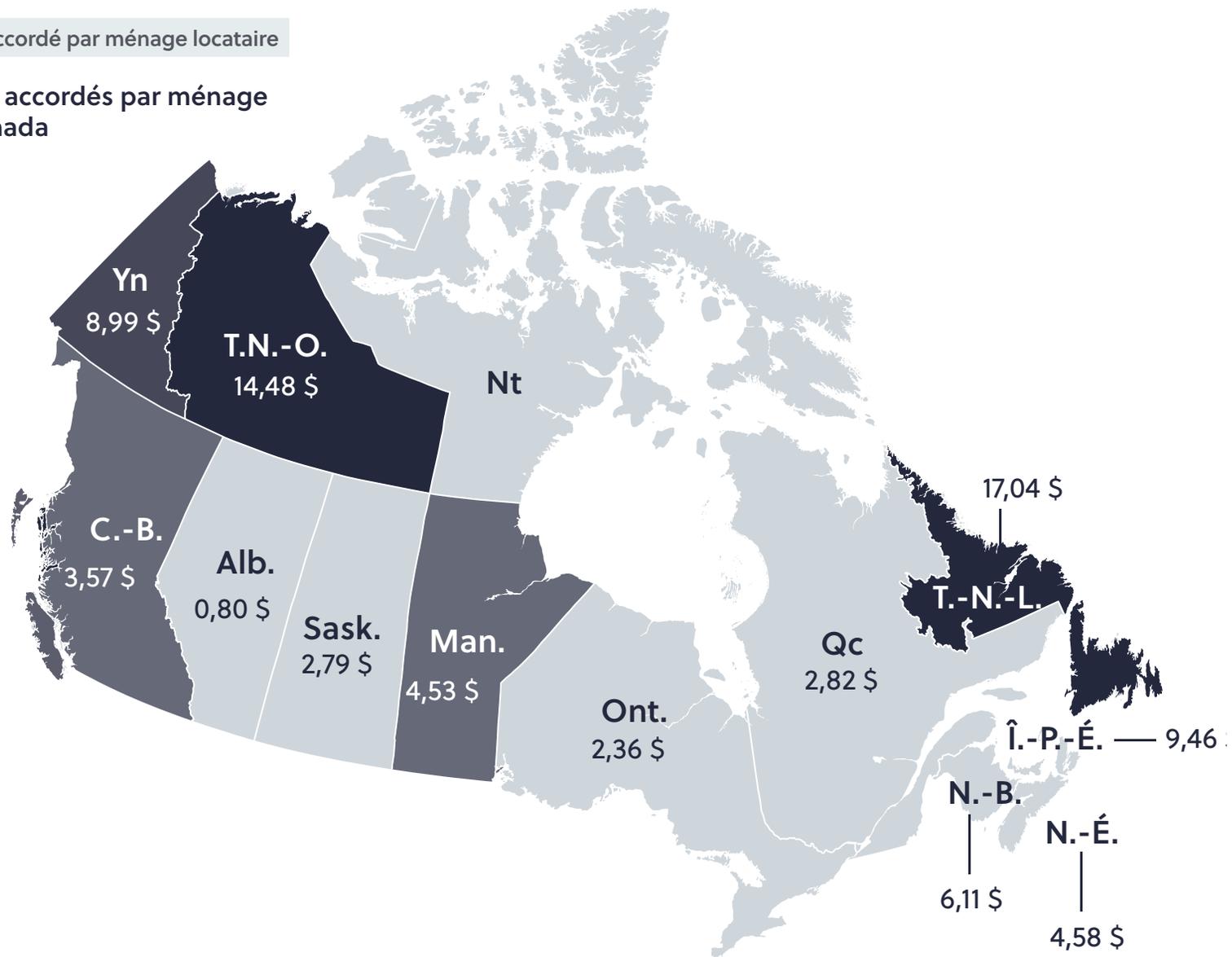
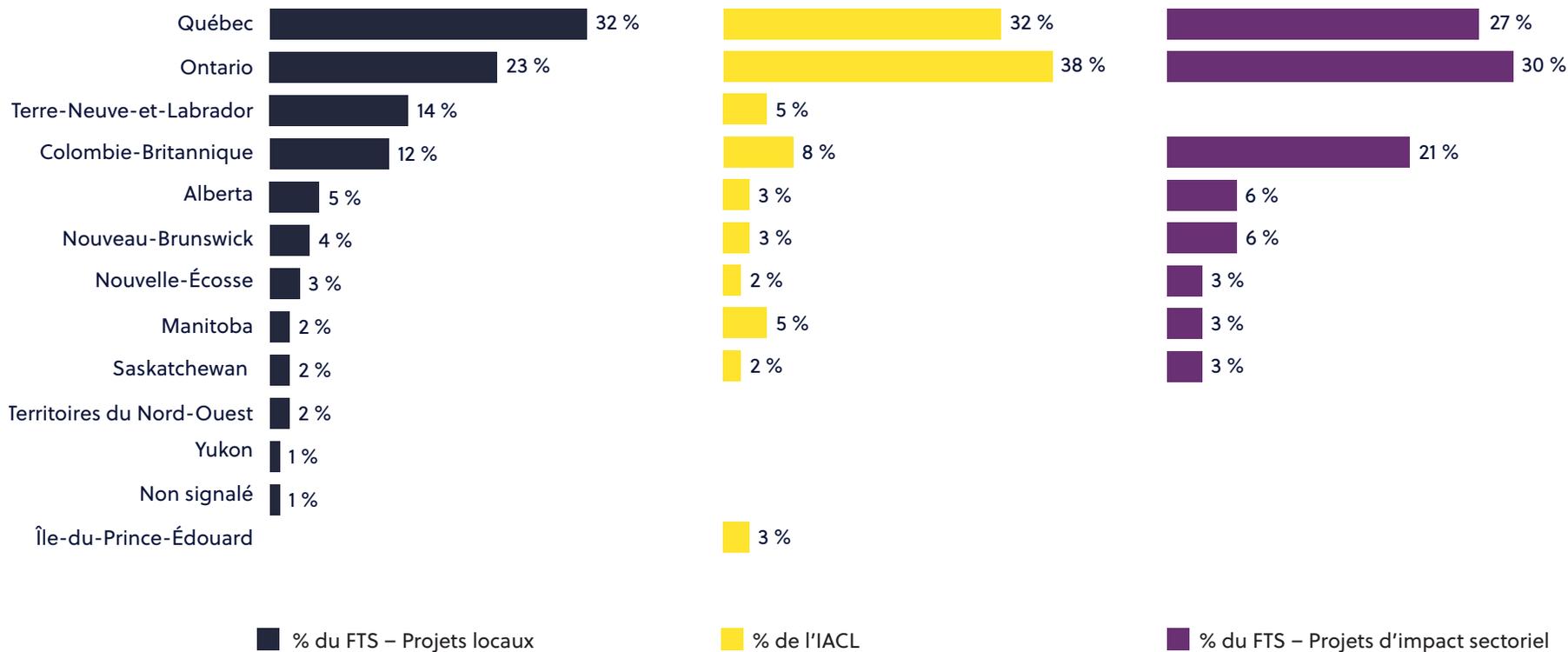


Figure 14 : Répartition des projets approuvés par programme dans toutes les provinces et tous les territoires.²⁵

Le programme ayant obtenu la plus large répartition entre les provinces est le FTS – Projets locaux, suivi de l’IACL.



²⁵ Il est à noter que les pourcentages ayant été arrondis, leur somme n’égale pas 100 %.

3.2. Communication et sensibilisation du public au Centre de transformation du logement communautaire

Le CTLC a participé à diverses activités de communication et de sensibilisation pour atteindre son public cible.

Le CTLC mène des activités de communication depuis son ouverture. En 2021, il a commencé à consigner ces activités; au total, le CTLC a mené 38 activités de communication au Canada, comme il est indiqué dans le Tableau 5.

Tableau 5 : Nombre, type et public des activités de communication menées en 2021

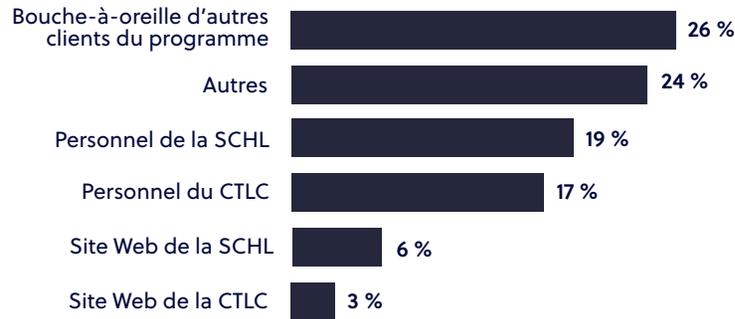
Activité	Canada	Alb.	C.-B.	Man.	N.-B.	N.-É.	Ont.	Qc	Total	% d'activités
Webinaire	0	2	2	1	2	2	1	2	12	32 %
Conférence/ kiosque	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3 %
Présentation	2	2	0	0	0	0	0	0	4	11 %
Bulletin	21	0	0	0	0	0	0	0	21	55 %
Total	24	4	2	1	2	2	1	2	38	
Nombre total de participants/ personnes-ressources	13 862	178	117	26	48	180	90	120	14 621	

Parmi toutes les activités de communication, 87 % visaient un large éventail d'organisations (p. ex., associations de logement des Premières Nations, organismes sans but lucratif, coopératives, organismes de défense des droits des locataires, centres communautaires, locataires, etc.) de l'ensemble du secteur du logement communautaire. D'autres activités de communication ont également été menées pour mobiliser des types particuliers d'organisations (p. ex., fournisseurs de logements sans but lucratif [8 %], fournisseurs de logements coopératifs [3 %] et locataires/membres [3 %]).

Malgré ces activités de sensibilisation, seulement le cinquième des répondants au sondage ont appris l'existence du CTLC par l'entremise de son personnel ou de son site Web. Comme l'illustre la figure 15, le plus grand nombre de répondants ont indiqué avoir appris l'existence du CTLC pour la première fois par le bouche-à-oreille d'autres clients du programme (26 %). De plus, 24 % des participants au sondage ont sélectionné « Autre ». Parmi les participants qui ont sélectionné « Autre », 33 % ont mentionné d'autres organismes de logement communautaire comme la FCM, le Réseau québécois des OSBL d'habitation, l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine et l'Association du logement sans but lucratif de l'Ontario (ALSBLO).

Figure 15 : Comment les répondants au sondage ont appris l'existence du CTLC

La plupart des répondants au sondage ont appris l'existence du CTLC par le bouche-à-oreille.



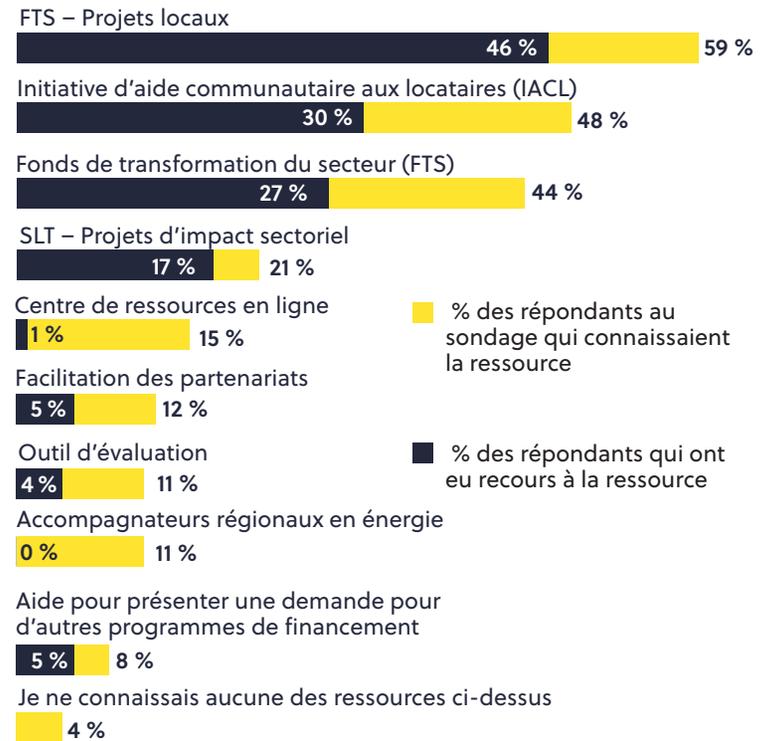
3.3. Degré de connaissance des demandeurs

Les demandeurs connaissent quelques-uns, mais pas la totalité des programmes et des services qu'offre le CTLC. Comme l'illustre la figure 16, parmi les répondants au sondage, près des deux tiers (59 %) connaissaient le **FTS – Projets locaux**, tandis que moins de la moitié connaissaient l'**IACL** (48 %) et le **FTS – Projets d'impact sectoriel** (44 %). Bien que 15 % des répondants connaissent les ressources en ligne, seulement 1 % y ont eu recours. Quelques répondants savaient que le CTLC offrait

de l'aide pour présenter une demande pour d'autres programmes de financement (8 %) ou pour accéder à l'outil d'évaluation (8 %), mais très peu ont eu recours à ces ressources (5 et 4 %, respectivement). Ces données indiquent que certaines des activités du CTLC n'ont peut-être pas le niveau d'incidence qu'elles pourraient avoir.

Figure 16 : Pourcentage d'organismes qui connaissent ou ont utilisé la ressource fournie par le CTLC

Les subventions les plus souvent accordées étaient celles du FTS – Projets locaux, suivies de celles du IACL et de celles du FTS – Projets d'impact sectoriel.



Remarque : Connaissance n=86 et accès n=81 répondants.

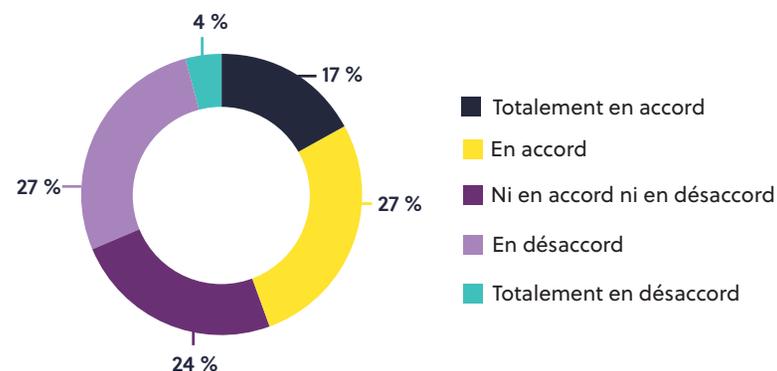
Il était plutôt difficile de naviguer dans le centre de ressources en ligne du CTLC. Au moment de l'évaluation, il était impossible de créer une recherche avancée pour n'afficher que les ressources en fonction du sujet d'intérêt ou d'autres critères souvent recherchés. L'équipe d'évaluation a tenté de déterminer le type d'information que couvre le centre de ressources en ligne, comme il est indiqué à l'annexe M. En revanche, d'autres ressources en ligne comportent souvent des outils et des fonctions de recherche plus perfectionnés qui permettent d'améliorer la repérabilité des ressources. Il est possible que cette difficulté de navigation joue un rôle dans le faible pourcentage de répondants au sondage qui ont eu recours à ces ressources.

3.4. Perceptions à l'égard de l'efficacité des activités de sensibilisation et de la mobilisation

Près de la moitié des répondants au sondage et la plupart des personnes interrogées estiment que le CTLC réussit à atteindre son public cible. De plus, la plupart des personnes interrogées de tous les types étaient d'avis que le CTLC avait réussi à mobiliser et à largement sensibiliser le secteur du logement communautaire au moyen d'activités de mobilisation et de communication.

Figure 17 : Réponses à la question du sondage : « Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante : de nombreux fournisseurs de logements communautaires connaissent le CTLC »

Près de la moitié des répondants au sondage étaient d'accord pour dire que les fournisseurs de logements communautaires connaissent le CTLC.²⁶



Même si la mobilisation était généralement considérée comme une réussite, certaines parties prenantes ont indiqué qu'il était difficile d'atteindre des types particuliers d'organisations ou des régions, notamment :

- les organisations qui travaillent avec certains groupes prioritaires (p. ex., communauté LGBTQ2+, communautés racisées, collectivités éloignées, Autochtones);
- les organisations à faible capacité;
- les disparités régionales au Canada.

²⁶ Il est à noter que les pourcentages ayant été arrondis, leur somme n'égale pas 100 %..

Cependant, il est important de reconnaître que les organisations qui ciblent précisément certains groupes prioritaires ne représentent qu'une faible proportion de l'ensemble des fournisseurs de logements communautaires au Canada. Par exemple, selon les estimations, l'Ontario compte un peu plus de 700 fournisseurs de logements sans but lucratif (ALSBLO, 2022), ce qui comprend environ de 40 à 56 fournisseurs de logements autochtones sans but lucratif (ALSBLO, 2020; gouvernement de l'Ontario, 2019). Ainsi, les fournisseurs de logements autochtones sans but lucratif ne représentent environ que de 6 à 8 % de l'ensemble des fournisseurs de logements sans but lucratif de l'Ontario.

De plus, bien que la Colombie-Britannique compte environ 800 fournisseurs de logements sans but lucratif (Housing Services Corporation, 2014), on y trouve 43 fournisseurs de logements autochtones communautaires hors des réserves, ce qui représente environ 5 % du nombre total de fournisseurs de logements sans but lucratif de la province (BC Housing, 2022d). De sorte que l'un des défis consiste à repérer les organisations sans doute de petite taille et à communiquer avec elles. Celles-ci pourraient être plus actives dans leur collectivité (p. ex., la communauté LGBTQ2+) que dans le secteur du logement communautaire en général (p. ex., elles n'assistent pas aux conférences générales sur le logement communautaire, ne sont pas actives en ligne, etc.).

Le CTLC a commencé à multiplier les activités de sensibilisation afin d'accroître la sensibilisation et d'améliorer sa portée (p. ex., au moyen de tables rondes, d'activités de réseautage et de la promotion de projets fructueux). Par ailleurs, le CTLC cherche activement à travailler avec des partenaires, des bailleurs de fonds et des parties prenantes pour accroître sa portée au sein du secteur du logement communautaire.

Pour améliorer encore la portée, quelques membres du personnel du CTLC interrogés ont indiqué que pour mieux communiquer avec les petites organisations de faible capacité ou celles situées dans des régions rurales et éloignées il leur faudrait utiliser davantage de méthodes indirectes (p. ex., tirer parti des réseaux et mobiliser les associations provinciales) pour repérer ces types d'organisations. Quelques membres du personnel du CTLC et les spécialistes en logement interrogés étaient d'avis qu'il fallait intensifier les efforts à l'égard de la sensibilisation et de la communication avec les municipalités, car elles étaient en contact avec les fournisseurs de logements, les

propriétaires-bailleurs et les organismes de services. De plus, quelques demandeurs au titre de l'IACL interrogés ont indiqué que le CTLC dispose de ressources spécialisées (personnel de contact et volet de financement) pour les organisations autochtones.

3.5. Connaissance des objectifs du programme par les demandeurs

Une analyse des résumés des projets proposés a révélé que les propositions de projets retenues et celles non retenues présentaient peu de différences quant à leur orientation. Toutefois, 25 % des projets non retenus étaient axés sur l'aménagement ou la rénovation de logements abordables, ce qui est incompatible avec les objectifs du CTLC. Tous ces projets non retenus, sauf un, ont été soumis en 2020, ce qui indique que les demandeurs ont mieux compris les objectifs du programme au fil du temps.

Dans le même ordre d'idées, la plupart des membres du personnel du CTLC interrogés ont indiqué que quelques demandeurs avaient été refusés en raison de leur méconnaissance des objectifs du programme. Ils ont ajouté que la rencontre préalable à la demande entre le personnel et les demandeurs potentiels avant l'élaboration de leur demande en était la cause principale. Pendant les réunions préalables à la demande, le personnel et les demandeurs discutent des objectifs du programme et des exigences qu'ils doivent respecter pour obtenir du financement.

Étant donné que les demandeurs potentiels font part de leurs idées de propositions au CTLC, il serait possible de mieux cerner les besoins du secteur du logement communautaire. Ces besoins, s'ils sont documentés, regroupés et signalés, pourraient aider à améliorer les données probantes disponibles pour éclairer les politiques ainsi que l'élaboration de programmes nouveaux et existants. De plus, le personnel du CTLC pourrait présenter les programmes existants de la SNL aux proposants intéressés et les mettre en contact avec le personnel concerné de la SCHL. Cette option permettrait de répondre à certains des besoins actuels du secteur du logement communautaire qui ne sont pas compatibles avec les objectifs du CTLC (p. ex., le CTLC fournit aux proposants le personnel de la SCHL concerné à qui s'adresser pour l'aménagement ou la rénovation de logements abordables).

3(ii). Harmonisation avec les domaines prioritaires

Constatation 9

Le CTLC a accordé du financement dans le cadre de tous les volets de programme et contribue à tous les domaines prioritaires du CTLC et de la SCHL.

La conception et l'octroi des fonds ont veillé à ce que le CTLC accorde du financement aux demandes qui sont conformes aux cinq domaines prioritaires définis par le CTLC et aux cinq domaines prioritaires définis par la SCHL. Les figures 18 et 19 fournissent des détails sur la répartition des projets selon les domaines prioritaires²⁷.

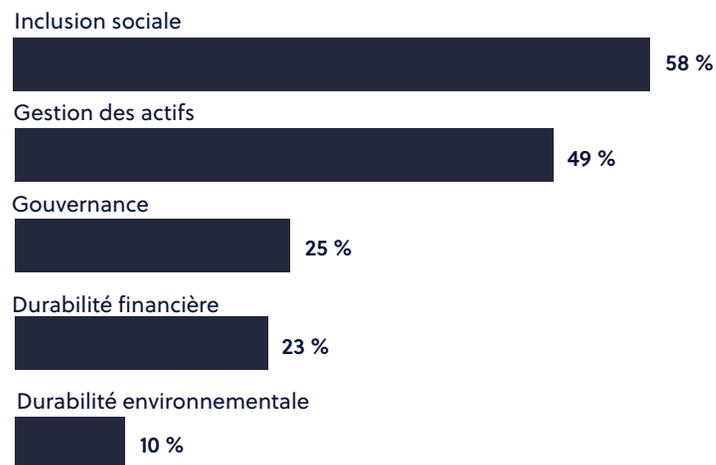
Figure 18 : Répartition des projets financés en fonction des domaines prioritaires du CTLC

Les domaines prioritaires les plus courants du CTLC étaient d'accroître l'inclusion sociale et la mobilisation communautaire et de faciliter la croissance du logement communautaire.



Figure 19 : La répartition des projets financés en fonction des secteurs prioritaires de la SCHL

Les domaines prioritaires les plus courants de la SCHL étaient l'inclusion sociale et la gestion des actifs.



Remarque : n=219. Les projets pourraient se rapporter à plus d'un domaine prioritaire du CTLC. Les demandes au titre du SLT sont exclues.

²⁷ Il est important de noter qu'un projet peut être conforme à plus d'un domaine prioritaire et que, lorsque c'est le cas, il est comptabilisé dans chaque domaine prioritaire.

3(iii). Atteinte des résultats attendus

Les activités et les programmes du CTLC devaient soutenir les résultats ci-dessous dans le secteur du logement communautaire :

- Amélioration des connaissances et des capacités
- Amélioration de l'efficacité
- Amélioration de la résilience

Ces résultats appuient le résultat commun de la SNL, soit l'amélioration de l'expertise et de la capacité dans le secteur du logement, ainsi que le domaine prioritaire de la SNL, soit la durabilité du logement communautaire.

De plus, le CTLC a soutenu la mise en œuvre du **SLT** et aidé les organisations à présenter des demandes pour des sources de financement non administrées par le CTLC.

Constatation 10

Le CTLC contribue à améliorer les connaissances et les capacités du secteur du logement communautaire.

Sur les 305 demandes présentées au CTLC, 136 étaient axées sur l'acquisition des connaissances et le développement des capacités dans le secteur du logement et chez les locataires. Comme le montre le Tableau 6, un financement d'environ 8,7 millions de dollars a servi à appuyer 107 projets (provenant de 90 organisations uniques) liés à l'acquisition des connaissances et au développement des capacités. Une comparaison avec les autres volets de programme montre que le volet **FTS – Projets locaux** comptait le plus grand nombre de projets et affichait le montant de financement global le plus élevé, même si le montant moyen accordé par projet était le plus bas d'entre tous.

Tableau 6 : Montant accordé par programme – Projets sur les capacités

Programme	Nbre de projets	Montant moyen accordé par projet	Montant médian accordé	Minimum	Maximum	Total
FTS – Projets locaux	70	55 679 \$	49 250 \$	5 000 \$	150 000 \$	3 897 517 \$
FTS – Projets d'impact sectoriel	22	163 592 \$	150 000 \$	48 000 \$	331 260 \$	3 359 013 \$
IACL	15	79 742 \$	75 000 \$	5 000 \$	150 000 \$	1 196 144 \$
Total	107	81 240 \$	49 971 \$	5 000 \$	331 260 \$	8 692 674 \$

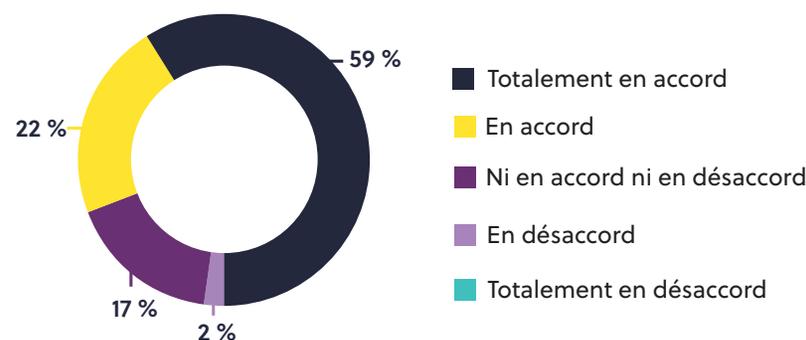
Les projets visant à améliorer les connaissances et les capacités étaient axés sur :

- l'acquisition des connaissances et le développement des capacités pour présenter une demande pour d'autres sources de financement (c.-à-d. le recours à l'aide du personnel ou d'un consultant);
- l'élaboration de programmes de formation du personnel;
- l'élaboration de nouvelles divisions de travail ou de nouveaux secteurs d'activité;
- la prestation de services aux locataires ou à la collectivité et la capacité organisationnelle.

La plupart des répondants au sondage étaient d'accord ou totalement d'accord pour dire que l'aide du CTLC a été efficace pour aider leur organisation à acquérir des connaissances et à développer des capacités, comme l'indique la figure 20²⁸. De plus, tous les demandeurs retenus interrogés ont indiqué que le financement du CTLC avait permis d'accroître les connaissances et les capacités au sein de leur organisation, et qu'ils ont ainsi pu améliorer ou maintenir leurs services.

Figure 20 : Le demandeur a l'impression que le CTLC a amélioré les connaissances et le renforcement des capacités au sein de son organisation

81 % des répondants au sondage ont convenu que l'aide du CTLC était efficace pour aider leur organisation à acquérir des connaissances et des capacités.



En plus d'améliorer les connaissances et les capacités dans le secteur du logement communautaire, quelques membres du personnel du CTLC ont indiqué qu'il accroissait aussi la sensibilisation au secteur et favorisait des attitudes positives à l'égard des locataires de logements communautaires dans l'ensemble de la collectivité. Ces résultats ont été atteints par l'éducation du public et sa sensibilisation au secteur du logement communautaire au moyen d'activités comme les balados, la mobilisation communautaire et l'établissement de partenariats.

²⁸ Cette question n'était affichée que pour les participants au sondage (qui y ont répondu) ayant sélectionné qu'ils avaient présenté une demande au titre du **FTS – Projets locaux** ou du **FTS – Projets d'impact sectoriel**, n=46.

Bien que le CTLC ait contribué au renforcement des connaissances et des capacités, il y a cependant des points à améliorer. Comme il a été mentionné précédemment, le secteur du logement communautaire est composé de plus de 3 000 petites organisations (Pomeroy, 2017; White, 2021). Malgré que le CTLC ait financé 90 organisations uniques pour des projets ciblant l'acquisition des connaissances et le développement des capacités, des membres du personnel de la SCHL interrogés ont souligné qu'il existe encore beaucoup d'organisations du secteur qui pourraient bénéficier des programmes offerts. Ils ont également fait remarquer que certaines organisations pourraient avoir de la difficulté à déterminer les domaines où les besoins se font sentir, puis à soumettre des propositions de financement au CTLC, surtout si elles font face à des contraintes de capacité.

Les volets de programme du CTLC n'en sont encore qu'aux premières années de mise en œuvre. C'est pourquoi des membres du personnel de la SCHL interrogés ont également indiqué qu'il était peut-être trop tôt pour mesurer pleinement la contribution du CTLC à l'amélioration des connaissances et des capacités dans le secteur du logement communautaire. Dans les années à venir, si la participation des petites organisations demeure faible, il faudra peut-être modifier la conception du programme pour réduire la dépendance à l'auto-identification grâce à une meilleure communication et à l'offre d'un soutien accru à ces organisations.

3.6. Connaissances afin d'améliorer la situation de logement

Selon la plupart des demandeurs interrogés et sondés²⁹, l'**IACL** aide les locataires à acquérir les connaissances dont ils ont besoin pour améliorer leur situation de logement. La plupart des demandeurs au titre de l'**IACL** interrogés ont indiqué que la réalisation de leur projet avec le CTLC avait permis d'accroître la sensibilisation et les connaissances des locataires à l'égard de leurs droits et des responsabilités juridiques des propriétaires-bailleurs.

Ces résultats découlent d'activités comme :

- La création d'une commission ou d'un conseil de la location immobilière qui défend les intérêts des locataires et leur permet de faire ce qui suit :
 - participer activement à la prise de décisions concernant leur situation de logement;
 - éclairer la politique en matière de logement;
 - obtenir du soutien s'ils soupçonnent une éventuelle mauvaise application des droits et des responsabilités des locataires et des propriétaires-bailleurs.
- L'élaboration de boîtes à outils qui contiennent des renseignements pertinents pour les locataires leur expliquant comment améliorer eux-mêmes leur situation de logement (p. ex., moyens d'améliorer l'efficacité énergétique du logement).
- L'élaboration d'un programme de dynamique de vie comprenant un volet d'expérience de travail qui aide les locataires à développer des compétences et à établir des relations. Ce volet vise également à renforcer leur capacité à conserver leur logement à long terme ou à améliorer leur situation de logement.

Quelques demandeurs au titre du **FTS – Projets locaux** interrogés ont aussi décrit comment certains éléments de conception de leur projet tenaient compte des commentaires des locataires (p. ex., l'éclairage) pour mieux répondre à leurs besoins.

²⁹ Au total, 90 % des demandeurs sondés étaient d'accord ou totalement d'accord pour dire que le CTLC était efficace pour aider leur organisation à accroître les connaissances des locataires afin d'améliorer leur situation de logement. Cette question n'était affichée que pour les participants au sondage (qui y ont répondu) ayant eux-mêmes sélectionné qu'ils avaient présenté une demande au titre de l'**IACL**, n=20.

3.7. Mobilisation des locataires pour la planification, la conception et la gestion de leur logement

Selon la plupart des parties prenantes interrogées et des demandeurs sondés³⁰, le CTLC contribue à la mobilisation significative des locataires pour la planification, la conception et la gestion de leur logement. Tous les demandeurs au titre de l'IACL interrogés ont indiqué que leur projet avait été conçu pour mobiliser les locataires et leur permettre de s'organiser. Ils ont ajouté que, dans le cadre de leur projet, la mobilisation des locataires avait les buts suivants :

- déterminer leurs besoins particuliers et les domaines leur permettant de mieux exploiter ou gérer leur logement (p. ex., rendre les logements davantage écoénergétiques);
- apprendre et comprendre leurs droits et responsabilités en tant que locataires;
- avoir des occasions de défendre leurs intérêts ou ceux d'autres locataires et de prendre des décisions concernant leurs conditions de vie.

Cependant, quelques membres du personnel et bénévoles du CTLC interrogés ont indiqué que la capacité de participation des locataires à la planification et à la conception des nouveaux aménagements était limitée en raison du petit nombre de nouveaux ensembles résidentiels dans le secteur du logement communautaire.

Constatation 11

Le CTLC contribue à améliorer l'efficacité dans le secteur du logement communautaire.

Comme le montre le Tableau 7, 152 demandes financées (provenant de 125 organisations uniques) sont axées sur l'amélioration de l'efficacité dans le secteur du logement communautaire, ce qui représente environ 10,8 millions de dollars. Ces demandes ont principalement été financées dans le cadre des volets de financement suivants : le **FTS – Projets locaux** et le **FTS – Projets d'impact sectoriel**.

Tableau 7 : Montant accordé par programme – Projets sur l'efficacité

Programme	Nbre de projets	Montant moyen accordé par projet	Montant médian accordé	Minimum	Maximum	Total
FTS – Projets locaux	110	45 301 \$	45 500 \$	4 000 \$	150 000 \$	4 983 123 \$
FTS – Projets d'impact sectoriel	32	156 446 \$	137 500 \$	24 000 \$	600 000 \$	5 006 262 \$
IACL	10	84 381 \$	70 000 \$	28 800 \$	150 000 \$	843 814 \$
Total	152	71 271 \$	49 500 \$	4 000 \$	600 000 \$	10 833 199 \$

³⁰ Au total, 91 % des demandeurs sondés étaient d'accord ou totalement d'accord pour dire que l'aide du CTLC était efficace pour aider leur organisation à améliorer la mobilisation des locataires. Cette question n'était affichée que pour les participants au sondage (qui y ont répondu) ayant eux-mêmes sélectionné qu'ils avaient présenté une demande au titre de l'IACL, n=21.

Les projets visant à améliorer l'efficacité étaient axés sur :

- l'élaboration de modèles ou les évaluations de la faisabilité;
- le développement des capacités pour présenter une demande pour d'autres sources de financement;
- l'élaboration de plans stratégiques ou de structures de gouvernance;
- la fusion, la collaboration ou l'établissement de partenariats.

Tous les demandeurs au titre du **FTS – Projets locaux**, certains demandeurs au titre du **FTS – Projets d'impact sectoriel**, quelques demandeurs au titre de l'**IACL**, tous les partenaires, la majorité du personnel du CTLC et certains membres du personnel de la SCHL interrogés estimaient que le financement du CTLC améliore l'efficacité. Ces résultats découlent d'activités de financement axées sur :

- le changement de mentalité au sein du secteur, pour pouvoir axer les efforts sur le long terme plutôt que sur le court terme (p. ex., plans d'immobilisations ou de remplacement des immobilisations et changements apportés à l'efficacité environnementale, ce qui se traduit par une efficacité opérationnelle globale);
- l'élaboration d'outils (p. ex., l'outil d'évaluation);
- l'élaboration de programmes conjoints;
- la transmission des pratiques exemplaires;
- l'appui à la planification stratégique;
- la facilitation des partenariats visant à évaluer et à cerner les problèmes opérationnels, et à fournir un soutien aux fournisseurs de logements pour la mise en œuvre d'améliorations de l'efficacité énergétique.

De même, 81 % des répondants au sondage étaient d'accord ou totalement d'accord pour dire que l'aide du CTLC était efficace pour aider leur organisation à élaborer de nouveaux services, modèles, outils ou processus.³¹

Certains ont eu l'impression que l'atteinte de l'efficacité est un processus à long terme difficile à mesurer.

- Quelques demandeurs au titre du **FTS – Projets d'impact sectoriel** ont souligné que les objectifs du **FTS**, qui exigent d'innover (p. ex., élaborer de nouveaux modèles, outils, etc.), prennent souvent du temps et échouent parfois. De sorte que l'atteinte de l'efficacité peut prendre un certain temps ou ne pas se réaliser.
- Quelques membres du personnel du CTLC interrogés ont mentionné que de nombreux projets étaient axés sur le développement des capacités et l'acquisition des connaissances, ce qui conduirait à l'efficacité dans l'avenir.
- Quelques personnes interrogées à la SCHL ont fait remarquer qu'il est difficile d'améliorer l'efficacité dans le secteur. Elles ont ajouté que les besoins sont élevés et qu'il faudrait prévoir des investissements continus, en plus des ressources déjà affectées à ce résultat.
- Quelques personnes interrogées à la SCHL ont indiqué que l'efficacité n'est pas clairement définie. Elle est perçue comme un concept à multiples facettes difficile à mesurer, c'est pourquoi il est difficile d'évaluer dans quelle mesure elle a été améliorée.

³¹ Cette question n'était affichée que pour les participants au sondage (qui y ont répondu) ayant sélectionné qu'ils avaient présenté une demande au titre du **FTS – Projets locaux** ou du **FTS – Projets d'impact sectoriel**, n=48.

Constatation 12

Le CTLC contribue à améliorer la résilience dans le secteur du logement communautaire.

Au total, 139 demandes financées (provenant de 115 organisations uniques) sont axées sur l'amélioration de la résilience dans le secteur du logement communautaire. Comme le montre le Tableau 8, environ 10,6 millions de dollars ont été accordés à ces projets. Le plus grand nombre de demandes a été présenté au titre du volet **IACL**, suivi du volet de financement **FTS – Projets locaux**.

Tableau 8 : Montant accordé par projet selon le programme – Projets sur la résilience

Programme	Nbre de projets	Montant moyen accordé	Montant médian accordé	Minimum	Maximum	Total
IACL	63	74 689 \$	50 000 \$	5 000 \$	150 000 \$	4 705 403 \$
FTS – Projets locaux	58	48 025 \$	48 230 \$	4 000 \$	150 000 \$	2 785 450 \$
FTS – Projets d'impact sectoriel	18	172 259 \$	150 000 \$	24 000 \$	600 000 \$	3 100 669 \$
Total	139	76 198 \$	50 000 \$	4 000 \$	600 000 \$	10 591 522 \$

Les projets visant à améliorer la résilience étaient axés sur :

- l'organisation des locataires ou le développement de leurs capacités;
- l'élaboration de modèles ou l'évaluation de la faisabilité;
- la promotion ou la mobilisation communautaire;
- la fusion, la collaboration ou l'établissement de partenariats.

Tout le personnel du CTLC, la majorité du personnel de la SCHL, la plupart des demandeurs au titre de l'**IACL** et du **FTS – Projets locaux** et certains partenaires interrogés estimaient que le CTLC améliorait la résilience dans le secteur du logement communautaire. De plus, la plupart des personnes interrogées au sujet de l'**IACL** et du **FTS – Projets locaux** ont indiqué qu'en plus d'offrir les volets de programme de financement, le CTLC soutient la résilience dans le secteur de diverses autres façons. Il le fait par exemple en fournissant l'expertise, l'orientation et les ressources nécessaires, de même qu'un soutien motivationnel qui ont augmenté la résilience du personnel et son engagement au travail. Quelques membres du personnel de la SCHL et certains partenaires ont souligné que le CTLC a mis en œuvre des programmes souples qui répondaient aux besoins actuels du secteur, à l'évolution des environnements opérationnels et aux nouveaux enjeux.

Quelques demandeurs ainsi que les personnes interrogées à la SCHL et au CTLC ont fait remarquer qu'il est trop tôt pour dire dans quelle mesure le financement et le CTLC ont contribué à améliorer la résilience dans le secteur du logement communautaire. De plus, quelques personnes interrogées au CTLC estimaient qu'il était difficile d'améliorer la résilience du secteur du logement communautaire, en raison de l'échéance des accords d'exploitation et de sa situation générale. Les personnes interrogées ont indiqué qu'un soutien continu (c.-à-d. du financement pour le développement des capacités) serait nécessaire pour s'assurer que le secteur demeure résilient.

Constatation 13

Le CTLC a permis aux organismes sans but lucratif de recevoir du soutien au loyer grâce au financement du SLT. La participation était toutefois limitée.

Au total, 33 demandes au titre du **SLT** provenant de fournisseurs de logements sans but lucratif ont été reçues et approuvées. Environ 3,2 millions de dollars ont été répartis entre ces 33 organisations. Comme le montre le Tableau 9, les organisations soutenues dans le cadre du **SLT** étaient situées dans quatre provinces. C'est le Québec qui a reçu le montant de financement le plus élevé pour soutenir le plus grand nombre de logements. Les organisations comprennent :

- des logements pour les personnes âgées;
- des associations de santé mentale;
- des administrations municipales;
- des organisations autochtones ou des fournisseurs de logements autochtones;
- des sociétés d'habitation

Tableau 9 : Montant de financement du SLT et nombre de logements par province

Province	Montant du financement	Nombre de logements	Montant estimatif du financement par logement
Ontario	26 551 \$	8	3 319 \$
Colombie-Britannique	838 473 \$	125	6 708 \$
Alberta	1 084 476 \$	233	4 654 \$
Québec	1 205 969 \$	312	3 869 \$
Total	3 156 469 \$	678	4 656 \$

Les demandeurs au titre du **SLT** interrogés estimaient que ce soutien leur avait permis de maintenir des loyers à faible coût pour les locataires et de prendre connaissance d'autres programmes de la SNL. Plus précisément, tous les demandeurs au titre du **SLT** étaient d'accord pour dire que leur accès au soutien au loyer leur avait permis de maintenir des loyers abordables ou à faible coût pour les locataires qu'ils servaient. De plus, certains demandeurs au titre du **SLT** interrogés ont indiqué que le CTLC les avait aidés à accéder à d'autres formes de soutien financier. Ils ont fait observer que le fait d'avoir été joints par le CTLC leur avait permis de prendre connaissance d'autres programmes de la SNL, pour lesquels ils ont reçu de l'aide pour élaborer des propositions et obtenir du financement.

Le **SLT** était une mesure d'urgence ponctuelle qui visait à soutenir les fournisseurs de logements sans but lucratif dont l'accord est arrivé à échéance avant le 1er avril 2016, comme l'indique le tableau 1. Le renouvellement du **SLT** n'est pas prévu et les fournisseurs de logements qui y étaient admissibles peuvent maintenant recevoir un soutien au loyer dans le cadre de la phase 2 de l'IFLC.

La constatation formulée dans la présente évaluation au sujet du **SLT** vise à appuyer des leçons plus générales que peuvent tirer la SCHL et le CTLC dans l'éventualité d'une initiative semblable à l'avenir.

Un grand nombre d'organisations identifiées n'ont pas reçu d'aide et une proportion importante des fonds disponibles n'a pas été utilisée. Une preuve dans ce sens inclut le fait que le CTLC a communiqué avec 310 organisations, ce qui a permis à 33 organisations d'obtenir du financement dans le cadre du **SLT**. Au total, environ 32 % de l'ensemble du budget de 10 millions de dollars alloué au **SLT** ont été versés. Comme il est indiqué dans le Tableau 10, le **SLT** a soutenu au total 678 logements. Voir la section 3.8 du rapport qui explique les causes du faible taux de participation au **SLT**.

Chaque logement a reçu un financement d'environ 4 656 \$, montant qui a été déterminé en fonction des besoins du ménage qui l'habite. Comme le montre le Tableau 10, le montant de financement par logement pendant la durée du **SLT** a soutenu un logement moyen pendant environ huit mois.

Tableau 10 : Nombre estimatif de mois de financement du SLT par province

Province	Loyer moyen	Financement par logement	Nombre estimatif de mois
Alberta	608 \$	4 654 \$	8
Colombie-Britannique	768 \$	6 708 \$	9
Ontario	539 \$	3 319 \$	6
Québec	562 \$	3 869 \$	7
Total	568 \$	4 656 \$	8

Remarque : Les valeurs moyennes des loyers sont tirées des tableaux de données figurant dans l'Enquête sur les logements sociaux et abordables de la SCHL – Immeubles locatifs, 2021a.

3.8. Comprendre le faible taux de participation au Soutien au loyer temporaire

Un montant de 10 millions de dollars a été affecté au financement pour le TRA afin de rejoindre jusqu'à 297 organismes sans but lucratif qui, selon la SCHL, répondent aux critères d'admissibilité et pourraient avoir besoin d'aide. Comme les fournisseurs admissibles n'avaient pas conclu d'accord depuis un certain temps, leurs besoins ont été estimés. Le CTLC a également communiqué avec d'autres organismes sans but lucratif qui avaient entendu parler du financement ou que des organismes provinciaux avaient suggérés. Au total, le CTLC a communiqué avec 310 organisations. Malgré ces activités de sensibilisation, seulement 33 organisations admissibles ont obtenu du financement.³²

Afin de mieux comprendre cette faible participation, le CTLC a mené un sondage auprès des organismes sans but lucratif qu'il avait joints au sujet du financement pour le **SLT**. Comme l'indique la figure 21, de nombreuses organisations jointes n'étaient pas admissibles et bon nombre d'entre elles n'existaient plus. La figure 22 présente les principales causes de l'inadmissibilité et la figure 23 les raisons pour lesquelles les organisations n'ont pas présenté de demande. Étant donné que l'une des raisons les plus souvent évoquées pour ne pas avoir présenté de demande était le manque de temps, malgré le fait d'être admissible, on peut en déduire que la période de présentation des demandes du 1er février au 1er mars 2021 (SCHL, 2021d) était peut-être trop courte.³³

³² La partie du **SLT** qu'administre l'Agence des coopératives d'habitation pour le secteur de logements coopératifs a obtenu un taux de participation semblable.

³³ Six des 23 organisations (26 %) admissibles, mais qui n'ont pas présenté de demande, ont indiqué qu'elles ne disposaient pas d'assez de temps.

Figure 21 : Aperçu des organisations contactées par le CTLC au sujet du SLT

De nombreux organismes contactés par le CTLC au sujet du SLT n'étaient pas admissibles ou n'existaient plus. Certains organismes admissibles n'ont pas présenté de demande.

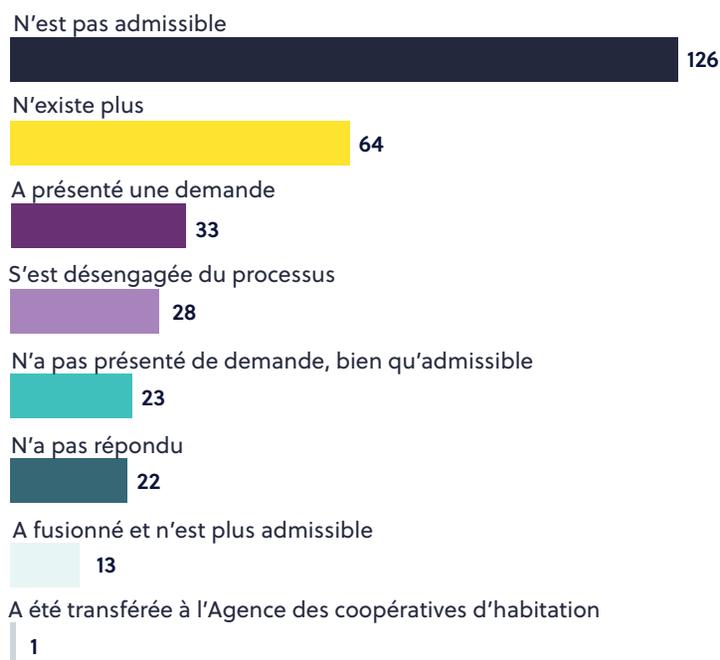


Figure 22 : Principales causes d'inadmissibilité

La plupart des organismes non admissibles n'étaient plus des organismes sans but lucratif, leur immeuble était vendu, démoli ou remplacé, ou leurs locataires vivaient déjà dans un logement abordable.

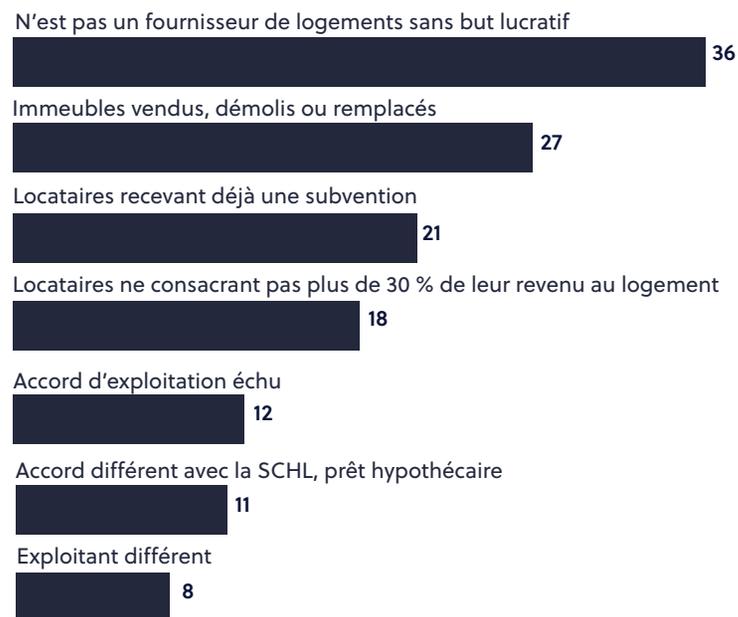
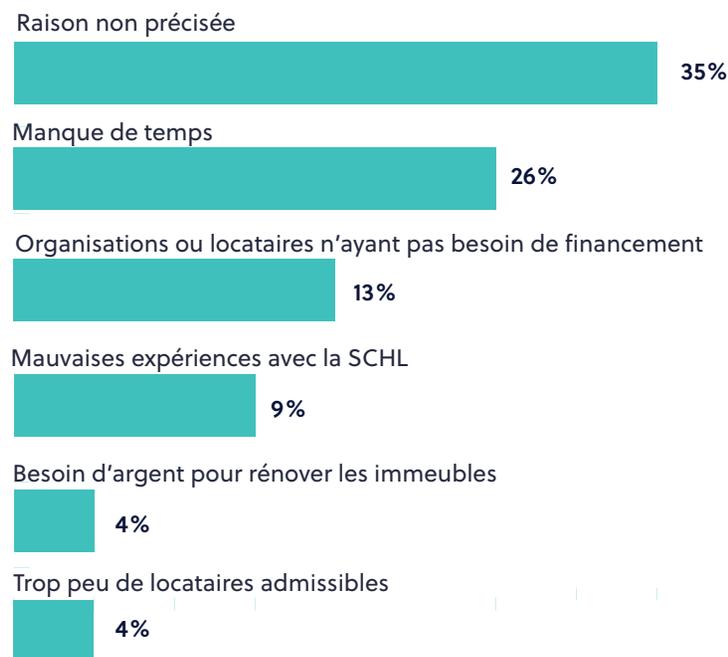


Figure 23 : Raisons pour lesquelles les organismes admissibles ne présentent pas de demande.

La plupart des organismes qui étaient admissibles, mais qui n'ont pas présenté de demande n'ont pas précisé pourquoi. D'autres ont indiqué qu'ils n'avaient pas suffisamment de temps pour présenter une demande (6 répondants) ou qu'ils n'avaient pas besoin du financement (4 répondants).



Total des organismes admissibles qui n'ont pas présenté de demande = 23

Constatation 14

Le CTLC a fourni un soutien aux organisations qui souhaitent présenter une demande pour obtenir du financement d'autres sources non administrées par le CTLC, comme l'ICRL. Les organisations qui ont bénéficié de ce service l'ont perçu comme étant très avantageux.

La plupart des demandeurs interrogés ont indiqué que le CTLC les avait aidés à présenter une demande pour d'autres programmes, notamment l'ICRL, le Fonds municipal vert de la FCM et les programmes offerts par la Ville de Toronto. Par exemple, 32 % des organisations uniques qui ont présenté une demande au CTLC ont également reçu de l'aide pour présenter une demande dans le cadre d'autres programmes de la SNL, comme l'ICRL. Le rôle important que joue le CTLC dans le soutien des demandeurs de l'ICRL a également été reconnu par quelques personnes interrogées à la SCHL. Celles-ci ont indiqué que le CTLC avait tiré parti de leurs relations et réseaux au sein du secteur du logement communautaire pour aider rapidement les organisations.

Commentaires d'un répondant au sondage

Les choses auraient pu être beaucoup plus difficiles. Grâce au financement principal [du CTLC], nous sommes bien placés pour recevoir une subvention importante [d'un bailleur de fonds non fédéral].

De plus, certaines personnes interrogées ont indiqué que les résultats de leur travail avec le CTLC leur permettraient d'accéder à un financement futur.

- Quelques personnes interrogées au sujet du **FTS – Projets locaux** ont indiqué que leur projet avait permis à leur organisation de recruter et de maintenir en poste du personnel professionnel. Cela les aiderait à accéder à d'autres programmes de soutien ou de financement dans l'avenir.
- Tous les partenaires interrogés ont déclaré que leur partenariat avec le CTLC avait accru leur capacité de travailler avec d'autres programmes.

Commentaires d'un répondant au sondage

Dans le cas de l'ICRL, la contribution du CTLC [nous] a permis de présenter une demande de grande qualité à la SCHL, y compris des documents de référence comme une évaluation environnementale de site. Les fonds du CTLC ont fait toute la différence. Sans le financement du CTLC, nos ressources pour présenter une demande dans le cadre de l'ICRL auraient été très limitées.

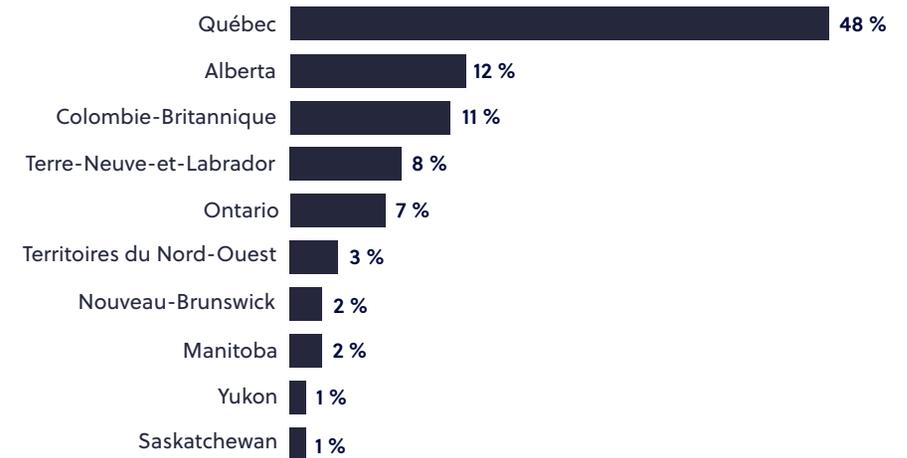
Pourtant, seulement 8 % des demandeurs sondés³⁴ ont déclaré être au courant que le CTLC pouvait aider leur organisation à présenter une demande pour d'autres programmes de financement. Seulement 5 % des demandeurs³⁵ ont indiqué avoir reçu cette aide. Parmi ceux qui ont été soutenus³⁶, 67 % étaient d'accord ou totalement d'accord pour dire que leur organisation avait reçu une aide efficace du CTLC pour présenter une demande pour d'autres programmes de financement. Accroître la sensibilisation et l'accessibilité à ces services permettrait à un plus grand nombre d'organisations de bénéficier de l'aide et de l'expertise du CTLC.

3.9. Différences régionales dans l'aide fournie pour présenter des demandes pour d'autres sources de financement

De plus, les données du programme ont révélé que le CTLC n'aide pas les organisations canadiennes dans les mêmes proportions au moment de présenter une demande pour d'autres programmes. La figure 24 présente la répartition des demandeurs qui ont reçu de l'aide pour accéder à d'autres programmes (y compris l'ICRL).

Près de la moitié des demandeurs que le CTLC a aidés à présenter une demande pour d'autres programmes étaient établis au Québec.

Figure 24 : Organisations qui ont obtenu de l'aide pour accéder à d'autres programmes, par province



Remarque : Cette figure illustre la répartition géographique des organisations qui ont reçu de l'aide pour accéder à d'autres programmes. Les figures 10, 12 et 14 présentent la répartition géographique des demandes soumises au CTLC.

³⁴ n=86.

³⁵ Cette question n'était affichée que pour les participants au sondage (qui y ont répondu) ayant sélectionné qu'ils connaissaient au moins une forme d'assistance fournie par le CTLC, n=83.

³⁶ Cette question n'était affichée que pour les participants au sondage (qui y ont répondu) ayant sélectionné qu'ils avaient reçu de l'aide pour présenter une demande pour d'autres programmes de financement, n=12.

Les personnes interrogées ont fourni des renseignements qui pourraient expliquer cet écart entre les provinces et les territoires. Quelques membres du personnel et des bénévoles du CTLC ont fait observer que la disponibilité du programme et l'état de préparation des organisations avant de présenter une demande pour d'autres programmes variaient d'une région à l'autre. Des provinces, comme le Québec, l'Ontario et la Colombie-Britannique, étaient considérées comme ayant accès à davantage de possibilités de financement et à un plus grand nombre d'organisations de logement communautaire que les provinces maritimes. Par conséquent, les organisations de certaines régions convenaient mieux et avaient davantage d'occasions de se voir proposer d'autres programmes.

Une autre partie de l'explication vient de l'écart entre le nombre de fournisseurs de logements. La comparaison entre les provinces révèle qu'il y a un peu plus de 700 fournisseurs de logements sans but lucratif en Ontario (ALSBLO, 2022), environ 800 en Colombie-Britannique (Housing Services Corporation, 2014) et 1 200 au Québec (Réseau québécois des OSBL d'habitation, 2022). Le Québec compte donc un plus grand nombre d'organisations qui peuvent obtenir du financement que les autres provinces. Ce fait est aussi confirmé par la figure 4, qui présente une ventilation du nombre de logements exploités par des organismes sans but lucratif et des coopératives dans chaque province et territoire.

De plus, les personnes interrogées ont indiqué qu'une meilleure coordination pourrait améliorer l'aide fournie pour présenter une demande pour d'autres programmes de financement. Plus précisément, quelques membres du personnel de la SCHL ont fait remarquer que la coordination avec le personnel de première ligne de la SCHL laissait peut-être à désirer. On a laissé entendre qu'il conviendrait de clarifier les rôles des membres du personnel du CTLC et de la SCHL et d'accroître leur connaissance des programmes offerts. L'objectif est de mieux aider les organisations à présenter une demande pour d'autres programmes de financement (p. ex., le FNCIL et l'IFLC).

Constatation 15 Sans le CTLC, de nombreuses organisations auraient été incapables de trouver du financement pour réaliser leur projet.

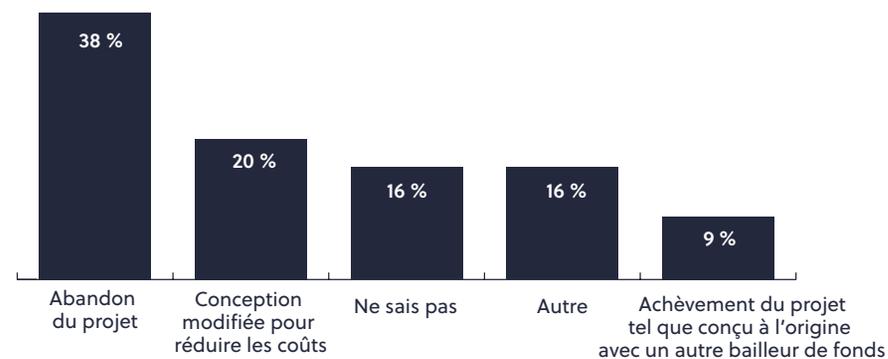
Les résultats du sondage indiquent que le financement du CTLC est essentiel pour de nombreuses organisations qui présentent une demande. La figure 25 présente les résultats attendus lorsqu'il est impossible d'obtenir le financement du CTLC. Seulement 9 % des demandeurs ayant reçu du financement du CTLC ont indiqué qu'ils auraient pu achever leur projet avec un autre bailleur de fonds. Ce qui semble indiquer que le CTLC habilite de façon singulière le secteur du logement communautaire.

Commentaires d'un répondant au sondage

[Sans le financement du CTLC], je crois qu'il aurait fallu compter sur le financement des membres, de sorte que nos travaux auraient été longtemps retardés.

Figure 25 : Réponses à la question du sondage « Selon vous, dans un scénario où vous n'avez pas reçu de financement de CTLC pour appuyer votre projet, quel aurait été le résultat le plus probable? »

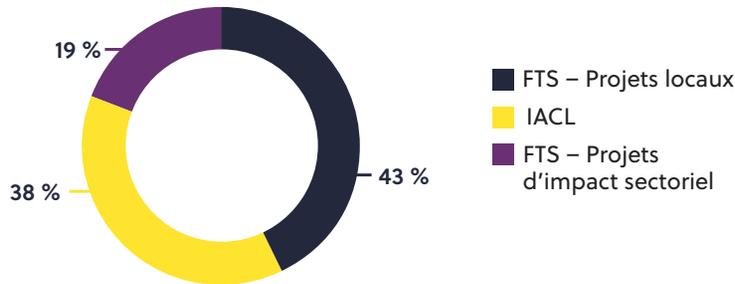
Sans le financement du CTLC, de nombreux demandeurs auraient abandonné le projet ou modifié le projet proposé.



Comme l'indique la figure 26, la répartition des répondants selon le programme a été examinée pour mieux comprendre quels proposants étaient les plus susceptibles d'abandonner leur projet sans le financement du CTLC. Les résultats semblent indiquer que les projets du **FTS – Projets locaux** et de l'**IACL** seraient les plus susceptibles de ne pas voir le jour sans le financement de ces programmes.

Figure 26 : Réponse au sondage « J'aurais abandonné le projet » à la question « Selon vous, dans un scénario où vous n'avez pas reçu de financement de CTLC pour appuyer votre projet, quel aurait été le résultat le plus probable? »

Les demandeurs au titre du **FTS – Projets locaux** et du **FIACL** étaient les plus susceptibles de déclarer qu'ils abandonneraient leur projet sans le financement de CTLC.



³⁷ Sur les 54 demandes présentées, 38 ont été acceptées (70 %). Parmi les demandes retenues, 35 provenaient d'organisations uniques.

³⁸ Nombre total de projets approuvés : **IACL** (n=3), **FTS – Projets locaux** (n=25), **FTS – Projets d'impact sectoriel** (n=10).

Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus de la SNL?

4. Atteinte des résultats en matière d'efficacité environnementale, de partenariats, d'inclusion sociale, d'abordabilité et de modèles financiers durables

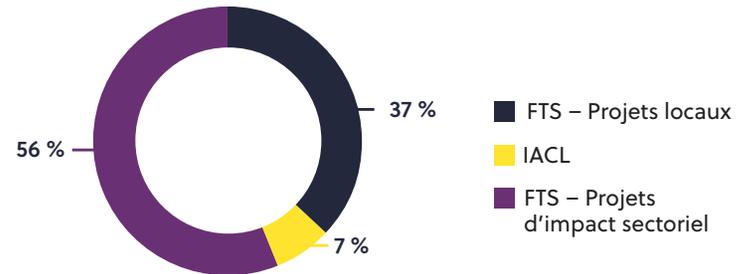
Constatation 16

Le CTLC contribue à améliorer l'efficacité environnementale dans le secteur du logement communautaire.

Au total, 38 demandes financées sont axées sur l'amélioration de l'efficacité environnementale du secteur, ce qui représente un financement total d'environ 3,43 millions de dollars³⁷. Comme le montre la figure 27³⁸, les projets du **FTS – Projets d'impact** sectoriel ont reçu plus de la moitié (56 %) de ce financement.

Figure 27 : Répartition du financement visant l'efficacité environnementale par volet de programme

Les projets du **FTS** ont reçu la majeure partie du financement pour des activités qui contribueront à améliorer l'efficacité environnementale.



Les personnes interrogées estimaient que le CTLC contribue à l'efficacité environnementale dans le secteur du logement communautaire. Outre le financement direct des projets appuyant ce résultat, elles ont indiqué que le CTLC contribuait des façons suivantes :

- les programmes conjoints (p. ex., programmes d'accompagnement en énergie);
- l'aiguillage vers d'autres programmes de financement (p. ex., programmes de la FCM et FNCIL de la SNL);
- la promotion des projets retenus et la transmission des pratiques exemplaires qui favorisent l'efficacité environnementale.

Bien que le CTLC contribue à améliorer l'efficacité environnementale dans le secteur, son incidence est quelque peu limitée. Plus précisément, quelques membres du personnel du CTLC et des demandeurs interrogés ont souligné que le CTLC ne finançait pas les projets d'immobilisations, ce qui a limité l'incidence du CTLC sur l'efficacité environnementale. Quelques membres du personnel de la SCHL interrogés ont également indiqué que l'incidence du CTLC était possiblement limitée. En effet, l'efficacité environnementale ne constituait pas une priorité pour de nombreux fournisseurs de logements communautaires. De plus, la plupart des demandeurs interrogés étaient d'avis que leur projet n'avait pas contribué à l'efficacité environnementale. En outre, même si 11 % des répondants au sondage³⁹ connaissaient l'accompagnement régional en énergie qu'offre le CTLC, aucun répondant n'a signalé y avoir eu recours, comme l'indique la figure 10.

Constatation 17

Le CTLC contribue à établir des partenariats dans le secteur du logement communautaire.

Au total, 42 projets financés comprenaient des objectifs liés à la fusion, à la collaboration ou à l'établissement d'un réseau de partenariat, ce qui représente environ 4,28 millions de dollars en financement.⁴⁰

³⁹ Cette question était affichée pour tous les participants au sondage (qui y ont répondu) n=86.

⁴⁰ Avec 39 organisations uniques.

La majorité du personnel de la SCHL et du CTLC et certains demandeurs interrogés estimaient que le CTLC contribuait à faciliter les partenariats et l'échange d'information dans le secteur du logement communautaire. Les personnes interrogées ont fourni du contexte quant à la façon dont le CTLC appuie ce résultat, notamment au moyen de :

- l'établissement de partenariats, des fusions et de la mutualisation (c.-à-d. la participation à des activités ou à des structures organisationnelles); cela a conduit à la création d'associations de logement communautaire, à une efficacité accrue ou à l'augmentation de l'expansion des organisations;
- l'élaboration de pratiques exemplaires en matière de partenariats;
- la collaboration avec d'autres organisations pour élargir la portée ou les résultats des projets et réduire le dédoublement des efforts.

Quelques-unes d'entre elles ont également souligné que la facilitation des partenariats et la transmission des pratiques exemplaires permettaient d'élargir la portée du CTLC et de soutenir un plus grand nombre d'organisations étant donné ses ressources limitées.

Les personnes interrogées ont relevé certains points à améliorer en ce qui a trait à l'établissement des partenariats. Quelques personnes interrogées à la SCHL étaient d'avis que le CTLC soutenait l'accès à d'autres programmes, mais qu'il ne facilitait pas les partenariats autant que d'autres programmes de la SCHL le font, comme le FNCIL. Cela oblige les organisations à s'associer pour être admissibles au financement. Par ailleurs, quelques personnes interrogées au CTLC ont souligné que les organisations se présenteraient au CTLC avec des demandes pour établir des partenariats ou explorer des options. Cette démarche remplacerait l'idée que le CTLC participe de façon proactive et facilite les partenariats.

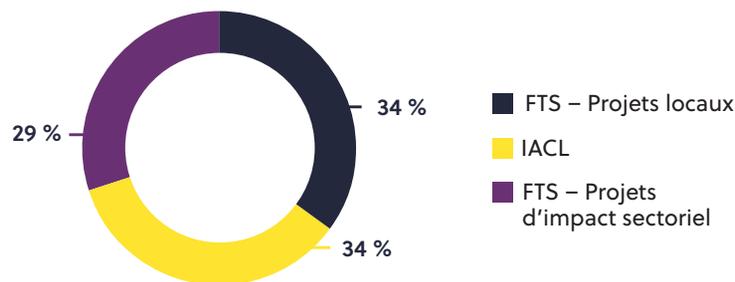
Constatation 18

Le CTLC contribue à l'inclusion sociale dans le secteur du logement communautaire.

Au total, 166 projets financés avaient entre autres pour objectif de contribuer à l'inclusion sociale et à la mobilisation communautaire, ce qui représente environ 12,6 millions de dollars en financement.⁴¹ Comme le montre la figure 28⁴², le financement par volet de programme était relativement uniforme.

Figure 28 : Répartition du financement visant l'inclusion sociale par volet de programme

Le niveau de financement des projets dont le but est de contribuer à l'inclusion sociale est relativement uniforme dans tous les volets de programme.



Les données du programme indiquent que la majorité des demandes ciblent des groupes prioritaires. Les données administratives pour toutes les années d'activité du CTLC indiquent que :

- 56 % des projets financés étaient liés aux femmes et aux enfants (autochtones et non autochtones);
- 21 % des projets financés étaient liés aux Autochtones;
- 11 % des projets concernaient des fournisseurs de logements autochtones qui ciblent des locataires autochtones.

En 2021, les données recueillies sur les groupes prioritaires ont été élargies pour y inclure des rapports sur les 12 groupes prioritaires de la SNL⁴³, ainsi que sur les femmes et leurs enfants. De plus, le CTLC a commencé à faire le suivi du nombre de projets ciblant les ménages à faible revenu, les ménages monoparentaux, les ménages composés de personnes vivant seules ou isolées, les ménages familiaux et les personnes anciennement détenues.

Ces données recueillies pour les projets approuvés en 2021 ont montré qu'un peu moins de 70 % des projets ciblaient au moins un groupe prioritaire et que 44 % ciblaient plusieurs groupes prioritaires. La figure 29 présente la répartition des groupes prioritaires par programme. La capacité des projets financés de cibler des groupes prioritaires varie en fonction des objectifs de chaque fonds.

En plus de cibler ces groupes, quelques demandeurs au titre du **FTS – Projets locaux** interrogés ont indiqué que le financement de leur projet leur avait permis de s'associer à diverses organisations pour offrir de meilleures options de logement aux groupes mal desservis (p. ex., les personnes âgées). Ces types de partenariats permettent de s'assurer que les logements ciblant des groupes particuliers sont conformes aux pratiques exemplaires qui favorisent des résultats positifs en matière de logement pour ces groupes.

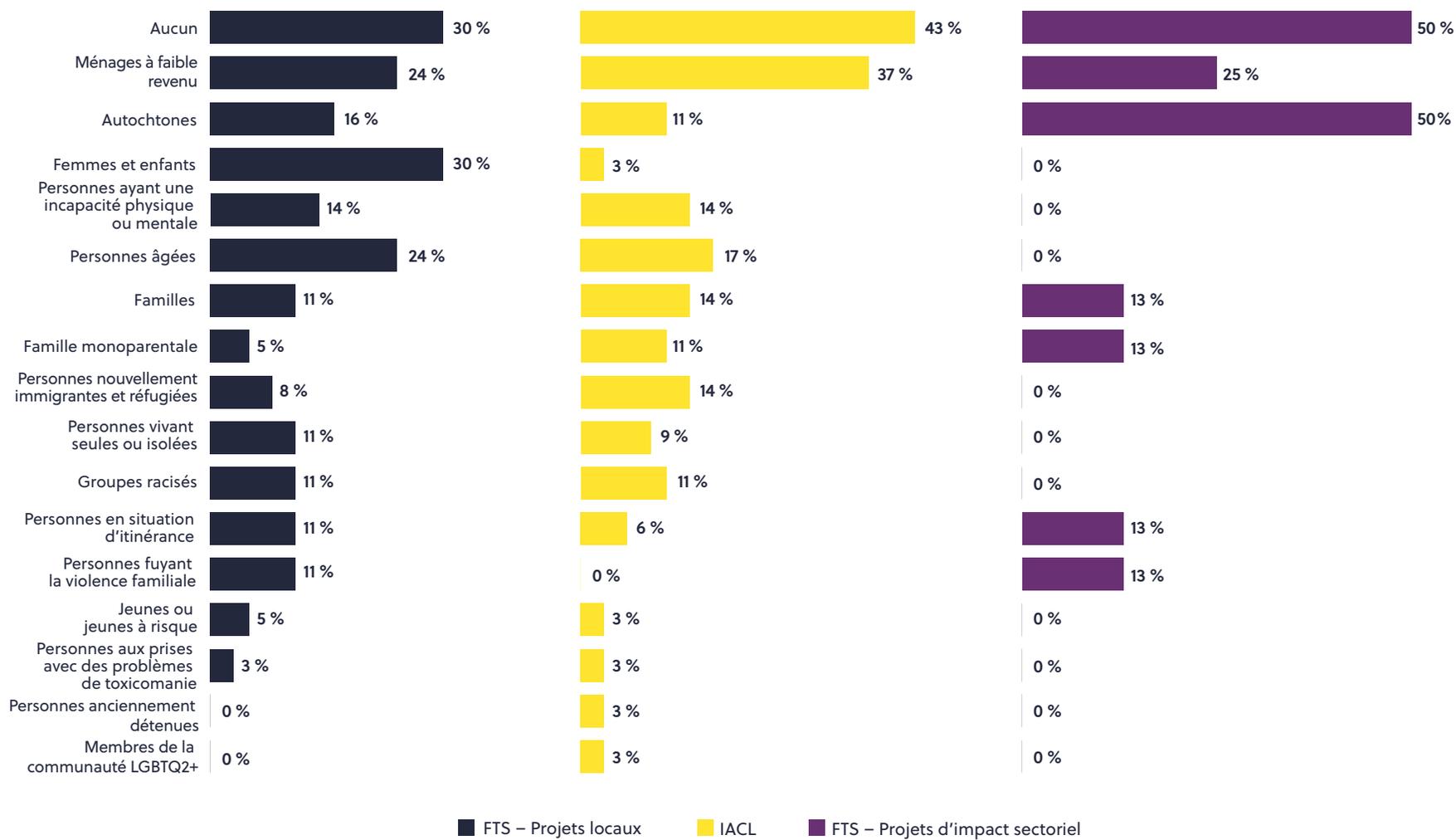
⁴¹ Sur les 211 demandes présentées, 166 projets ont été approuvés (79 %). Sur les 170 organisations uniques qui ont présenté une demande, 137 ont obtenu du financement.

⁴² Nombre total de projets approuvés : **FTS – Projets d'impact sectoriel** (n=23), **IACL** (n=63), **FTS – Projets locaux** (n=80).

⁴³ Les groupes prioritaires comprennent les personnes appartenant ou étant perçues comme appartenant à des groupes défavorisés ou marginalisés. À l'heure actuelle, les 12 groupes prioritaires sont les femmes et les enfants fuyant une situation de violence familiale, les personnes âgées, les jeunes adultes, les Autochtones, les personnes handicapées, les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale et de toxicomanie, les anciens combattants, les membres de la communauté LGBTQ2+, les groupes racisés, les personnes nouvellement immigrées, en particulier les personnes réfugiées, et les personnes en situation d'itinérance (SCHL, 2018d, 2018e).

Figure 29 : Groupes prioritaires ciblés dans les demandes approuvées en 2021 par le programme.

En 2021, le FTS – Projets locaux et le FIACL étaient plus susceptibles de cibler des groupes prioritaires.



La plupart des personnes interrogées au CTLC et à la SCHL ainsi que des partenaires ont indiqué que l'inclusion sociale était principalement encouragée par des projets qui mobilisaient les groupes prioritaires (p. ex., personnes à faible revenu, personnes handicapées, groupes racisés et Autochtones) et défendaient leur droit d'avoir accès à un logement. Quelques personnes interrogées à la SCHL ont indiqué que le CTLC s'efforçait de déterminer les résultats pour divers groupes démographiques. Par exemple, il a été mentionné que l'outil d'évaluation⁴⁴ comportait une section sur l'inclusion sociale. Le CTLC prévoit tirer parti de ces données pour déterminer les priorités du secteur ainsi que les besoins, ce qui éclairerait les activités ou programmes futurs.

Parmi les demandeurs interrogés, la plupart étaient d'avis que le CTLC encourageait l'inclusion sociale. De nombreux demandeurs au titre de l'**IACL** estimaient que leur projet contribuait à réduire la stigmatisation en sensibilisant le public au besoin de logement ou en l'éduquant. Certains projets ont également amené des organisations à défendre ou à organiser les locataires, ce qui leur a permis de participer à la prise de décisions concernant le logement et les politiques, et d'améliorer les résultats en matière de logement. Des bénéficiaires du **FTS** interrogés étaient d'avis que leur projet profiterait directement à certains groupes prioritaires, ce qui permettrait d'améliorer l'accès au logement. Les demandeurs au titre du **SLT** interrogés ont indiqué que le financement du **SLT** avait contribué à assurer des loyers abordables pour leurs locataires, notamment les groupes prioritaires.

Les personnes interrogées ont soulevé des préoccupations concernant la mesure de l'incidence des projets. Plus précisément, quelques membres du personnel de la SCHL interrogés ont mentionné que la compréhension et l'interprétation de l'inclusion sociale variaient. Par conséquent, il leur était difficile d'évaluer dans quelle mesure le CTLC avait contribué à ce résultat.

⁴⁴ L'outil permet aux fournisseurs de logements de réfléchir aux activités et de souligner certains points à améliorer. Au moment de l'évaluation, l'outil d'évaluation était à l'essai. Cet outil pourrait être mis à profit pour appuyer le plan d'action exigé des fournisseurs de logements communautaires qui reçoivent du financement dans le cadre de la phase 2 de l'IFLC.

⁴⁵ C'est-à-dire que sur les 180 demandes présentées, 151 projets ont été approuvés (84 %). Sur les 129 organisations uniques qui ont présenté des demandes, 104 ont obtenu du financement.

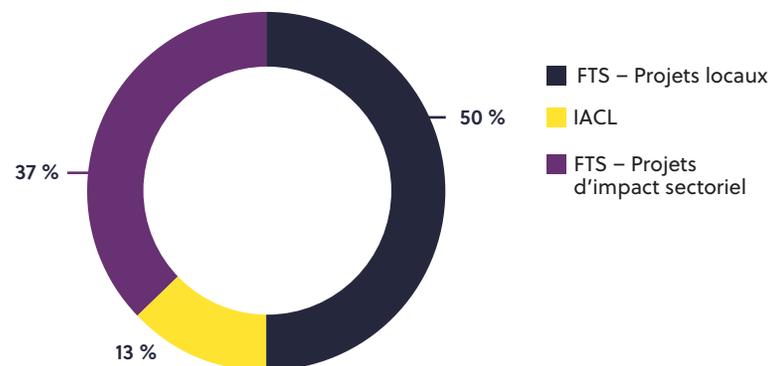
⁴⁶ Nombre total de projets approuvés : **FTS – Projets locaux** (n=110), **FTS – Projets d'impact sectoriel** (n=24), **IACL** (n=17).

Constatation 19 Le CTLC a encouragé le maintien de l'abordabilité dans le secteur du logement communautaire.

Au total, 151 projets financés proposaient des activités qui contribueraient à l'abordabilité, ce qui représente environ 11,01 millions de dollars en financement⁴⁵. Comme le montre la figure 30⁴⁶, les projets du **FTS – Projets locaux** représentaient la moitié (50 %) du financement attribué aux projets accordant la priorité à l'abordabilité.

Figure 30 : Répartition du financement visant l'abordabilité par volet de programme

La majorité du financement de projets dont l'objectif était l'abordabilité provenait du **FTS – Projets locaux**.



Selon les données sur la description de projet, toutes les organisations qui ont présenté des demandes liées à l'abordabilité ont participé à la production de logements abordables⁴⁷. Les projets retenus qui accordaient la priorité à l'abordabilité étaient axés sur :

- l'élaboration de modèles de logement abordable et la réalisation d'évaluations de la faisabilité ou d'idées de logements abordables;
- l'appui aux fusions, aux collaborations ou aux partenariats pour préserver ou créer des logements abordables;
- le soutien ou l'amélioration de la planification stratégique ou des structures de gouvernance;
- le renforcement de la capacité de présenter une demande pour d'autres sources de financement afin de soutenir l'aménagement de logements abordables;
- la planification de l'aménagement d'ensembles de logements abordables.

En plus des projets particuliers qui accordent la priorité à l'abordabilité, le CTLC a également encouragé l'abordabilité du logement. Il l'a fait au moyen du financement du **SLT**, en offrant des ressources sur l'abordabilité et en finançant les organisations qui offrent des logements abordables. Comme il a été mentionné précédemment, 203 organisations uniques au Canada ont obtenu du financement dans le cadre des programmes du CTLC, ce qui représente 955 753 logements⁴⁸. Parmi les répondants au sondage, 66 % ont indiqué que leur organisation avait fourni des logements à des locataires, ce qui représente 24 933 logements⁴⁹.

La plupart des personnes interrogées à la SCHL et des bénéficiaires du **FTS – Projets locaux** et du **IACL** ainsi que certains bénéficiaires du **FTS – Projets d'impact sectoriel** étaient d'avis que le CTLC encourageait l'abordabilité et soutenait les projets visant à développer les capacités et à améliorer les activités. Son objectif est de permettre aux organisations de maintenir ou d'accroître leur capacité d'offrir des logements abordables. De plus, certains membres du personnel du CTLC ont souligné qu'il avait favorisé la capacité des locataires à défendre leurs intérêts. Cela a accru la sensibilisation à la question de l'abordabilité et influencé les décisions stratégiques et, par conséquent, permis de s'attaquer au problème de l'abordabilité du logement. Toutefois, quelques répondants du CTLC ont fait valoir que, compte tenu de l'aggravation de l'inabordabilité du logement, l'incidence du CTLC sur l'abordabilité pourrait être considérée comme minime.

Constatation 20 **Le CTLC a favorisé l'adoption de modèles financiers durables dans le secteur du logement communautaire.**

Au total, 119 projets approuvés proposaient des activités qui favoriseraient des modèles financiers durables ou contribueraient à la gestion des actifs, ce qui représente environ 8,51 millions de dollars en financement⁵⁰. Comme le montre la figure 31⁵¹, le financement affecté à ces projets est réparti à peu près uniformément entre les deux volets du **FTS**.

⁴⁷ Il est à noter que les projets proposés par les fournisseurs de logements abordables n'étaient pas tous liés à l'abordabilité.

⁴⁸ Ce ne sont pas toutes les organisations que soutient le CTLC qui fournissent des logements aux locataires et s'efforcent d'aider les locataires de logements communautaires par d'autres moyens. Le nombre de locataires soutenus par ces autres moyens n'est toutefois pas inclus dans ce nombre de logements.

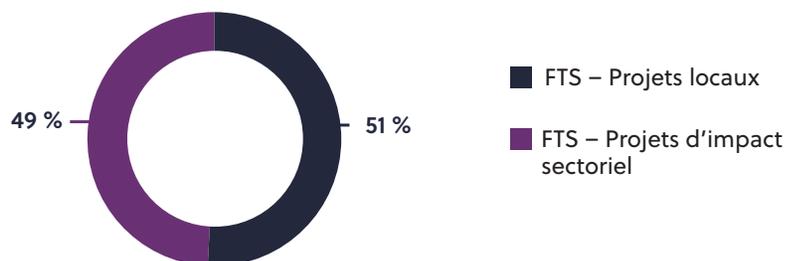
⁴⁹ Cette question était affichée pour tous les participants au sondage (qui y ont répondu) n=79.

⁵⁰ Sur les 122 demandes présentées, 119 ont été acceptées (98 %). Parmi les demandes retenues, 101 provenaient d'organisations uniques.

⁵¹ Nombre total de projets approuvés : **FTS – Projets d'impact sectoriel** (n=27), **FTS – Projets locaux** (n=92).

Figure 31 : Répartition du financement visant la gestion des actifs et la viabilité financière par volet de programme

Le financement affecté à ces projets est réparti à peu près uniformément entre les deux volets de programme du FTS.



La plupart des répondants estiment que le CTLC favorise des modèles financiers durables⁵². Des thèmes communs sont ressortis des entrevues menées auprès des demandeurs au titre du **FTS** et de l'**IACL**. Mentionnons entre autres la façon dont le soutien du CTLC favorisait des modèles financiers durables et le fait qu'il avait permis aux demandeurs :

- d'accéder à d'autres programmes de soutien, ressources et pratiques exemplaires, et de mener des activités de sensibilisation;
- de prendre de l'expansion (p. ex., augmenter le nombre de logements avec le même nombre de personnes);
- de mieux soutenir les bénévoles (selon quelques bénéficiaires de l'**IACL** interrogés);
- de créer une fiducie foncière (selon quelques bénéficiaires du **FTS – Projets d'impact sectoriel** interrogés);
- de former de nouveaux partenariats, ce qui aurait pour effet de réduire les besoins financiers ou d'améliorer les activités (selon quelques bénéficiaires du **FTS – Projets locaux** interrogés).

⁵² Aux fins de l'évaluation, les modèles financiers durables ont été définis à l'intention des demandeurs comme suit : les modèles qui améliorent les systèmes économiques, sociaux et environnementaux d'une organisation pour maintenir l'exploitation à long terme (p. ex., Cleary, s.d.).

⁵³ Aux fins de l'évaluation, les modèles opérationnels fructueux ont été définis à l'intention des demandeurs comme suit : les modèles qui réduisent les besoins financiers et la dépendance aux subventions d'exploitation, notamment par l'adoption de nouvelles méthodes opérationnelles et de nouveaux partenariats.

Les avantages relevés par les demandeurs au titre de l'**IACL** indiquent que celle-ci, qui ne devait pas favoriser l'adoption de modèles financiers durables, pourrait avoir une incidence plus importante que celle prévue.

De plus, la majorité du personnel de la SCHL et tous les membres du personnel du CTLC croyaient que le CTLC favorisait l'adoption de modèles financiers durables par l'application des critères d'admissibilité du programme et les domaines dans lesquels le CTLC soutient les organisations. Mentionnons par exemple, la gestion et la planification financières, la réduction des coûts d'exploitation, le développement des capacités, l'évaluation de projets et la transition vers une vision de planification à long terme). De plus, quelques membres du personnel du CTLC interrogés ont indiqué qu'il avait appuyé la fusion d'organisations. Cela a permis à plusieurs d'entre elles d'atteindre une masse critique et d'accroître leur capacité d'embaucher et de gérer du personnel, de mettre en commun des ressources et d'explorer des modèles novateurs (p. ex., des modèles à revenus mixtes).

Certains membres du personnel de la SCHL et quelques demandeurs au titre du **FTS – Projets d'impact sectoriel** ont indiqué qu'ils ne savaient pas dans quelle mesure les modèles financiers durables avaient été favorisés, car la plupart des projets n'en étaient qu'aux premières étapes de leur mise en œuvre. De plus, la plupart des demandeurs au titre du **FTS – Projets d'impact sectoriel** interrogés étaient d'avis que le CTLC ne contribuait pas à de modèles opérationnels fructueux⁵³. En effet, l'adoption de tels modèles nécessiterait de transformer en profondeur leur mode de fonctionnement actuel. Bien que le type de transformation nécessaire n'ait pas été défini, les personnes interrogées ont relevé divers obstacles au changement. Il s'agit par exemple du fait de ne pas définir leur entité comme une entreprise ou une société, des contraintes de capacité (p. ex., dotation en personnel) et des risques plus élevés liés à l'adoption de nouveaux modèles (p. ex., coûts, échecs). Quelques demandeurs au titre de l'**IACL** ont indiqué que le financement du CTLC est à court terme et qu'il serait donc incapable de soutenir la durabilité.

CONSTATATIONS EN MATIÈRE D'EFFICIENCE

Question d'évaluation 5 : L'exécution du programme auprès des clients est-elle économique et efficiente?

5(i). Affectation du financement du programme

Constatation 21

Dans l'ensemble, les données du programme et les perceptions des personnes interrogées indiquent que le CTLC affecte le financement du programme de manière efficace pour atteindre les résultats souhaités.

De mars 2019 à mars 2022, le budget de fonctionnement du CTLC s'élevait à 6 768 143 \$. Les niveaux de dotation en personnel sont passés de huit personnes en 2019-2020 à 16 en 2020-2021. En mai 2022, l'équipe du CTLC était composée de 17 personnes, comme l'indique la figure 32 ci-dessous (CTLC, 2022).

Figure 32 : Personnel du CTLC en mai 2022

Gestion	Communications	Programmes	Soutien administratif et technique
<ul style="list-style-type: none"> - Directeur général - Directrice générale adjointe - Directrice des opérations - Directeur des communications 	<ul style="list-style-type: none"> - Chargée de communications - Chargé de communications <ul style="list-style-type: none"> - Contenu en français - Webmestre/graphiste 	<ul style="list-style-type: none"> - 7 chargés de programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Adjointe de direction - Gestionnaire de données - Technicienne de données

5.1. Ratio d'efficience administrative

Le ratio d'efficience administrative est un outil couramment utilisé pour évaluer l'efficience d'une organisation (Block et Hirt, 2005; Damodaran, 2001; Glynn et coll., 2003). Le coefficient d'efficience administrative présente les coûts opérationnels de la prestation des programmes par rapport au budget total disponible. En d'autres termes, le ratio montre la portion de chaque dollar qui est consacrée à l'administration.

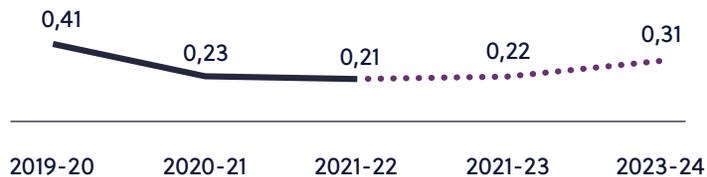
Des organisations externes comme Charity Navigator, Better Business Bureau et d'autres ont recommandé des valeurs de ratio appropriées. Pour ce faire, elles ont combiné des opinions, compilé les données antérieures d'organismes de bienfaisance et établi des valeurs différentes en fonction du secteur dans lequel un organisme de bienfaisance se trouve (Charity Navigator, 2016). Les valeurs de ratio appropriées varient de 0,02 à 0,4 (Blumberg, 2008, 2018; Burkhart, 2020; Cashwell, Copley et Dugan, 2019; Nelson, s.d.). Des universitaires, des donateurs et des organismes gouvernementaux ont évalué l'efficience des organismes de bienfaisance à l'aide de ces fourchettes de valeurs de ratio appropriées (p. ex., Coupet et Berett 2019; Stork et Woodilla, 2008).

Faute d'information suffisante sur le ratio moyen d'efficience administrative des organismes sans but lucratif, d'autres personnes ont utilisé les valeurs établies pour les organismes de bienfaisance pour les évaluer (Garven, Hofmann et McSwain, 2016). De plus, des études indépendantes menées par des organismes sans but lucratif ont également présenté des valeurs de ratio semblables (p. ex., Leczy et Searing, 2014). Par conséquent, même si le CTLC n'est pas un organisme de bienfaisance enregistré au sens de l'Agence du revenu du Canada (gouvernement du Canada, 2016b, 2018), la fourchette du ratio d'efficience administrative des organismes de bienfaisance a été jugée adéquate pour évaluer le ratio d'efficience administrative du CTLC. Voir l'annexe O pour en savoir davantage sur le ratio d'efficience administrative.

Le ratio d'efficacité administrative moyen du CTLC pour la période allant de 2019-2020 à 2023-2024 est de 0,28⁵⁴. Selon la fourchette suggérée allant de 0,02 à 0,4, le CTLC ne dépasse pas les limites de ce qui semble être la marge normale pour les organismes de bienfaisance. Comme l'indique la figure 33, le ratio diminue graduellement au fur et à mesure de l'établissement du CTLC. Il devrait augmenter légèrement après la fin prévue de l'**IACL**, en mars 2023.

Figure 33 : Ratio d'efficacité administrative par exercice

Le ratio administratif du CTLC a diminué au fil du temps, mais on prévoit qu'il augmentera légèrement après la fin du **IACL** en mars 2023.



Des bénéficiaires du **FTS** et de l'**IACL** ainsi que des personnes interrogées au CTLC et à la SCHL ont souligné les points ci-dessous pour démontrer que le CTLC administrait les programmes de manière efficace.

- Le personnel du CTLC a été serviable, réceptif et prompt à résoudre les problèmes, à répondre aux questions et à approuver les demandes.
- Les réunions préalables à la demande avec les organisations intéressées ont permis d'économiser du temps et des ressources.

- Le personnel du CTLC et la façon dont le CTLC fonctionnait ont contribué au sentiment de soutien que les demandeurs ont éprouvé pendant leur projet.
- Le CTLC s'est adapté face aux retards (p. ex., retards découlant de la pandémie de COVID-19).
- Le site Web du CTLC fonctionnait bien et les problèmes (p. ex., difficultés liées au téléversement des fichiers, à la navigation et à l'interface) avaient été résolus.
- Le financement du programme était affecté de manière efficace pour maximiser les résultats souhaités grâce à l'efficacité du processus.
- Les processus du programme du CTLC étaient perçus comme étant plus efficaces que ceux des autres programmes.

Les personnes interrogées ont également relevé des points qui pourraient être améliorés, notamment :

- résoudre les problèmes du site Web du CTLC⁵⁵;
- s'assurer que les critères d'admissibilité des projets sont clairs pour les organisations de logement communautaire;
- fournir du financement à long terme (p. ex., le financement de l'**IACL** pour des projets d'une durée de deux à cinq ans plutôt que d'un à deux ans);
- améliorer la spécialisation régionale du personnel du CTLC ou approfondir les liens avec les équipes régionales des Solutions clients de la SCHL;
- réduire le roulement de personnel, ce qui pourrait atténuer les problèmes pour les clients (p. ex., réduire la nécessité pour les clients de réexpliquer un projet ou les interactions/communications sporadiques);
- améliorer la communication sur l'écart de coût d'une région à l'autre, en raison de son incidence sur le montant du financement affecté à une région donnée;

⁵⁴ Le ratio d'efficacité administrative pour l'exercice 2018-2019 n'a pas été inclus dans le calcul, car la totalité des 180 000 \$ de financement pour cet exercice a été affectée aux charges opérationnelles. De plus, le financement pour le **SLT** et celui pour l'outil d'autoévaluation n'ont pas été inclus dans le calcul, car ils ne font pas partie des programmes de base.

⁵⁵ Les personnes interrogées ont indiqué que certains problèmes du site Web avaient déjà été résolus.

- fournir davantage de renseignements sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises pour permettre une mobilisation efficace des connaissances (c.-à-d. le transfert des connaissances de la recherche aux organisations, aux personnes et au gouvernement pour aider à établir les programmes et les politiques);
- s'assurer que le rôle du CTLC et les types d'activités admissibles au financement sont clairs;
- fournir des recommandations de consultants qui peuvent aider à l'élaboration du projet.

Constatation 22

Les dépenses réelles ont été moindres que le montant initialement inscrit au budget, car les demandes ont été moins nombreuses que prévu. La mise en place du programme plus longue que prévu, la pandémie de COVID-19 et le fait que de nombreuses organisations ne connaissaient pas le CTLC au moment de son établissement figurent parmi les facteurs contributifs potentiels.

Comme le montre la figure 34, le budget sur 10 ans a été utilisé dans une moindre mesure que ce qui avait été prévu lors de la conception du programme. À la conception du programme, le budget annuel prévu pour le financement affecté a été planifié de manière à diminuer graduellement au fil du temps. Toutefois, comme ce programme nécessitait l'établissement d'une nouvelle entité dirigée par le secteur du logement communautaire, le budget prévu a dû être révisé pour l'exercice 2019-2020. Cette nouvelle version prenait en compte le délai supplémentaire requis par la SCHL pour former une équipe capable de créer, d'établir et de diriger cette nouvelle entité. Comme le montre la figure, le budget prévu pour 2019-2020 tient compte du retard pris dans le lancement du CTLC, mais sa conception a conservé la diminution progressive du financement au fil du temps.

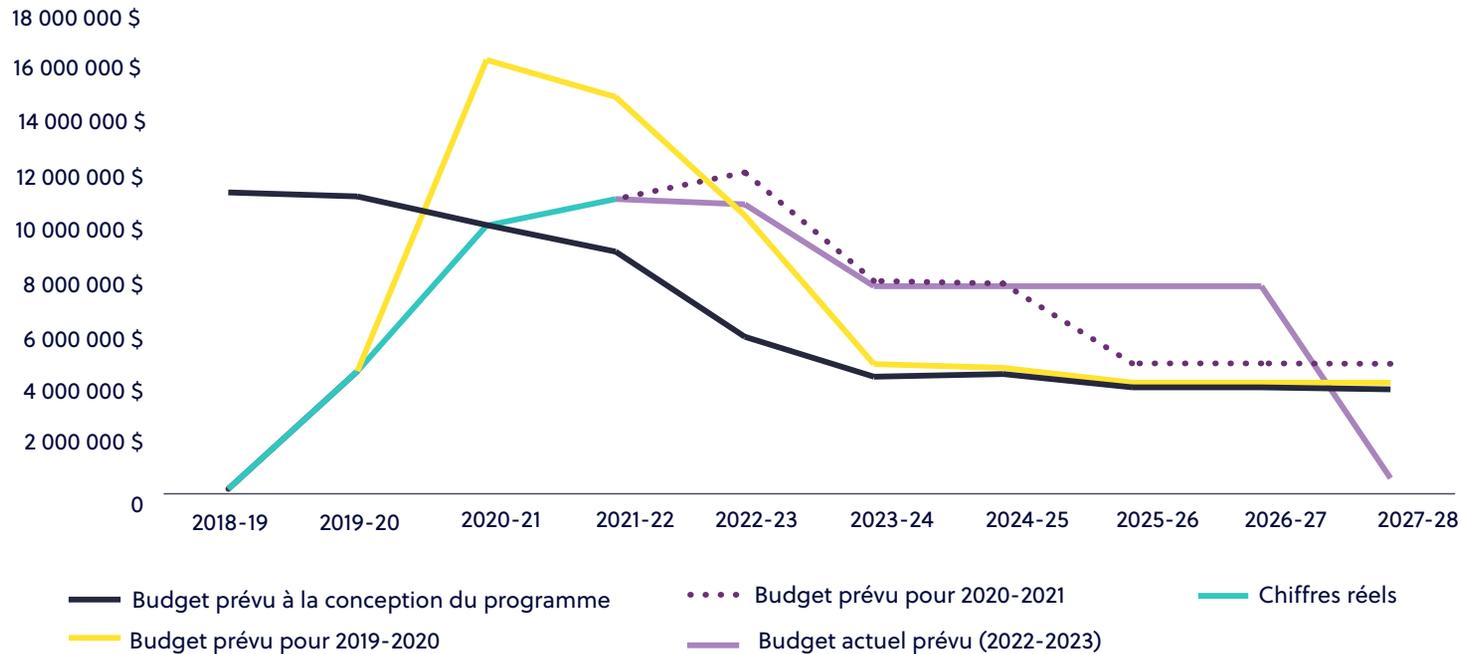
Le budget prévu pour 2020-2021 a été révisé afin de tenir compte des réalités que le CTLC a dû établir pour être connu du secteur et commencer à recevoir un volume de demandes supérieur. Le budget prend également en compte l'embauche de tout le personnel nécessaire et la préférence exprimée pour un financement stable d'une année à l'autre. De plus, quelques personnes interrogées au CTLC ont indiqué que la distribution du financement a rencontré au début des difficultés attribuables à la pandémie de COVID-19. Celle-ci a créé de l'incertitude quant au nombre de demandes prévu et à la capacité des organisations de mener leurs activités.

Dans le budget actuel prévu, après une diminution du financement observée entre 2021-2022 et 2023-2024, le financement est stable d'une année à l'autre, mais limité pendant la dernière année d'activité. Par conséquent, le CTLC sera confronté à une réduction du budget au cours des prochaines années. Le budget réaffecté aux exercices ultérieurs touchait le **FTS**, surtout le **FTS – Projets d'impact sectoriel** et les activités du CTLC. La mise en œuvre du budget de l'**IACL** s'est déroulée comme prévu, car le volume de demandes était constant⁵⁶. Fait intéressant, cette situation pourrait être liée au niveau de besoins pour cette activité et au manque de programmes comparables offerts dans le secteur.

⁵⁶ Le financement prévu de l'**IACL** était déjà stable d'une année à l'autre, ce qui peut expliquer qu'aucun changement n'ait été apporté à ce poste budgétaire.

Figure 34 : Budgets prévus du CTLC pour le FTS, les activités et l'IACL (à l'exception du SLT et du financement de l'outil d'autoévaluation)

Le budget du CTLC a fait l'objet d'une révision. Il est passé d'un niveau de financement élevé au cours des premières années du programme à un financement plus stable au fil du temps, le financement est limité pendant la dernière année d'activité.



L'expérience souligne l'importance de prévoir davantage de temps pour permettre à une entité externe de mettre sur pied des activités, d'embaucher le personnel nécessaire et de se faire connaître des proposants du secteur qu'elle sert. Il y aurait lieu de prévoir un budget des dépenses inférieur et un budget d'administration supérieur au cours de la première année d'activité.

5(ii). Efficacité de la mise en œuvre du programme

Constatation 23

Le soutien préalable à la demande permet au CTLC de réduire le nombre de demandes non admissibles et, par conséquent, peut-être d'accroître l'utilisation efficace des ressources.

La plupart des demandeurs reçoivent du soutien du CTLC avant de lui présenter une demande. Ce soutien prend la forme d'une réunion pour discuter du projet proposé et déterminer le fonds qui répondrait le mieux à leurs besoins. Ainsi, les demandeurs intéressés pourraient ne pas présenter de demande s'ils constatent lors de la première discussion que leur projet n'est pas admissible ou qu'il a peu de chances d'être financé. Les demandeurs peuvent ainsi consacrer ces heures de travail ou dollars à d'autres besoins administratifs ou opérationnels plutôt qu'à une demande qui ne sera probablement pas acceptée.

Comme seulement 17 % des demandes (soit 53 demandes) ont été rejetées, ce pourcentage indique que les réunions préalables à la demande permettent aux organisations admissibles de faire des économies de ressources. Comme l'indique la figure 35, 63 % des demandes rejetées visaient le **FTS – Projets locaux**, le programme ayant aussi reçu globalement le plus grand nombre de demandes.⁵⁷

Figure 35 : Répartition des demandes rejetées entre les volets de programme

La plupart des demandes rejetées concernaient le **FTS – Projets locaux**.



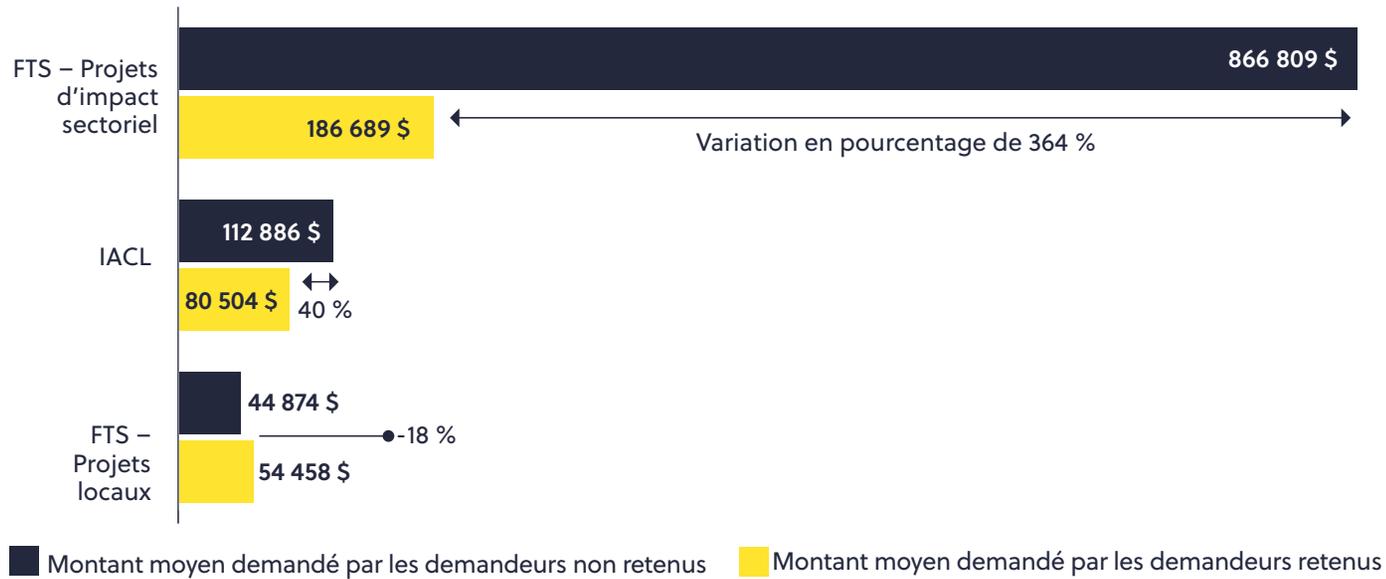
La justification en cas de rejet des demandes n'était pas documentée. Il n'existe donc pas de document indiquant que le manque de fonds ou l'admissibilité du projet proposé en est la cause. Cependant, la plupart des personnes interrogées au CTLC et certaines à la SCHL ont indiqué qu'aucun projet n'avait été rejeté uniquement en raison du manque de fonds. La majeure partie des personnes interrogées au CTLC et quelques-unes à la SCHL ont plutôt affirmé que lorsque les projets dépassaient le budget annuel du CTLC, certaines demandes étaient reportées à un exercice financier futur en raison des contraintes budgétaires. Cependant, quelques personnes interrogées au CTLC ont souligné qu'avec l'augmentation prévue du volume de demandes, il est fort probable qu'à l'avenir les demandes soient rejetées uniquement en raison d'un manque de financement.

Quelques membres du personnel de la SCHL ont signalé que des projets d'envergure ont été rejetés en raison des montants de financement importants demandés. Dans ce sens, les données indiquent également que les demandeurs non retenus du **FTS – Projets locaux** et de l'**IACL** ont demandé en moyenne plus de financement que les demandeurs retenus. Ces données donnent à penser que le CTLC pourrait porter des jugements sur l'optimisation des ressources en concentrant les investissements dans des projets à faible coût et à résultats élevés.

⁵⁷ Voici le nombre de demandes rejetées par volet du programme : **IACL** : 13, **FTS – Projets locaux** : 32 et **FTS – Projets d'impact sectoriel** : 8.

La différence la plus importante entre le montant demandé par les demandeurs non retenus et ceux retenus est pour les demandeurs du FTS – Projets d’impact sectoriel.

Figure 36 : Montant moyen demandé par les demandeurs retenus et non retenus et variation en pourcentage



Constatation 24

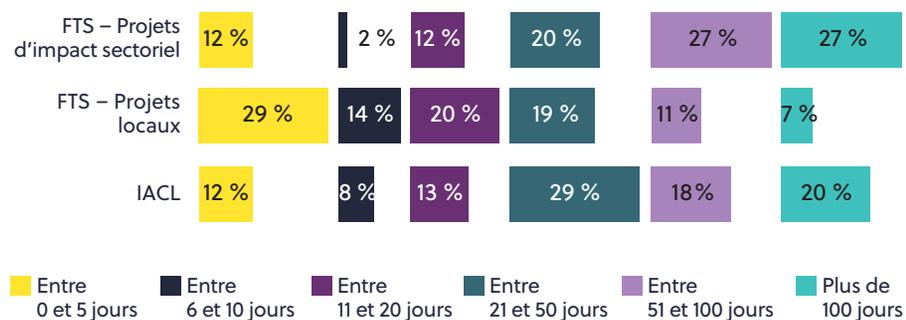
Dans l'ensemble, le processus de demande est efficace. Les délais ou les difficultés techniques sont les défis les plus courants mentionnés.

Les données du programme indiquent que la plupart des demandeurs⁵⁸ ont pris entre 20 et 50 jours pour présenter leur demande. En moyenne :

- La présentation des demandes au titre du **FTS – Projets d'impact sectoriel** a pris 65 jours;
- La présentation des demandes au titre du **FTS – Projets locaux** a pris 30 jours;
- La présentation des demandes au titre de l'**IACL** a pris 54 jours.

Figure 37 : Répartition du nombre de jours pour présenter une demande

Les demandes au titre du FTS – Projets locaux ont été les plus rapides à élaborer et les demandes au titre du FTS – Projets d'impact sectoriel ont été les plus longues à élaborer.



La majorité des demandeurs sondés et interrogés ont indiqué avoir vécu une expérience positive en ce qui a trait à la présentation de la demande. Par exemple, environ les deux tiers (66 %) des répondants au sondage étaient d'accord ou totalement d'accord pour dire que le processus était facile à suivre (n=74). Par ailleurs, plus de la moitié des répondants au sondage (54 %) ont indiqué qu'ils n'avaient eu aucune difficulté à terminer le processus de demande (n=72).

Les demandeurs interrogés ont fait état de perceptions semblables.

- Tous les bénéficiaires du **FTS – Projets locaux** interrogés ont déclaré ne pas avoir rencontré de difficultés importantes lors de la préparation de leur demande.
- La plupart des bénéficiaires du **FTS – Projets d'impact sectoriel** n'ont relevé aucune difficulté importante dans la préparation de la demande, n'ont pas mentionné les délais ni indiqué que le processus était efficace.
- De nombreux bénéficiaires de l'**IACL** interrogés ont trouvé que le processus de demande était efficace et bien organisé, et n'ont proposé aucune suggestion pour l'améliorer.

Au total, 18 % des répondants au sondage ont mentionné des difficultés liées aux délais et des difficultés techniques. Voir l'annexe P pour en savoir davantage sur ces difficultés.

La plupart des demandeurs interrogés ont souligné le précieux soutien qu'ils ont reçu du CTLC pendant le processus de demande. Les demandeurs ont indiqué s'être sentis appuyés par le CTLC. Ils ont mentionné la valeur ajoutée de la rencontre préalable à la demande et le soutien du personnel au moment de rédiger la demande. La réceptivité et l'efficacité de la CTLC tout comme sa réponse rapide aux demandes de renseignements ou aux problèmes ont aussi été soulignées. Quelques demandeurs ont indiqué ne pas avoir reçu un soutien suffisant de la part du CTLC pendant le processus de demande; voir l'annexe P pour en savoir davantage.

⁵⁸ Comprend les demandeurs retenus et non retenus.

Constatation 25

Bien que les normes de service n'aient pas toujours été respectées, la plupart des demandeurs étaient satisfaits de la rapidité des processus d'examen des demandes et de décaissement du financement.

5.2. Annonce des résultats des demandes

Dans l'ensemble, 65 % des demandes retenues ont été examinées. Les demandeurs ont été informés de leurs résultats selon les normes de service qui prévoient en moyenne 73 jours, le minimum étant un jour et le maximum 312 jours. Les normes de service ont été mises en place à la création du CTLC afin de guider la durée du processus de demande de financement. Comme le CTLC était nouvellement établi, ces normes n'étaient pas fondées sur des délais de traitement préexistants, mais plutôt sur des estimations de ce qui serait acceptable pour le demandeur et réalisable pour l'organisation. Les normes de service relatives à l'annonce des résultats des demandes et à la durée moyenne du processus sont indiquées dans le Tableau 11.

Tableau 11: Normes de service et durée moyenne entre la présentation des demandes et l'annonce des résultats

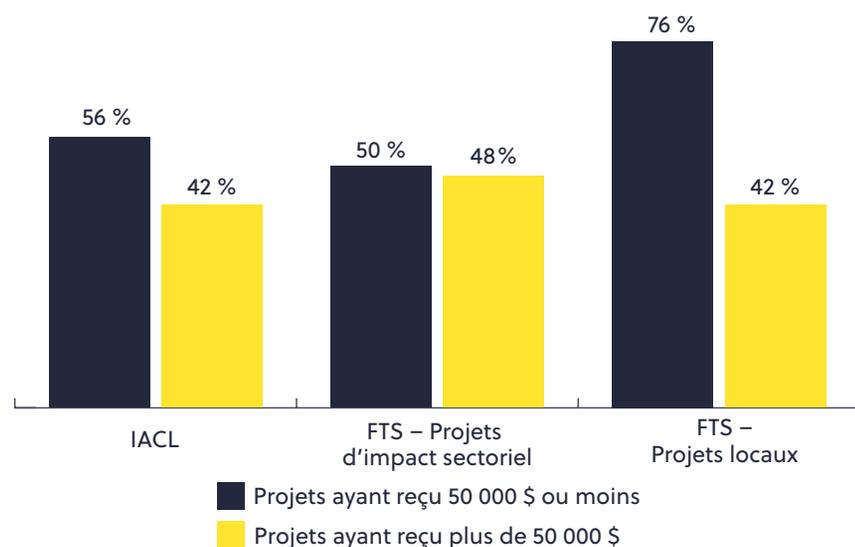
Montant demandé	Programme	Norme de service cible	Durée maximale de la norme de service	Durée moyenne
50 000 \$ ou moins	IACL, FTS – Projets locaux et FTS – Projets d'impact sectoriel	30 jours	60 jours	50 jours
Plus de 50 000 \$ *Approbation de la SCHL requise	IACL et FTS – Projets locaux	74 jours (60 jours + 14 jours pour l'approbation de la SCHL)	104 jours (90 jours + 14 jours pour l'approbation de la SCHL)	107 jours
	FTS – Projets d'impact sectoriel	104 jours (90 jours + 14 jours pour l'approbation de la SCHL)	134 jours (120 jours + 14 jours pour l'approbation de la SCHL)	135 jours

* Les jours sont des jours civils et non des jours ouvrables.

Comme l'indique la figure 38, dans tous les volets de programme, moins de 50 % des demandeurs retenus ayant présenté une demande de plus de 50 000 \$ ont reçu une réponse dans les délais de la norme de service maximale cible.

Figure 38 : Pourcentage des projets servis selon la norme de service maximale

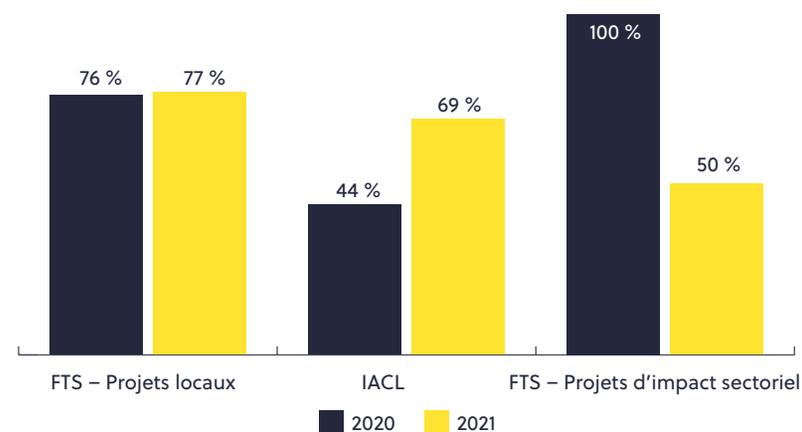
Dans tous les volets de programme, 50 % ou plus des demandeurs retenus ayant présenté une demande pour un montant de 50 000 \$ ou moins ont reçu une réponse dans les limites de la norme de service maximale.



Le pourcentage de demandes traitées dans les délais des normes de service maximales cibles a changé au fil du temps. En effet, 67 % des demandes étaient conformes aux normes de service en 2020 et 61 % en 2021.

Figure 39 : Pourcentage de projets retenus ayant reçu 50 000 \$ ou moins servis dans les limites de la norme de service maximale

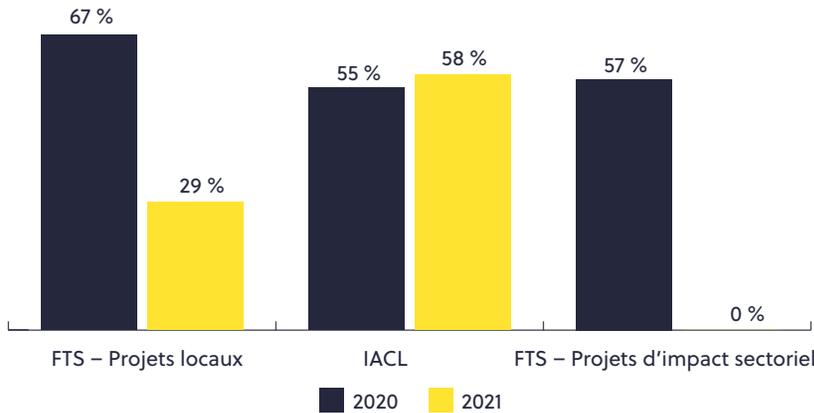
Dans le cas des projets ayant reçu 50 000 \$ ou moins, seules les demandes au titre du FTS – Projets d'impact sectoriel ont connu une diminution du respect de la norme de service maximale.



*Ne comprends pas les trois demandes présentées en 2019, dont une seule a été traitée conformément à la norme de service cible.

Figure 40 : Pourcentage de projets retenus ayant reçu 50 000 \$ ou moins servis dans les limites de la norme de service maximale

Dans le cas des projets ayant reçu plus de 50 000 \$, il y a eu une diminution du respect de la norme de service maximale. La diminution est la plus marquée pour les demandes du FTS.



*Ne comprends pas les trois demandes présentées en 2019, dont une seule a été traitée conformément à la norme de service cible.

Parmi les demandeurs qui ont indiqué avoir éprouvé des difficultés liées aux délais (16 %), quelques-uns ont ajouté que le délai pour savoir si une demande avait été acceptée ou rejetée était trop long⁵⁹. De même, la plupart des demandeurs interrogés n'ont signalé aucun problème ou retard en ce qui a trait à l'annonce des résultats des demandes. Quelques bénéficiaires de l'IACL et du FTS – Projets d'impact sectoriel ont signalé des retards dans l'obtention d'une confirmation ou de réponses du CTLC. Par conséquent, le délai de traitement pour lancer leur projet était court, mais ils n'ont pas considéré qu'il s'agissait d'un problème important.

L'absence de préoccupations quant à la rapidité de l'annonce des résultats indique que les normes de service cibles peuvent être inutilement ambitieuses et les normes de service maximales trop strictes. Les normes de service pourraient être modifiées

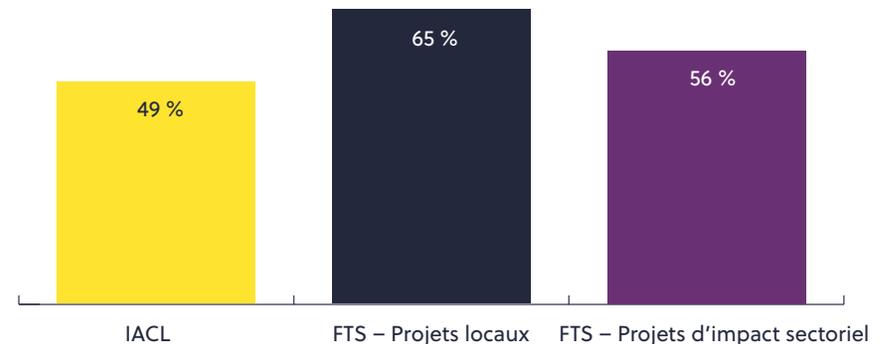
pour correspondre davantage au rendement moyen actuel. Il ne faut pas en déduire qu'il n'est pas important d'essayer de respecter des délais de traitement raisonnables, mais plutôt que les clients sont satisfaits du rendement actuel. L'assouplissement des normes de service maximales et cibles pourrait libérer des ressources au sein du CTLC pour les concentrer sur d'autres aspects en dehors des améliorations de l'efficacité des processus.

5.3. Répartition des fonds

Dans l'ensemble, 60 % des demandeurs retenus qui ont reçu leur premier versement ont été servis selon la norme de service minimale pour la répartition des fonds. L'affectation des fonds a pris en moyenne 21 jours, soit un minimum d'un jour et un maximum de 297 jours. La norme de service minimale exige que les fonds soient versés dans les 10 jours ouvrables suivant l'approbation.

Figure 41 : Pourcentage de tous les projets respectant les normes de service maximales pour la répartition des fonds

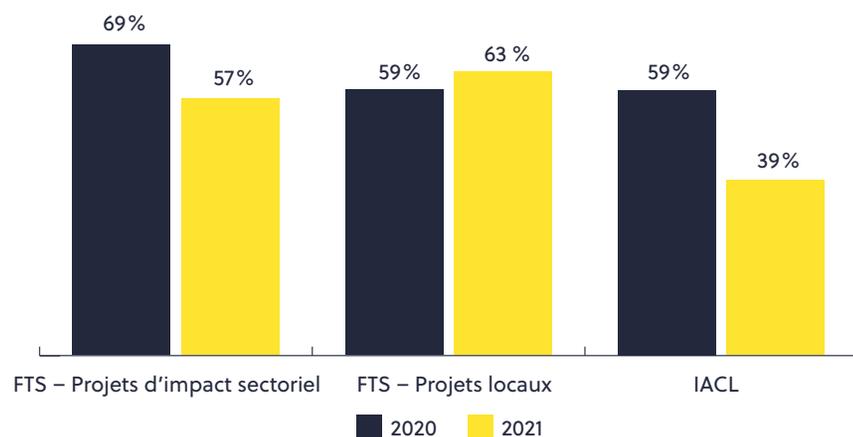
Les demandeurs au titre du FTS – Projets locaux étaient les plus susceptibles de recevoir du financement conforme à la norme de service et les demandeurs au titre du FIACL étaient les moins susceptibles.



⁵⁹ Parmi les 79 répondants au sondage, 13 ont indiqué avoir éprouvé des difficultés avec les délais. Parmi ces 13 répondants, quatre ont souligné que le délai pour savoir si une demande avait été acceptée ou rejetée était trop long.

Figure 42: Pourcentage de demandes retenues traitées en respectant la norme de service pour la répartition des fonds au fil du temps

Dans l'ensemble, la répartition des fonds selon la norme de service a diminué entre 2020 et 2021.



*Ne comprends pas les trois demandes présentées en 2019, qui ont toutes été traitées conformément à la norme de service minimale.

La plupart des demandeurs interrogés ont indiqué que le processus de décaissement du financement était efficace et rapide. Peu d'entre eux ont signalé des problèmes. Certains bénéficiaires du **SLT** ont indiqué que la pandémie de COVID-19 a entraîné certains retards dans le décaissement du financement.

Constatation 26

Les exigences en matière de production de rapports étaient perçues comme étant faciles à satisfaire.

Tous les bénéficiaires du STF et de l'**IACL** sont tenus de présenter des rapports au CTLC sur les activités et les résultats des projets financés. Il s'agit notamment d'une rencontre de suivi par téléphone tous les six mois, de rapports d'étape pour tous les projets dont la période de financement est supérieure à un an ou à 50 000 \$ et d'un rapport final. Les fonds sont versés selon un calendrier et liés à la présentation et à la révision des rapports. Voir l'annexe P pour en savoir davantage sur les exigences en matière de rapports.

Parmi les 55 répondants au sondage qui ont de l'expérience dans le processus de production de rapports, 78 % d'entre eux étaient d'accord ou totalement d'accord pour dire que le processus était facile à suivre. De plus, 80 % des répondants ont indiqué ne pas avoir éprouvé de difficultés pendant le processus de production de rapports.⁶⁰ De même, certains bénéficiaires du **FTS** et quelques-uns de l'**IACL** ont indiqué que l'option des mises à jour verbales tous les six mois leur convenait. Quelques demandeurs ont mentionné des difficultés liées au processus de production de rapports, voir l'annexe P pour en savoir davantage.

⁶⁰ Quarante-six participants au sondage ont répondu à cette question.

5(iii). Satisfaction générale à l'égard du programme

Constatation 27

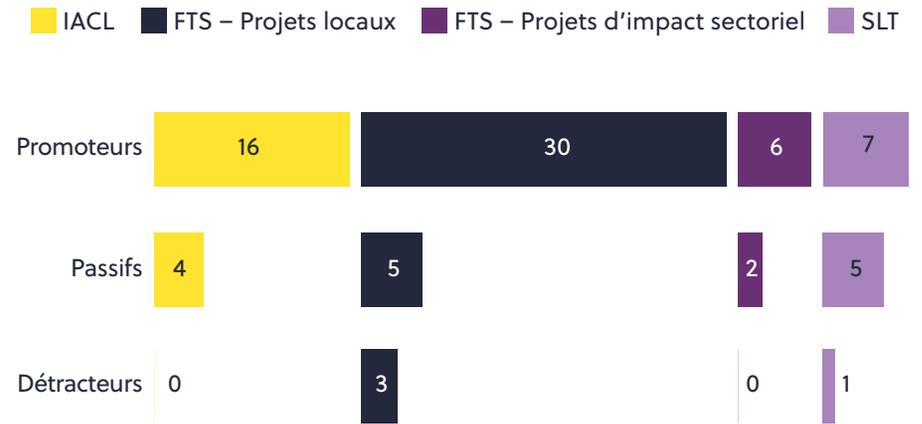
Dans l'ensemble, la plupart des demandeurs sondés et interrogés recommanderaient le CTLC comme mécanisme potentiel pour demander du financement.

Tous les demandeurs sondés et interviewés ont été priés d'évaluer sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie pas du tout probable et 10, très probable, quelle était la probabilité qu'ils recommandent le CTLC comme mécanisme potentiel pour demander du financement. Cette question a servi à calculer le taux de recommandation net (TRN)⁶¹ du programme.

Dans l'ensemble, les demandeurs ont accordé une note élevée au CTLC. Le TRN global des répondants au sondage était de 70, ce qui indique qu'un nombre élevé de demandeurs recommanderaient le CTLC. Le TRN est plus élevé chez ceux qui ont utilisé l'IACL (80) et plus bas chez ceux qui ont utilisé le SLT (46). Quant au TRN des programmes de base du CTLC (c.-à-d. le FTS – Projets locaux, le FTS – Projets d'impact sectoriel et l'IACL) il est de 74 (n=79). La figure 43 présente le nombre de détracteurs, de passifs et de promoteurs par programme. De plus, tous les demandeurs interrogés et toutes les organisations partenaires étaient des promoteurs et ont accordé une note de 9 ou 10 sur l'échelle du TRN.

Figure 43 : Nombre de promoteurs, de répondants passifs et de détracteurs selon le programme, selon les répondants au sondage

La plupart des répondants étaient des promoteurs.



Les demandeurs sondés et interviewés ont fourni les raisons suivantes pour expliquer leurs notes : des expériences positives avec le personnel du CTLC, des processus de demande et de production de rapports positifs et des processus souples et adaptés. Cependant, quelques demandeurs ont exprimé des préoccupations au sujet de ce qui suit : les exigences relatives aux demandes et à la durée, les demandes rejetées, la connaissance du soutien offert, la nécessité d'accroître leur connaissance des services et du financement offerts par l'entremise du CTLC et les problèmes de ressources. Voir l'annexe R pour en savoir davantage sur les raisons expliquant les notes TRN.

⁶¹ Voir l'annexe Q pour la définition de TRN et savoir comment il est calculé.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le CTLC demeure pertinent, car il est nécessaire de continuer à offrir un programme qui améliore l'efficacité, la résilience, l'expertise et la capacité dans le secteur du logement communautaire au Canada. Plus particulièrement, il faut continuer d'améliorer ces domaines pour surmonter plusieurs défis. Par exemple, l'évolution des structures de financement, les contraintes financières, les limites de l'expansion et les difficultés à recruter des personnes de talent et à acquérir une expertise.

Les programmes du CTLC complètent ceux de la Stratégie nationale sur le logement (SNL) ainsi que les programmes financés par les provinces et les municipalités. Ceux-ci visent à promouvoir et à accroître l'innovation, la transformation, l'expertise et la capacité dans le secteur du logement. Le CTLC, par l'entremise de l'**IACL**, contribue aussi de façon unique à la SNL. Son financement permet aux locataires de connaître leurs options de logement, de mieux participer aux décisions relatives à la gouvernance et au logement et de se préparer à l'arrivée des allocations pour le logement. De plus, les programmes du CTLC complètent les initiatives d'offre de la SNL en permettant aux organisations de logement communautaire de les utiliser.

Dans l'ensemble, le CTLC obtient de bons résultats en ce qui concerne la mise en œuvre de ses programmes. De décembre 2019 à novembre 2021, le CTLC a financé 252 demandes approuvées sur l'ensemble des éléments évalués. De plus, il permet d'accroître les connaissances et les capacités, d'améliorer l'efficacité, la résilience et la durabilité dans le secteur du logement communautaire. Il contribue également à l'atteinte des résultats de la SNL en matière d'efficacité environnementale, de partenariats, d'inclusion sociale et d'abordabilité.

En plus de ses programmes habituels, le CTLC a aussi été en mesure d'offrir des services supplémentaires qui aident le secteur du logement communautaire. Par exemple, le CTLC a fourni de l'aide aux organisations qui souhaitaient présenter une demande pour obtenir du financement d'autres sources qu'il n'administre pas, comme l'Initiative pour la création rapide de logements (ICRL). Le CTLC

a également administré le financement pour le **SLT**, qui fournissait des fonds aux organismes sans but lucratif afin d'offrir un soutien au loyer aux locataires.

Dans la plupart des cas, le CTLC affecte le financement du programme de manière efficace pour atteindre les résultats souhaités et respecte les marges de coûts administratifs normaux qui sont prescrites pour les organismes de bienfaisance. De plus, la plupart des demandeurs considèrent que les processus du CTLC sont efficaces.

Bien que le CTLC ait eu du succès, quelques domaines continuent de connaître des difficultés. Les organisations du secteur du logement communautaire ont encore souvent de la difficulté à naviguer dans des systèmes complexes de programmes, d'initiatives et de ressources offerts à l'échelle fédérale, provinciale, territoriale ou municipale. Ce manque de compréhension peut entraîner des doublons. Un meilleur soutien du CTLC est nécessaire à cet égard. De plus, même si le CTLC atteint en grande partie son public cible de fournisseurs et d'organisations du secteur du logement communautaire, il ne rejoint pas certains types particuliers d'organisations, comme les organisations non urbaines et les organisations autochtones. Les normes de service pour l'examen des demandes et le décaissement du financement ne sont pas respectées. Enfin, quelques éléments de données clés ne sont pas enregistrés au moyen des processus actuels de collecte de données et de production de rapports.

Pour relever ces défis, l'évaluation propose les quatre recommandations suivantes :

Recommandation 1

Le CTLC et la SCHL devraient examiner le modèle actuel de collaboration et de promotion croisée, puis élaborer un plan stratégique qui tient compte de ce qui suit :

- a. sensibiliser davantage les organisations du secteur du logement communautaire aux programmes et aux ressources offerts par les deux entités;**
- b. déterminer les circonstances dans lesquelles le CTLC pourrait aider les organisations à présenter une demande de financement dans le cadre de la SNL (p. ex., pour quels programmes et types d'organisations, les répercussions sur les ressources);**
- c. faciliter la navigation dans les données du centre de ressources du CTLC.**

Les demandeurs doivent naviguer dans un système complexe de programmes, d'initiatives et de ressources. Viennent s'ajouter à cette difficulté la promotion croisée et l'orientation des proposants vers les programmes qu'offrent la SCHL ou le CTLC, ainsi que la garantie d'un accès facile aux ressources documentaires dont l'application est incohérente.

Tant le personnel du CTLC que de la SCHL aide les organisations du secteur du logement communautaire à déterminer les programmes offerts par leurs organisations respectives susceptibles de répondre à leurs besoins. Un processus pourrait être officialisé pour veiller à ce que les organisations du secteur du logement communautaire qui interagissent avec le CTLC ou la SCHL soient informées de tous les programmes que finance la SNL et des ressources documentaires qui sont pertinentes pour elles. Il pourrait s'agir du soutien actif du personnel (p. ex., déterminer les programmes offerts par l'autre entité, transmettre les coordonnées des spécialistes des solutions de la SCHL ou du personnel de la CTLC, selon le cas). Ce processus nécessiterait une collaboration accrue entre les équipes de la SCHL et du CTLC pour que les deux parties connaissent mieux l'ensemble des ressources et des programmes pertinents. Il contribuerait à ce que les investissements fédéraux soient mis à la disposition de tous les proposants du secteur.

Les organisations du secteur du logement communautaire ont trouvé très utiles les recommandations et l'aide du CTLC pour préparer leur demande pour d'autres programmes (p. ex., l'ICRL, le Fonds municipal vert et les programmes offerts par la Ville de Toronto). Pourtant, peu d'organisations connaissaient l'aide du CTLC ou y ont eu recours pour présenter une demande dans le cadre d'autres programmes. Cette aide pourrait avantager tout particulièrement les organisations à faible capacité qui, sans l'aide du CTLC, n'ont peut-être pas la capacité de présenter une demande. Comme ce type d'aide vise des fonds qui ne sont pas administrés par le CTLC, les affectations budgétaires administratives et les ressources en personnel du CTLC n'en tiennent pas compte. La SCHL et le CTLC doivent discuter des circonstances dans lesquelles le CTLC pourrait aider les organisations à présenter une demande de financement dans le cadre de la SNL. Ces discussions doivent déterminer à quel moment ce type d'aide serait le plus avantageux pour le secteur du logement communautaire et le type de ressources dont a besoin le CTLC pour

fournir cette aide. Ainsi, les deux organisations sauraient dans quelles circonstances elles peuvent utiliser cet outil pour des programmes nouveaux ou existants.

De plus, le CTLC et la SCHL possèdent des centres de ressources en ligne que finance le gouvernement fédéral. Ceux-ci contiennent des renseignements utiles pour les organisations du secteur du logement communautaire. La promotion croisée de ces ressources sur toutes les plateformes permettrait aux organisations de trouver, d'obtenir et d'utiliser les ressources offertes par toutes les parties. Il pourrait s'agir de liens qui mènent l'utilisateur directement au site Web de l'autre ressource. Par ailleurs, faciliter le repérage des ressources sur le centre de ressources du CTLC inciterait les proposants à les utiliser davantage. On peut penser à la mise en œuvre d'une fonction de recherche et de filtrage pour naviguer dans le centre de ressources en ligne.

Recommandation 2

Le CTLC devrait élaborer un processus pour atteindre et mobiliser une plus grande diversité d'organisations au sein du secteur du logement communautaire.

Le CTLC a soutenu de nombreuses organisations du secteur du logement communautaire, et les parties prenantes ont considéré que la mobilisation a été une réussite. Toutefois, des problèmes ont été relevés concernant l'atteinte de certains groupes prioritaires, d'organisations à faible capacité et de certaines régions du Canada. Le CTLC pourrait élaborer une stratégie ciblée reposant sur une mobilisation et une sensibilisation proactives. Cette stratégie serait adaptée à chaque groupe identifié comme ayant reçu un volume de demandes moins important que prévu pour chacun des fonds qu'il administre. Toute évaluation future du rendement doit être comparée au rendement antérieur de ce fonds particulier.

Par exemple, le CTLC pourrait mettre en œuvre davantage de méthodes indirectes (p. ex., tirer parti des réseaux et mobiliser les associations provinciales) afin de repérer ces types d'organisations. Il améliorerait ainsi l'atteinte des organisations de petite taille et de faible capacité ou de celles situées dans les régions rurales et éloignées et collaborerait davantage avec elles. De plus, le CTLC pourrait communiquer avec les municipalités, car celles-ci sont en contact avec les

fournisseurs de logements, les propriétaires-bailleurs et les organismes de services. Toute autre activité de mobilisation et de sensibilisation devrait correspondre aux ressources disponibles et supposer une prise de décisions stratégiques à propos des activités à commencer, à poursuivre et à abandonner.

Lorsque les organisations seront informées du financement qu'offre le CTLC, il sera essentiel de surveiller la participation de celles qui sont actuellement mal desservies. Le but est de s'assurer que ces organisations peuvent y accéder dans le cadre de la conception actuelle du programme. La surveillance de la participation pourrait révéler que certains types d'organisations n'ont pas la capacité de présenter une demande au CTLC. Si c'est le cas, des ajustements pourraient être nécessaires pour offrir une aide directe pendant le processus de demande.

Recommandation 3

La SCHL et le CTLC devraient réviser les cibles et les normes de service maximales pour permettre la réaffectation des ressources vers d'autres activités.

Un peu plus de la moitié des demandes retenues ont été examinées. Les résultats ont été annoncés selon les normes de service maximales établies lors du lancement du CTLC. Même si les normes de service ne sont pas toujours respectées, la plupart des demandeurs étaient satisfaits du délai de traitement de leur demande. Bien que la rapidité du processus soit importante, le CTLC doit s'assurer de concentrer ses ressources et ses efforts de façon diligente avec une équipe composée de 17 personnes. Les normes de service ont été élaborées en fonction d'estimations. Une meilleure conformité au délai de traitement moyen actuel des demandes pourrait libérer des ressources qui sont actuellement axées sur l'amélioration de l'efficacité et de la vitesse du traitement. Cette approche permettrait de rediriger les ressources vers d'autres activités où elles auront l'incidence la plus importante sur les résultats attendus, sans avoir d'effet sur la satisfaction des demandeurs.

Recommandation 4

Le CTLC devrait examiner les données et les processus de production de rapports pour déterminer les améliorations possibles. Cet examen permettrait

de connaître les besoins exprimés par les proposants en plus d'indiquer la cause du rejet des demandes et de mieux démontrer l'atteinte des résultats. L'examen devrait prendre en compte le suivi des réunions préalables à la demande, les demandes rejetées et les rapports des rencontres de suivi.

Le CTLC bénéficierait du renforcement des processus de collecte des données et de production de rapports. Le manque de documentation dans quelques domaines clés réduit les données probantes existantes sur les obstacles auxquels font face les demandeurs ainsi que les types de besoins dans le secteur. Les demandeurs seraient mieux servis par de meilleurs processus de collecte de données et de production de rapports qui faciliteraient la compréhension des besoins du secteur du logement communautaire.

Par exemple, une analyse annuelle des résultats des réunions préalables à la demande, des demandes rejetées et des données des rencontres de suivi permettrait de mieux informer les futurs demandeurs. Elle réduirait également les difficultés que les demandeurs actuels éprouvent pendant les processus de demande et de mise en œuvre de leur projet. De plus, ce renforcement permettrait de mieux comprendre les enjeux et les priorités du secteur du logement communautaire ainsi que les résultats atteints. Grâce à cette information, le CTLC et la SCHL seraient en mesure de réexaminer leur gamme actuelle de programmes et de s'assurer que le secteur du logement communautaire reçoit le soutien dont il a besoin.

Même si les changements apportés à la documentation ou aux processus peuvent avoir des conséquences sur le temps, les ressources ou les technologies, ne pas les recueillir comporte aussi des conséquences. Parce que le type de renseignements disponibles pour façonner et éclairer les programmes du secteur, ainsi que la capacité de démontrer la valeur ajoutée et l'incidence des programmes existants s'en trouvent réduits. Il est recommandé que le CTLC et la SCHL élaborent conjointement des pratiques ciblées et simplifiées en matière de documentation. L'objectif est de recueillir les renseignements les plus importants aux meilleurs coûts administratifs d'une manière qui convient à toutes les parties et tient compte des ressources disponibles. De plus, les changements apportés aux pratiques de documentation devraient chercher à maintenir un faible fardeau pour les demandeurs.

REFERENCES

- ABC Life Literacy Canada. (2023). *Money Matters*. <https://abcmoneymatters.ca/>
- Advocacy Centre for Tenants Ontario. (2022). *Organize!* <https://www.acto.ca/for-tenants/organize/>
- Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine. (2022). *À propos*. <https://chra-achru.ca/fr/a-propos/>
- BC Housing. (2022a). *Building BC*. <https://www.bchousing.org/projects-partners/Building-BC>
- BC Housing. (2022b). *BC Housing's Downtown Eastside Learning Centre*. <https://www.bchousing.org/projects-partners/STFinancing/learning-centre>
- BC Housing. (2022c). *SkillsPlus*. <https://www.bchousing.org/partner-services/non-profit-training-resources/skills-plus>
- BC Housing. (2022d). *Indigenous Housing Providers*. <https://www.bchousing.org/housing-assistance/rental-housing/indigenous-housing-providers>
- BC Rent Bank (n.d.). *About BC Rent Bank*. <https://bcrentbank.ca/about-bc-rent-bank/>
- Better Business Bureau Wise Giving Alliance. (n.d.). *BBB Standards for Charity Accountability*. Retrieved from Give.org: <https://give.org/donor-landing-page/bbb-standards-for-charity-accountability>
- Block, S. B., & Hirt, G. A. (2005). *Foundations of Financial Management*. 11th Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston, Mass.
- Blumberg, M. (2008, September 15). How Much Should A Canadian Charity Spend On Overhead such as Fundraising and Administration? Canadian Charity Law Blumbergs. Retrieved from https://www.canadiancharitylaw.ca/blog/how_much_should_canadian_charity_spend_on_overhead/
- Blumberg, M. (2018, September 22). How Much Should a Canadian Registered Charity Spend on Administration? Blumbergs. Retrieved from https://www.canadiancharitylaw.ca/uploads/How_much_should_a_Canadian_registered_charity_spend_on_administration_2018.pdf
- Boersema, David. (2008, September). *Pragmatism and Reference*. Retrieved from <https://academic.oup.com/mit-press-scholarship-online/book/20086/chapter-abstract/179064308?redirectedFrom=fulltext>
- Burkhart, V. (2020, July 6). Some Overhead Costs in Nonprofits Can be a Good Thing. The More Than Giving Company. Retrieved from <https://www.morethangiving.co/blog/some-overhead-costs-in-nonprofits-can-be-a-good-thing>
- Brownell, C. (2018, November 15). *Canada's Top-rated charities 2019: Methodology*. Retrieved from MoneySense: <https://www.moneysense.ca/save/financial-planning/canadas-top-rated-charities-2019-methodology/>
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003, December). Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, pp. 493-520. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764003257462>
- Collectif canadien pour la recherche sur le logement. (2022). *Donnée et recherche*. <http://chec-cclr.ca/fr/data-research/>
- Canadian Foundation for Economic Education. (2023). *My Money, My Future*. <https://cfee.org/program/my-money-my-future/>
- Canadian Mental Health Association, PEI Division. (2022). *Community Housing Fund*. <https://pei.cmha.ca/community-housing-fund/>
- CanaDon. (2022). *Wahbung Abinoonjiiag Inc*. <https://www.canadahelps.org/fr/organismesdebienfaisance/wahbung-abinoonjiiag-inc/>
- Cashwell, K., Copley, P., & Dugan, M. (2019, June). Using Ratio Analysis to Manage Not-for-Profit Organizations. *New York, New York, United States: The CPA Journal*. Retrieved from The CPA Journal: <https://www.cpajournal.com/2019/06/05/using->

[ratio-analysis-to-manage-not-for-profit-organizations/](#)

Centre de transformation du logement communautaire. (2021a). *Notre plan stratégique 2020-2025*. <https://centre.support/fr/a-propos/notre-travail/>

Centre de transformation du logement communautaire. (2021b). *Subventions pour les projets d'impact sectoriel*. <https://centre.support/fr/subventions/projets-dimpact-sectoriel/>

Centre de transformation du logement communautaire. (2021c). *Fonds d'initiative d'aide communautaire aux locataires*. <https://centre.support/fr/nos-subventions/initiative-daide-communautaire-aux-locataires/>

Centre de transformation du logement communautaire. (2021d). *Bienvenue au Centre*. <https://centre.support/fr/>

Centre de transformation du logement communautaire. (2021e). *Outil d'autoévaluation organisationnel*. <https://centre.support/fr/outil-dauto-evaluation/>

Centre de transformation du logement communautaire. (2021f). *Logement abordable durable (LAD) : Sous l'égide du Fonds municipal vert*. <https://centre.support/fcm-green-fund/>

Centre de transformation du logement communautaire. (2021g). *Évaluation énergétique à distance*. <https://centre.support/walk-through-energy-assessment/>

Centre de transformation du logement communautaire. (2021h). *Notre mission : un toit pour tous et toutes*. <https://centre.support/fr/a-propos/>

Centre de transformation du logement communautaire. (2022). *L'équipe*. <https://centre.support/fr/a-propos/lequipe/>

Centre de transformation du logement communautaire. (n.d.). *Foire aux questions*. <https://centre.support/our-grants/frequently-asked-questions/>

Centre of Urban Research and Education. (2015). *Business transformation: Promising practices for social and affordable housing in Canada*. <https://chra-achru.ca/wp-content/uploads/2018/09/HPCBusinessTransformationFINALSept282015.pdf>

CERA. (2022). *Centre for Equality Rights in Accommodation: Adequate, social le and affordable housing for all*. <https://www.equalityrights.org/>

Chartered Institute of Personnel and Development. (2012). *Managing for sustainable employee engagement: Guidance for employers and managers*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/management-guide#gref>

City of Toronto. (2022). *Open Door Affordable Housing Program*. <https://www.toronto.ca/community-people/community-partners/affordable-housing-partners/open-door-affordable-housing-program/>

City of Vancouver. (2022). *2022 Renter Services Grants Information Guide*. <https://vancouver.ca/files/cov/2022-renter-services-grants-information-guide.pdf>

Charity Navigator. (2016, June 1). *Performance Metric One: Program Expense Percentage. Financial Score Conversions and Tables*. Retrieved from <https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48#PerformanceMetricOne>

Cleary, S. (n.d.). *What is sustainable finance?* <https://smith.queensu.ca/centres/isf/resources/primer-series/sustainable-finance.php>

Colbert, B., & Kurucz, E. (2007). *Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM*. *Human Resource Planning*, 30, 21-29. <https://stakeholderresearch.com/wp-content/uploads/sra-2007-three-conceptions-triple-bottom-line.pdf>

Collins, D. (n.d.). *Building a Resilient Community Housing Sector in Canada*. Retrieved from <http://chec-ccl.ca/research-network/community-housing/>

Conference Board du Canada. (2016). *Ce que nous avons entendu : élaborons la Stratégie nationale sur le logement du Canada / analyse des commentaires issus des consultations préparée par Le Conference Board du Canada*. <https://publications.gc.ca/site/eng/9.839045/publication.html>

- Coupet, J. & Berrett, J. L. (2019). Toward a valid approach to nonprofit efficiency measurement. *Nonprofit Management & Leadership*, 29(3), 299-320. <https://doi.org/10.1002/nml.21336>
- Cox, K., Jolly, S., Staaij, S. & Stolk, C. (2018). *Understanding the Drivers of Organizational Capacity*. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2100/RR2189/RAND_RR2189.pdf
- Damodaran, A. (2001). *Corporate Finance: Theory and Practice*. 2nd Edition. John Wiley & Sons, New York.
- Davis, P. S. & Pett, T. L. (2002). Measuring organizational efficiency and effectiveness. *Journal of Management Research*, 2(2), 87-97. <https://www.semanticscholar.org/paper/Measuring-organizational-efficiency-and-Davis-Pett/06f8b13a734b8b354046112a62445729cd53ee51>
- Dubois-Sénéchal, I. N. (2021). Enquete sur les characteristics economiques des OSBL d'habitation du Quebec. https://rqoh.com/wp-content/uploads/2021/10/rapport_final_enquete_2021.pdf
- Eccles, R., Ioannou, I. and Serafeim, G. (2012). The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance. Harvard Business School Working Paper 12-035. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17950/w17950.pdf
- Ennen, E. & Richter, A. (2010). The whole is more than the sum of its parts – or is it? a review of the empirical literature on complementarities in organizations. *Journal of Management*, 36, 207-233. <https://doi.org/10.1177/0149206309350083>
- Falvo, N. (2007). Addressing Canada's Lack of Affordable Housing. Halifax, Nova Scotia, Canada. Retrieved from https://homelesshub.ca/sites/default/files/attachments/Falvo_CEA2007_1.pdf
- Fédération Canadienne des Municipalités. (2022a). *Logement*. <https://fcm.ca/fr/enjeux-prioritaires/logement>
- Fédération Canadienne Des Municipalités. (2022b). *Occasions de financement*. <https://fcm.ca/fr/financement>
- Fédération de l'habitation coopérative du Canada. (2022). *Comment pouvons-nous vous aider?* <https://fhcc.coop/>
- Federation of Metro Tenants Association. (2022). *About*. <https://www.torontotenants.org/about>
- Fondation Canadienne des femmes. (n.d.). <https://canadianwomen.org/fr/>
- Garven, S. A., Hofmann, M., & McSwain, D. N. (2016). Playing the Numbers Game: Program Ratio Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 26, 401-416. Retrieved from https://libres.uncg.edu/ir/asu/f/McSwain_Dwayne_2016_Playing%20the%20Numbers%20Game.pdf
- Glynn, J. J., Murphy, M. P., Perrin, J., & Abraham, A. (2003). *Accounting for Managers*. 3rd Edition, Thomson Learning, Melbourne, Australia
- Gouvernement du Canada. (2016a). *Ce que nous avons entendu : élaborons la Stratégie nationale sur le logement du Canada / analyse des commentaires issus des consultations préparée par Le Conference Board du Canada*. <https://publications.gc.ca/site/eng/9.839045/publication.html>
- Gouvernement du Canada. (2016b). *Quelle est la différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans but lucratif?* <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/faire-bienfaisance-renseignements-a-intention-donateurs/a-propos-organismes-bienfaisance-enregistres/quelle-est-difference-entre-organisme-bienfaisance-enregistre-organisme-sans-lucratif.html>
- Gouvernement du Canada. (2018). *Lexique des organismes de bienfaisance et dons*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>
- Gouvernement du Canada. (2020). *État d'avancement de la Stratégie nationale sur le logement*. https://www.chezsoidabord.ca/fr/etat-davancement-de-la-strategie-nationale-sur-le-logement?_gl=1*cecl0t*_ga*MTM0NzIzNDMzOC4xNjgyOTU3MjYz*_ga_7RT5YEECKK*MTY4MjkiNzI2My4xLjEuMTY4MjkiNzQwNy41OS4wLjA

- Gouvernement de l'Ontario. (2019). *Stratégie de renouvellement du secteur du logement communautaire*. <https://www.ontario.ca/fr/page/strategie-de-renouvellement-du-secteur-du-logement-communautaire>
- Government of Alberta. (2022). *Enhanced Capacity Advancement Program*. <https://www.alberta.ca/enhanced-capacity-advancement-program.aspx>
- Gouvernement du Canada. (2011, June 1). *Calcul du contingent des versements - avant le Budget 2010*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/exploitation-organisme-bienfaisance-enregistre/exigences-relatives-depenses-annuelles-contingent-versements/calcul-contingent-versements-avant-budget-2010.html>
- Government of British Columbia. (2022). *Essential skills for employee, employer success*. <https://news.gov.bc.ca/releases/2012AVED0002-000021>
- Government of Prince Edward Island (2022a). *Affordable Housing Development Program*. <https://www.princeedwardisland.ca/en/information/social-development-and-housing/affordable-housing-development-program>
- Government of Prince Edward Island. (2022b). *Province and CMHA-PEI announces Community Housing Fund recipients*. <https://www.princeedwardisland.ca/en/news/province-and-cmha-pei-announces-community-housing-fund-recipients>
- Government of Saskatchewan. (n.d.). *Saskatchewan Co-Investment Program*. <https://www.saskatchewan.ca/business/housing-development-construction-and-property-management/developing-affordable-housing/saskatchewan-co-investment-program>
- Homeward Trust. (2022). *Ending Homelessness in Edmonton*. <https://homewardtrust.ca/>
- Horne, J. F., & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24, 29–39. <https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>
- Housing Nova Scotia. (2022a). *Programs and Services*. <https://housing.novascotia.ca/programs-and-services>
- Housing Nova Scotia. (2022b). *Community Housing Capacity Building Program*. <https://housing.novascotia.ca/sites/default/files/CHCBP-Program-Guide-2021-22-Package-V3.pdf>
- Housing Services Corporation. (2014). Canada's social and affordable housing landscape. https://www.homelesshub.ca/sites/default/files/attachments/531-Canada-Social-Housing-Landscape_2014.pdf
- HR Council for the Voluntary and Non-Profit Sector (HRCVNPS). (2008). *Toward a labour force strategy for Canada's voluntary & non-profit sector*. <http://en.copian.ca/library/research/toward/toward.pdf>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kimberlin S, Schwartz S. L, Austin M. J. (2011). Growth and resilience of pioneering nonprofit human service organizations: a cross-case analysis of organizational histories. *Journal of Evidence Based Social Work* 8(1-2), 4-28. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15433710903272820?journalCode=webs20>
- L'Agence des coopératives d'habitation. Ressources. <https://www.agence.coop/ressources>
- Lecy, J. D., & Searing, A. M. (2014). Anatomy of the nonprofit starvation cycle: An analysis of falling overhead ratios in the nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 539-563. <https://doi.org/10.1177/0899764014527175>
- Lilliott, N. (2020). *York Region Entrepreneurship and Innovation Fund*. startGBC. <https://www.startgbc.com/yeif/>
- Manitoba Non-Profit Housing Association. (2021). *Membership Guide 2021/22*. <https://mnpha.com/wp-content/uploads/2021/05/MNPHA-Membership-Guide-final-2021-22.pdf>
- Manitoba Non-Profit Housing Association. (2022). *About MNPHA*. <https://mnpha.com/about/>
- Manitoba Non-Profit Housing Association. (2021). *Housing Supports Initiative*. <https://mnpha.com/housingsupportsinitiative/>

- Maytree. (2021). *Getting to 2030: Examining how budget 2021 helps Canada achieve its housing goals and what we need to do from here*. <https://maytree.com/wp-content/uploads/Getting-to-2030.pdf>
- Mitchell & Roberts. (2020). *Housing affordability: a national problem?* https://cappa.ca/wp-content/uploads/2020/02/CAPPA-Case-2020_Final-ENG.pdf
- National Low Income Housing Coalition (2021). *2021 Picture of Preservation*. https://preservationdatabase.org/wp-content/uploads/2021/10/NHPD_2021Report.pdf
- Nelson, F. (n.d.). The Catch 22 of Nonprofit Growth. brainyard. Retrieved from <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/the-catch-22-of-nonprofit-growth.shtml>
- Neven, J. (2019). *Scaling up for sustainability: The need to build capacity in the community housing sector*. <https://indwell.ca/2019/10/05/scaling-up-for-sustainability-the-need-to-build-capacity-in-the-community-housing-sector/>
- Newcombe, D. (2022). *Affordability of 1,900 subsidized housing in jeopardy as funding agreements set to expire*. <https://www.iheartradio.ca/cfax-1070/news/affordability-of-1-900-subsidized-housing-units-in-jeopardy-as-funding-agreements-set-to-expire-1.17022277>
- Niagara Regional Housing. (n.d.). *Community Funding Information*. <https://www.nrh.ca/tenants/community-funding.shtml>
- OECD. (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>
- Office municipal d'habitation de Laval (n.d.). *Community Services*. <https://www.omhlaval.ca/index.php/en/current-tenant/community-services>
- Office of the Auditor General of Ontario. (2017). *Social and affordable housing 2017 value -for-money audit*. <https://www.auditor.on.ca/en/content/news/17summaries/2017AR%20summary%203.14.pdf>
- Ontario Non-Profit Housing Association. (2015). *Making ends meet: Opportunities and challenges of rental assistance programs*. <https://www.slideshare.net/WyndhamBettencourtMc/making-ends-meet-opportunities-and-challenges-of-rental-assistance-programs>
- Ontario Non-Profit Housing Association. (2020). *Urban and Rural Indigenous Housing Plan for Ontario*. <https://www.ontarioaboriginalhousing.ca/wp-content/uploads/2020/08/ONPHAs-Urban-and-Rural-Indigenous-Housing-Plan-for.pdf>
- Ontario Non-Profit Housing Association. (2022). *About us*. https://www.onpha.on.ca/web/About/About_us/Content/About/About-us.aspx?hkey=b9fa2cf8-6090-4117-a942-f0f7336b66e8
- Osborne. (2017). *Attracting new talent is now the key battleground for social housing*. <https://www.showhouse.co.uk/features/rchel-credidio-attracting-new-talent-social-housing/>
- Ostroff, C. and Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal* 36 (6): 1345-1361. <https://psycnet.apa.org/record/1994-27701-001>
- Ottawa Community Housing (OCH). (2006). *Your tenant association*. Retrieved July 9, 2022, from https://www.och-lco.ca/wp-content/uploads/2015/05/is_tenantassociations.pdf
- Paszkiwicz, E. (2018, November 14). *3 Financial Ratios and Benchmarks Nonprofits Must Know*. Retrieved from Gross Mendelsohn: <https://www.gma-cpa.com/blog/nonprofit-financial-benchmarks>
- Penfold, G., Rethoret, L., & MacDonald, T. (2016). Non-Profit and Co-operative Organizations and the Provision of Social Housing. In Gismondi, M. Editor, Connelly, S. Editor, Beckie, M. Editor, Markey, S. Editor, and Roseland, M. Editor, *Scaling Up: The Convergence of Social Economy and Sustainability* (pp. 169-192). AU Press, Athabasca University. <https://doi.org/10.15215/aupress/9781771990219.01>
- Pomeroy, S. (2016). *Optimizing demand and supply side housing assistance programs*. Microsoft Word - Supply and Demand Measures Rev dec 6 2016.docx (focus-consult.com)

Pomeroy, S. (2017). *Discussion paper: Envisioning a modernized social and affordable housing sector in Canada*. <https://carleton.ca/cure/wp-content/uploads/Envisioning-a-strengthened-social-housing-sector-FINAL-Oct-2018.pdf>

Pomeroy, S. (2020). *Why Canada needs a non-market rental acquisition strategy*. <https://www.focus-consult.com/why-canada-needs-a-non-market-rental-acquisition-strategy/>

Prosper Canada (n.d.). *Financial Literacy and Coaching*. <https://prospercanada.org/Financial-Empowerment/Financial-Literacy-and-Coaching.aspx>

RBC Wealth Management (n.d.). *The RBC Wealth Management Financial Literacy program*. <https://www.rbcwealthmanagement.com/en-ca/insights/the-rbc-wm-financial-literacy-program>

Réseau québécois des OSBL d'habitation. (2022). *Réseau québécois des OSBL d'habitation*. <https://rqoh.com/le-rqoh/>

Secrétariat du Trésor du Canada. (2016). *Politique sur les résultats*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2011). *L'observateur du logement au Canada*. https://publications.gc.ca/collections/collection_2012/schl-cmhc/NH2-1-2011-fra.pdf

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2013). *Le rôle des partenariats publics-privés dans la production de logements abordables : évaluation de l'expérience des É.-U. et leçons à tirer pour le Canada*. <https://publications.gc.ca/site/eng/9.602143/publication.html>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2018a). *Fonds d'innovation pour le logement abordable*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/toutes-les-opportunités-de-financement/fonds-dinnovation-pour-le-logement-abordable>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2018b). *Initiative d'aide communautaire aux locataires*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/logement-communautaire-social/initiative-daide-communautaire-aux-locataires>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2018c). *Fonds de recherche et de planification de la Stratégie nationale sur le logement*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/toutes-les-opportunités-de-financement/fonds-de-recherche-et-de-planification>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2018d). *Stratégie nationale sur le logement – Glossaire des termes courants*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/strategie-nationale-sur-le-logement/questce-que-la-strategie/strategie-nationale-sur-le-logement--glossaire-des-termes-courants>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2018e). *Domaines d'intervention prioritaires*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/strategie-nationale-sur-le-logement/questce-que-la-strategie/domaines-dintervention-prioritaires>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2019a). *Initiative fédérale de logement communautaire*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/toutes-les-opportunités-de-financement/initiative-federale-de-logement-communautaire>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2019b). *Données sur les besoins impérieux en matière de logement*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/recherche-sur-le-logement/les-besoins-imperieux-en-matiere-de-logement/donnees-sur-les-besoins-imperieux-en-matiere-de-logement>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2019c). *Déterminer les besoins impérieux en matière de logement*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/recherche-sur-le-logement/les-besoins-imperieux-en-matiere-de-logement/determiner-les-besoins-imperieux-en-matiere-de-logement>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2019d). Aide au logement : approches axées sur l'offre ou sur la demande? https://publications.gc.ca/collections/collection_2019/schl-cmhc/nh18-33/NH18-33-17-2019-fra.pdf

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2020a, July 9). *Caractéristiques, ménages avec besoins impérieux de logement, Canada, PT, RMR*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/donnees-sur-le-logement/tableaux-de-donnees/caracteristiques-des-menages/caracteristiques-menages-avec-besoins-imperieux-de-logement-canada-pt-rmr>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2020b, January 13). *Une nouvelle enquête fournit de l'information sur les listes d'attente*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/observateur-du-logement/2020-housing-observer/une-nouvelle-enquete-fournit-de-linformation-sur-les-listes-dattente>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021a). *Enquête sur les logements locatifs sociaux et abordables – tableaux de données*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/donnees-sur-le-logement/tableaux-de-donnees/donnees-sur-le-marche-locatif/enquete-sur-les-logements-locatifs-sociaux-et-abordables--tableaux-de-donnees>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021b). *2022-2026 Résumé du plan d'entreprise*. https://publications.gc.ca/collections/collection_2022/schl-cmhc/NH1-5-2022-fra.pdf

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021c). *Rapport sur le Marché locatif*. https://publications.gc.ca/collections/collection_2022/schl-cmhc/NH12-323-2022-2-fra.pdf

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021d). *Le Canada offre un Soutien au loyer aux Canadiens vulnérables*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/salle-de-presse/news-releases/2021/le-canada-offre-un-soutien-au-loyer-aux-canadiens-vulnerables>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021e). *Initiative de démonstrations de la SNL*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/toutes-les-opportunites-de-financement/initiative-de-demonstrations-de-la-snl>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021f). *Défi d'offre de logement*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/toutes-les-opportunites-de-financement/defi-doffre-de-logement>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021g). *Centre du savoir sur le logement : bibliothèque de rapports et de publications de la SCHL*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/centre-du-savoir-sur-le-logement>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021h). *Initiative conjointe SCHL-CRSH : Réseau conjoint de recherche en matière de logement*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/recherche-sur-le-logement/reseau-conjoint-de-recherche-en-matiere-de-logement>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021i). *Évaluation de l'Initiative des terrains fédéraux. (Annexe F)*. <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/about-cmhc/corporate-reporting/program-evaluation/2021/nhs-fli-evaluation-report-2021-fr.pdf?rev=da7785fe-78ca-45cc-b830-2268a776bd84>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021j). *The Shift : Appuyer les stratégies de logement fondées sur les droits de la personne*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/strategie-nationale-sur-le-logement/profils-de-projets-de-la-strategie-nationale-sur-le-logement/2020-nhs-projects/the-shift--appuyer-les-strategies-de-logement-fondees-sur-les-droits-de-la-personne>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021k). *Mise en œuvre du droit au logement en milieu de soutien*. CMHC. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/strategie-nationale-sur-le-logement/profils-de-projets-de-la-strategie-nationale-sur-le-logement/2020-nhs-projects/mise-en-oeuvre-du-droit-au-logement-en-milieu-de-soutien>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2021l). *Les logements locatifs sont-ils abordables pour les ménages à faible revenu?* <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/recherche-sur-le-logement/rapports-de-recherche-en-habitation/besoins-et-conditions-de-logement/les-logements-locatifs-sontils-abordables-pour-les-menages-a-faible-revenu>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022a). *Fonds national de co-investissement pour le logement*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/toutes-les-opportunités-de-financement/fonds-national-de-coinvestissement-pour-le-logement>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022b). *Initiative pour la création rapide de logements*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/toutes-les-opportunités-de-financement/initiative-pour-la-creation-rapide-de-logements>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022c). *Financement de préservation pour le logement communautaire*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/toutes-les-opportunités-de-financement/financement-de-preservation-pour-le-logement-communautaire>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022d). *Laboratoires de solutions*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/financement-de-projets-et-financement-hypothecaire/programmes-de-financement/toutes-les-opportunités-de-financement/laboratoires-de-solutions>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022e). *Profils de projets de la Stratégie nationale sur le logement*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/strategie-nationale-sur-le-logement/profils-de-projets-de-la-strategie-nationale-sur-le-logement#sort=relevancy>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022f). *Initiative fédérale de*

logement Communautaire Phase 2 (IFLC-2) GUIDE DE RÉFÉRENCE 2022. <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/nhs/federal-community-housing-initiative/fchi2-reference-guide-fr.pdf?rev=30a7b358-e262-48b1-9e4d-d51c2dd94f7d>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2022g). *Méthodologie : l'Enquête sur les logements sociaux et abordables – Immeubles locatifs*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/recherche-sur-le-logement/enquetes-sur-le-logement/methodes-denquete/methodologie-pour-lenquete-sur-les-logements-sociaux-et-abordables--immeubles-locatifs>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (n.d.). *Portail de l'information sur le marché de l'habitation*. <https://www03.cmhc-schl.gc.ca/hmip-pimh/en/TableMapChart/CoreHousingNeedMethodology>

Société canadienne d'hypothèques et de logement – Terre Neuve et Labrador. (2018). *Entente bilatérale dans le cadre de la stratégie nationale sur le logement de 2017*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/strategie-nationale-sur-le-logement/ententes-federalesprovincialesterritoriales-sur-le-logement>

Stadelmann-Elder, M. (2017). *Organizing, educating, and advocating for tenants' rights*. <https://maytree.com/stories/organizing-educating-advocating-tenants-rights/>

Statistique Canada. (2017a). *Besoins impérieux en matière de logement*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/dict/households-menage037-fra.cfm>

Statistique Canada. (2017b). *Guide de référence sur les minorités visibles et le groupe de population, Recensement de la population, 2016*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/guides/006/98-500-x2016006-fra.cfm>

Statistique Canada. (2019). *Statut de liste d'attente ainsi que la durée, selon le mode d'occupation, y compris les logements sociaux et abordables, 2018, inactif*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=4610004201&request_locale=fr

Statistique Canada. (2020). *Un ménage canadien sur dix avait des besoins impérieux en matière de logement en 2018*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/201002/dq201002a-fra.htm>

Statistique Canada. (2020). *Profil du recensement, Recensement de la population de 2021*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&DGUIDList=2021A000011124&GENDER GENDERList=1,2,3&STATISTICList =1&HEADERList=0&SearchText=Canada>

Statistique Canada. (2022b). *Acheter ou louer : le marché du logement continue d'être transformé par plusieurs facteurs alors que les Canadiens sont à la recherche d'un chez-soi abordable*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220921/dq220921b-fra.htm>

Statistique Canada. (2022c). *Statut de liste d'attente ainsi que la durée, selon le mode d'occupation, y compris les logements sociaux et abordables*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=4610005801&request_locale=fr

Stork, D., & Woodilla, J. (2008). Non-Profit organizations: An introduction to charity rating sources and cautions in their use. *The International Journal of Applied Management and Technology*, 6(4), 5-28. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=ijamt>

Stratégie nationale sur le logement. (2022). *Progress on the National Housing Strategy État d'avancement de la Stratégie nationale sur le logement*. https://www.chezsoidabord.ca/fr/etat-davancement-de-la-strategie-nationale-sur-le-logement?_gl=1*drjf59*_ga*MTM4NzM3ODcyMS4xNjI0NjI1MzEx*_ga_7RT5YEECKK*MTY3ODgzOTgwNy4zLjEuMTY3ODg0MDQ2NS42MC4wLjA

Svedova, J., Penfold, G., & Buczkowska, J. (2009). *Approaches to Financially Sustainable Provision of Affordable Housing by Not-for-Profit Organizations and Co-operatives: Perspectives from Canada, the USA, and Europe*. The BC-Alberta Social Economy Research Alliance, Centre for Sustainability and Social Innovation, Sauder School of Business, UBC. Retrieved from <https://auspace.athabascau.ca/handle/2149/2757>

Toronto Community Housing. (2022). *Tenant Engagement System*. <https://www.torontohousing.ca/residents/getting-involved/TES/Pages/default.aspx>

Toronto Community Housing (TCH). (n.d.). *Tenant engagement system*. Retrieved July 9, 2022, from <https://www.torontohousing.ca/tes>

United States Government Accountability Office. (2013, April). *2013 Annual Report: Actions Needed to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Other Financial Benefits*. <https://www.gao.gov/assets/gao-13-279sp.pdf>

VentureLAB. (2020). *Entrepreneurship and Innovation Fund to develop innovative solutions in York Region*. <https://www.venturelab.ca/news/entrepreneurship-and-innovation-fund-to-develop-innovative-solutions-in-york-region>

VentureLAB. (2022). *For Startups & Scale Ups*. <https://www.venturelab.ca/for-startups-scale-ups>

White, T. (2021). *Developing community owned housing in small and rural communities*. <https://mnpha.com/wp-content/uploads/2021/06/SmallCommunitiesInitiative-Research-Brief-plus-Resource-Guide-March-28.pdf>

York Region. (2022). *Economic Development Action Plan*. <https://www.york.ca/york-region/plans-reports-and-strategies/economic-development-action-plan>

ANNEXE A : DÉFINITIONS PRINCIPALES⁶²

Terme	Définition
Capacité	Ensemble de processus, de pratiques de gestion ou d'attributs qui aident une organisation à remplir sa mission (Cox, Jolly, Staaij, & Stolk, 2018).
Cohérence	L'examen de la cohérence consiste à examiner la complémentarité et le dédoublement entre le programme évalué et d'autres programmes dans une région donnée (OCDE, 2021). En général, il y a complémentarité lorsque deux activités accroissent réciproquement leur valeur (Richter, Ansgar et Ennen, 2010). Il peut aussi s'agir de cas où les stratégies, les ressources et les services des programmes sont différents mais qui, une fois combinés, créent un avantage stratégique considérable et améliorent le rendement (Boiling et coll., 2017). Il y a dédoublement lorsque deux programmes ou plus participent aux mêmes activités ou fournissent les mêmes services aux mêmes bénéficiaires (Boersema, 2008; United States Government Accountability Office, 2013).
Durabilité	Mesure de l'importance qu'accorde une organisation aux systèmes économiques, sociaux et environnementaux pour les améliorer et maintenir l'exploitation à long terme (Chartered Institute of Personnel and Development, 2012; Colbert et Krucz, 2007; Eccles et coll., 2012).
Efficiace	Mesure des ressources d'une organisation par rapport aux résultats (Davis et Pett, 2002; Katz et Kahn, 1978; Ostroff et Schmitt, 1993). Une organisation efficiente a la capacité de produire les résultats souhaités avec un minimum de ressources, comme le temps et l'argent.
Inclusion sociale	Processus qui vise à améliorer la mesure dans laquelle les gens de tous les milieux, de toutes les caractéristiques démographiques, de toutes les situations et de tous les niveaux de revenu peuvent participer pleinement à tous les aspects de la société (CMHC, 2018d). Travailler à l'inclusion sociale signifie utiliser des mesures pour réduire ou éliminer les facteurs qui contribuent aux désavantages sociaux, à la marginalisation, à l'exclusion, à l'inaccessibilité géographique et à la vulnérabilité des populations (y compris les populations visées par l'ACS+, les personnes ayant une expérience vécue, les anciens combattants, les personnes handicapées, les communautés autochtones et les collectivités du Nord).
Résilience	Mesure de la capacité d'une organisation de s'adapter aux défis et de les relever en créant des occasions d'innovation et d'apprentissage (Horne et Orr, 1998; Kimberlin et coll., 2011).

⁶² Le Centre de transformation du logement communautaire œuvre pour renforcer la capacité du secteur et soutenir les fournisseurs de logements communautaires dans la prise de décisions, la planification et la gestion du changement. Son objectif est d'accroître l'efficace, la résilience et la durabilité du secteur du logement communautaire. Il n'existe actuellement aucune définition convenue de ces termes. Des recherches financées par la Société canadienne d'hypothèques et de logement sont en cours pour élaborer des définitions qui s'appliquent au logement communautaire (Collins, s.d.). Toutefois, ces définitions fondées sur des recherches publiées ont été utilisées tout au long de l'évaluation. Les entrevues menées auprès de quelques membres du personnel de la SCHL et des demandeurs ont révélé ce qui suit : l'efficace, la résilience et la durabilité ne semblent pas clairement définies et peuvent être perçues comme des concepts à multiples facettes.

ANNEXE B : ÉCHELLE UTILISÉE POUR CATÉGORISER LES DONNÉES QUALITATIVES

Les descriptions suivantes ont été utilisées pour catégoriser les entrevues avec des personnes clés.

Personne	Personne n'a indiqué un problème ou un sujet particulier.
Peu de gens	Seulement une ou deux personnes ont fourni des réponses semblables ou mentionné le même sujet.
Une quantité appréciable de personnes	Entre le quart et la moitié des personnes ont fourni des réponses semblables ou mentionné la même chose.
La majorité des personnes	La majorité des personnes, mais pas toutes, ont fourni des réponses semblables ou mentionné la même chose.
Toutes	Toutes les personnes ont fourni des réponses semblables ou mentionné la même chose.

ANNEXE C : DÉFINITIONS DES BESOINS IMPÉRIEUX EN MATIÈRE DE LOGEMENT ET DES NORMES DE LOGEMENT

Qu'entend-on par besoins impérieux en matière de logement?

Un ménage ayant des « besoins impérieux en matière de logement » s'entend d'un ménage dont le logement n'est pas conforme à au moins une des normes d'acceptabilité (qualité, taille ou abordabilité). De plus, ce ménage devrait consacrer plus de 30 % de son revenu avant impôt pour se procurer un autre logement acceptable.

Normes pour le logement	Définition
Inabordabilité	Logement dont les frais représentent 30 % ou plus du revenu brut du ménage.
Qualité non convenable	Logement dont l'état nécessite des réparations majeures.
Taille non convenable	Logement qui ne respecte pas les exigences de la Norme nationale d'occupation sur le nombre de chambres requis en fonction du nombre de personnes qui composent le ménage (c.-à-d. le surpeuplement).

Source : SCHL, s.d. et Statistique Canada, 2017a

ANNEXE D : STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES DE TRANSFORMATION DANS LE SECTEUR DU LOGEMENT COMMUNAUTAIRE

Type de stratégie	Description
Rentabilité et croissance	<p>Améliorer la rentabilité et la croissance des façons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élargir le portefeuille de logements d'une organisation par l'acquisition d'actifs de sociétés ou d'ensembles résidentiels en difficulté. - Étendre les régions géographiques dans lesquelles une organisation gère des logements. - Vendre un actif vieillissant et utiliser les profits pour acheter un nouveau terrain, réaménager le site et créer un plus grand nombre de logements. - Fusionner avec une autre organisation. - Adopter de nouvelles technologies et de nouveaux outils pour faciliter la gestion des actifs, comme réduire les exigences en matière de dotation du personnel sur place.
Mise à profit des compétences essentielles	<p>Un fournisseur de logements peut mettre à profit son expertise confirmée en gestion immobilière, en aménagement d'ensembles résidentiels et en gestion des actifs pour générer de nouveaux flux de revenus, notamment des façons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établir des filiales de gestion immobilière. - Fournir des services de consultation ou d'autres services aux petits fournisseurs de logements.
Innovation et entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Établir et renforcer les relations avec les principaux partenaires pour soutenir la construction de logements abordables. - Se lancer dans le domaine de l'aide pour l'accession à la propriété. - Réinvestir stratégiquement les surplus ou les profits dans la création de logements abordables.
Habilitation et facilitation	<p>De nouvelles pratiques ont été mises en œuvre pour aider les partenaires communautaires sans but lucratif et leur permettre de profiter de nouvelles initiatives, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transférer la propriété de biens fonciers à des sociétés sans but lucratif qui exploitent des ensembles résidentiels sur des terrains loués. - Établir une réserve foncière où des logements intercalaires abordables pourraient être créés. <p>Source : (CURE, 2015)</p>

ANNEXE E : DÉFIS ET LIMITES DU SECTEUR DU LOGEMENT COMMUNAUTAIRE

Défis et limites	Données probantes
<p>Contraintes financières</p>	<p>Depuis le transfert des responsabilités administratives entre les administrations qui a eu lieu dans les années 1990, le secteur fait face à des contraintes de financement et de ressources humaines (CURE, 2015; Pomeroy, 2017). Ces contraintes sont aggravées par l'absence de nouveaux programmes de financement (HPC, 2015) et les processus longs et complexes de collecte de fonds, de demande et d'aménagement (White, 2021).</p> <p>Le personnel et les bénévoles du Centre de transformation du logement communautaire (CTLC), un spécialiste en logement et le personnel de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) ont mentionné ces contraintes financières. Ils ont notamment parlé du manque de financement de base, de l'expiration des accords d'exploitation et de la dépendance au financement public qui est irrégulier ou limité. Ils ont aussi souligné qu'il s'agit de facteurs contribuant à la nécessité de continuer à offrir des programmes qui améliorent l'efficacité et la résilience dans le secteur du logement communautaire. Les membres du personnel interrogés à la SCHL sont conscients des défis que pose la modification des structures de financement. Ils ont indiqué que l'échéance des accords de financement pourrait donner aux exploitants de logements communautaires des occasions d'explorer des moyens d'accroître leur autonomie et de tirer profit de leurs actifs existants ou des options de refinancement.</p>
<p>Préférences pour un processus de changement progressif</p>	<p>De nombreuses organisations de logement communautaire pourraient être perçues comme ayant une préférence pour un processus de changement progressif (CURE, 2015). Comme il a été mentionné précédemment, environ 58 % des logements communautaires sont exploités par des organismes gouvernementaux (SCHL, 2021a), dont certains sont gérés par des organismes municipaux sans but lucratif. Ces organes de gouvernance adoptent généralement des pratiques novatrices de façon progressive au besoin, surtout pour les initiatives qui requièrent des investissements financiers (CURE, 2015). En outre, ils ont tendance à se concentrer sur de nouvelles approches de prestation de services plutôt que sur la recherche d'autres sources de financement ou des partenariats d'entreprise, ce qui réduit la vitesse à laquelle le secteur peut s'adapter au changement (CURE, 2015).</p>
<p>Limites de la mise à l'échelle et difficulté à recruter des personnes de talent et à acquérir une expertise</p>	<p>La petite taille de nombreuses organisations du secteur du logement communautaire et le volume de leurs ressources humaines, rémunérées et non rémunérées, ont une incidence sur la capacité d'étendre leurs activités pour réaliser des gains d'efficacité ou accroître la taille des portefeuilles de logements. La plupart des fournisseurs de logements communautaires sont de très petite taille (Pomeroy, 2017; White, 2021), ce que les personnes interrogées de tous les groupes ont également fait remarquer. En effet, le secteur compte plus de 3 000 organisations; cependant, seulement 10 d'entre elles détiennent et gèrent plus de 5 000 logements (Pomeroy, 2017; White, 2021).</p>

Défis et limites	Données probantes
<p>Limites de la mise à l'échelle et difficulté à recruter des personnes de talent et à acquérir une expertise</p>	<p>Les petites organisations ont souvent de la difficulté à obtenir le type de leadership et d'expertise dont elles ont besoin, ce qui peut limiter leur capacité à prendre de l'expansion, à s'adapter et à changer (CURE, 2015; Conseil RH, 2008). Certains types d'expertise ont été difficiles à acquérir dans le secteur du logement abordable. Par exemple, la connaissance des normes de construction et des contrôles budgétaires, ainsi que l'expérience de l'exploitation d'ensembles de logements avec services de soutien (White, 2021). Les personnes interrogées de tous les groupes ont souligné que le manque de personnes, de ressources et d'expertise spécialisées pour former le personnel constituait une limite du secteur. Les personnes interrogées ont également indiqué qu'il était difficile d'acquérir l'expertise nécessaire au moyen des services de consultation externe, de l'établissement de partenariats ou de la collaboration.</p> <p>Certaines petites organisations et organisations rurales n'ont pas du tout de personnel rémunéré, ce qui limite encore davantage leur capacité d'acquérir une expertise et d'assurer leur durabilité, car les administrateurs ou le personnel bénévoles y supportent de lourdes charges de travail (Pomeroy, 2017; White, 2021). Par ailleurs, le contexte de personnel limité complique également l'échange d'expériences entre les organisations et la constitution d'un ensemble de connaissances sectorielles (White, 2021). Voici d'autres limites des modèles administrés par des bénévoles pour des organisations de logement communautaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le peu d'intérêt de la part des bailleurs de fonds du gouvernement et du secteur privé à travailler avec des organismes bénévoles; - le modèle administré par des bénévoles est particulièrement inadéquat pour les collectivités où la pauvreté est généralisée (White, 2021). <p>Parmi les autres défis liés aux ressources humaines auxquels fait face le secteur bénévole et sans but lucratif, notons le vieillissement de la main-d'œuvre, le resserrement du marché du travail, les technologies, la demande accrue de prestation de services et l'expansion de l'ensemble du secteur sans but lucratif (Conseil RH, 2008).</p> <p>Le personnel et les bénévoles du CTLC, le personnel de la SCHL et un spécialiste en logement ont parlé des défis auxquels font face les petites organisations, notamment en ce qui concerne les contraintes en matière de finances et de ressources humaines. Ces contraintes ont été perçues comme contribuant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - aux modèles et aux processus opérationnels inefficaces; - à l'évitement de nouveaux projets; - à l'importance excessive accordée aux besoins immédiats; - à la limite des connaissances, de l'expertise et du développement des capacités, du transfert des connaissances, de la planification stratégique à long terme et de la planification de la relève.

Défis et limites	Données probantes
<p>Limites de la mise à l'échelle et difficulté à recruter des personnes de talent et à acquérir une expertise</p>	<p>Les personnes interrogées ont également indiqué que le secteur a de la difficulté à recruter et à maintenir en poste du personnel professionnel et des bénévoles à long terme. Elles ont affirmé que les organisations de logement communautaire doivent continuellement former de nouveaux membres du personnel ou bénévoles et leur enseigner les processus. Ces problèmes semblaient exacerbés dans certaines régions, surtout là où il y avait moins de possibilités de financement ou dans les petites organisations de logement communautaire.</p> <p>La petite taille des organisations et la difficulté à acquérir une expertise au moyen du personnel, de l'approvisionnement ou des partenariats et de la collaboration étaient les principales causes perçues de la nécessité de continuer à offrir des programmes qui améliorent l'expertise et la capacité dans le secteur du logement communautaire. Voici les principales causes ou facteurs à considérer qu'ont soulevés les personnes interrogées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats imprévus des réductions de financement, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • le frein au développement des capacités, car de nombreux membres du personnel ont quitté le secteur; • le personnel actuel assume des responsabilités qui ne faisaient pas partie de leur travail ou pour lesquelles il n'avait pas reçu la formation ou acquis les compétences nécessaires; - La variabilité géographique de la capacité organisationnelle de certaines régions provinciales, territoriales ou municipales où les secteurs du logement communautaire sont mieux établis. La variation du niveau de soutien offert par les différents ordres de gouvernement au Canada. - Le départ à la retraite du personnel sans processus adéquats de planification de la relève ni de transfert du travail. - Le peu d'intérêt de la part des nouveaux professionnels qualifiés pour le secteur, car ils ont tendance à s'intéresser davantage à l'« immobilier » qu'au « logement ».

ANNEXE F : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU SOUTIEN AU LOYER

Le soutien au loyer offert par un organisme sans but lucratif ou une coopérative comporte des avantages et des inconvénients. Les personnes à faible revenu incapables de se procurer un logement abordable sur le marché ont besoin de l'aide du gouvernement, ce qu'il peut fournir au moyen de diverses interventions (Pomeroy, 2016). Le soutien au logement axé sur la demande est l'une de ces approches. Ce soutien peut prendre la forme d'une allocation de logement transférable accordée aux ménages, qu'ils peuvent utiliser pour se procurer un logement du marché qui répond à leurs besoins. Il peut s'agir aussi d'un supplément au loyer offert aux ménages par le biais d'un contrat avec le propriétaire-bailleur (souvent un organisme sans but lucratif ou une coopérative) d'un ensemble de logements particulier (Pomeroy, 2016).

Les organisations du secteur du logement communautaire qui étaient admissibles au financement pour le **Soutien au loyer temporaire** ont obtenu du financement pour offrir des suppléments au loyer aux ménages vivant dans des logements de leur ensemble d'habitation. Elles ont utilisé ce financement pour couvrir la différence entre le droit d'occupation d'un logement et le montant facturé aux personnes qui vivent dans les logements. En règle générale, ce type de logement permet aux ménages de se procurer un logement de meilleure qualité et plus abordable que celui qu'ils auraient autrement pu trouver sur le marché (SCHL, 2019d). Toutefois, il n'est pas transférable à l'extérieur de l'ensemble de logements ni aux logements non gérés par le fournisseur de logements (p. ex., un ménage ne peut pas modifier l'emplacement du logement s'il doit ou souhaite déménager). De plus, ce type de logement requiert une subvention continue pour demeurer financièrement viable (SCHL, 2019d, Association du logement sans but lucratif de l'Ontario [ALSBLO], 2015). Les avantages et les inconvénients de ce modèle sont décrits plus en détail dans le Tableau 12: Définition, avantages et inconvénients des suppléments au loyer.

Tableau 12: Définition, avantages et inconvénients des suppléments au loyer

Qu'est-ce qu'un supplément au loyer?

Ententes entre les bailleurs de fonds et les propriétaires-bailleurs permettant aux ménages admissibles de payer leur loyer en fonction d'un pourcentage du revenu du ménage (habituellement 30 %). Le bailleur de fonds couvre la différence entre le loyer du marché d'un logement et le montant que paie le ménage (SCHL, 2019d; ALSBLO, 2015; Pomeroy, 2017).

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> – Offre un logement locatif de meilleure qualité et plus abordable que celui qu'un ménage aurait autrement pu se permettre de louer sur le marché (SCHL, 2019d; Pomeroy, 2016). – Préserve l'abordabilité à un coût historiquement bas par la détention d'actifs en vertu du mandat d'un organisme sans but lucratif, parfois appelé logement abordable perpétuel (Pomeroy, 2016; ALSBLO, 2015). – Pourrait discriminer moins souvent les locataires à faible revenu et ceux qui dépendent des prestations (Pomeroy, 2016; ALSBLO, 2015). – Pourrait mieux convenir aux personnes ayant des besoins complexes (ALSBLO, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> – Les logements dont les loyers sont insuffisants pour couvrir l'entretien à long terme peuvent devenir un passif (SCHL, 2019d; Pomeroy, 2016). – Absence de transférabilité – Les logements se trouvent dans un endroit fixe, ce qui peut nuire à la mobilité de la main-d'œuvre des résidents ou à l'accès aux services nécessaires (SCHL, 2019d; ALSBLO, 2015; Pomeroy, 2016). – Des subventions ou du financement continus sont nécessaires pour s'assurer que les logements demeurent en bon état (Pomeroy, 2016; ALSBLO, 2015).

Certains ménages seraient peut-être mieux servis par les allocations locatives, alors que les suppléments au loyer pourraient être avantageux pour d'autres.

En Ontario, certaines municipalités ont pu réduire la liste d'attente et le temps d'attente moyen pour obtenir des suppléments-logements (souvent un loyer proportionné au revenu). Elles y sont parvenues par la mise en œuvre d'un programme d'allocation-logement qui a fourni de l'argent aux locataires pour qu'ils se trouvent un logement sur le marché privé (ALSBLO, 2015). Les allocations-logement ont tendance à bien fonctionner pour les ménages autonomes et stables qui ne font peut-être pas face aux mêmes obstacles que d'autres locataires. Elles ont également tendance à être avantageuses pour les ménages fuyant la violence familiale. Toutefois, les allocations-logement ne conviennent pas vraiment aux personnes ayant des besoins complexes et à d'autres personnes qui pourraient avoir de meilleures conditions de logement dans les complexes de logements sociaux ou de logements avec services de soutien plus traditionnels (ALSBLO, 2015). De plus, les données probantes indiquent que les suppléments au loyer pourraient être plus rentables que les allocations-logement, selon le niveau de financement dont le bénéficiaire a besoin pour se procurer un logement abordable (Falvo, 2017).

ANNEXE G : PROGRAMMES ET INITIATIVES SEMBLABLES À L'INITIATIVE D'AIDE COMMUNAUTAIRE AUX LOCATAIRES

Province(s)	Nom et description du programme
Ontario	<p>Société de logement communautaire d'Ottawa</p> <ul style="list-style-type: none">– But : La Société de logement communautaire d'Ottawa (LCO) finance plusieurs associations de locataires qui servent d'organisations sociales, permettent aux locataires de mieux se faire entendre et s'attaquent aux problèmes locaux⁶³. La LCO offre à toutes les associations de locataires financées une assurance responsabilité civile générale, une charte et une constitution type ainsi qu'une aide du personnel.– Financement : Le montant du financement que reçoivent les associations de locataires est déterminé par le nombre de chambres dans la collectivité. Ce financement de LCO peut servir à payer les charges administratives, les dépenses de programme et de formation ainsi que les frais de transport et de garde d'enfants.– Différences par rapport à l'Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL) :<ul style="list-style-type: none">• fournit du financement uniquement aux locataires de la LCO plutôt qu'à toutes les organisations du secteur du logement communautaire; offre un financement annuel stable plutôt qu'un financement ponctuel;• le montant du financement est déterminé par le nombre de chambres dans la collectivité plutôt que par les types de projets;• les projets admissibles ne sont pas tenus d'inclure de nouvelles approches ou de nouveaux outils qui peuvent entraîner des changements importants.– Double aspect de l'IACL :<ul style="list-style-type: none">• les associations de locataires admissibles au financement aideront à accroître la participation des locataires aux décisions et aux projets liés au logement.

⁶³ Société de logement communautaire d'Ottawa (2006).

Province(s)	Nom et description du programme
Ontario	<p>Financement communautaire</p> <ul style="list-style-type: none">– But : Encourager les locataires à jouer un rôle actif dans l'amélioration de la qualité de vie au sein de leur organisme communautaire, le Niagara Regional Housing, en fournissant des fonds pour des activités ou des projets communautaires spéciaux⁶⁴.– Proposants admissibles : Associations de locataires, groupes de locataires et coordonnateurs de programmes communautaires. Voici des exemples de projets qui peuvent être admissibles au financement :<ul style="list-style-type: none">• la création d'une association de locataires;• les fournitures pour les réunions;• les conférenciers qui participent aux réunions à des fins éducatives;• l'équipement pour les activités récréatives et sociales;• les fournitures pour les collectes de fonds.– Différences par rapport à l'Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL) :<ul style="list-style-type: none">• ne fournit pas de fonds aux fournisseurs de logements communautaires, aux organismes sans but lucratif ou aux fournisseurs de services du secteur.– Double aspect de l'IACL :<ul style="list-style-type: none">• fournir un financement à l'association de locataires pour soutenir les locataires.

⁶⁴ Niagara Regional Housing (s.d.).

Province(s)	Nom et description du programme
Colombie-Britannique	<p>Subventions pour services de location</p> <ul style="list-style-type: none"> - But : Soutenir les programmes communautaires sans but lucratif qui aident et habilent les locataires de Vancouver à comprendre leurs droits, à les défendre ou à conserver leur logement. Les subventions visent à accroître et à améliorer la capacité actuelle d'une organisation à soutenir et à défendre les locataires de Vancouver. - Projets admissibles : Les projets ou les services qui répondent à l'un des critères ci-dessous seront examinés en priorité : <ul style="list-style-type: none"> • la facilitation de l'accès aux services aux locataires; • les recherches ciblées entreprises pour mieux comprendre les défis systématiques auxquels font face les locataires et les possibilités de changement du système; • l'établissement d'un soutien mutuel (p. ex., projets collaboratifs) entre les groupes, les personnes et les systèmes d'aide au travail en groupe, etc.⁶⁵ - Différences par rapport à l'Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL) : Ne visent pas à encourager la participation des locataires aux décisions liées au logement. - Double aspect de l'IACL : <ul style="list-style-type: none"> • les projets proposés sont axés sur l'acquisition de connaissances par les locataires ou la capacité de l'organisation à améliorer les résultats en matière de logement pour les locataires.

⁶⁵ Ville de Vancouver (s.d.).

Province(s)	Nom et description du programme
Colombie-Britannique	<p>BC Rent Bank</p> <p>Projet de la Vancity Community Foundation financé par la Colombie-Britannique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - But : BC Rent Bank soutient le financement des banques d'aide au loyer existantes et fournit un financement initial pour l'établissement de nouvelles banques d'aide au loyer dans la province. Ce projet aide à créer l'infrastructure nécessaire à l'appui d'un éventuel système ou d'un service de banque d'aide au loyer à l'échelle de la province dans l'avenir. Les banques d'aide au loyer typiques offrent ou facilitent l'accès à des mesures de soutien comme : <ul style="list-style-type: none"> • la littératie financière; • la médiation entre propriétaire et locataire; • le soutien professionnel; • d'autres services qui contribuent à la stabilité financière et à la stabilité du logement. - Projets admissibles : BC Rent Bank ne fournit pas d'aide financière directement aux locataires. Elle s'associe plutôt à des organisations communautaires et à des organismes sans but lucratif locaux qui exploitent des banques d'aide au loyer dans des collectivités de la Colombie-Britannique⁶⁶. - Différences par rapport à l'Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL) : <ul style="list-style-type: none"> • l'aide financière n'est fournie qu'aux banques d'aide au loyer de la Colombie-Britannique; • ne vise pas à accroître la participation des locataires aux décisions et aux projets liés au logement.
Québec	<p>Office municipal d'habitation de Laval</p> <ul style="list-style-type: none"> - But : Aider à créer des associations de locataires en leur accordant un budget de fonctionnement annuel de 28 \$ par logement. Associations de locataires : <ul style="list-style-type: none"> • encouragent la participation des locataires et les appuient dans la gestion des logements à loyer modique; • offrent des services d'aide mutuelle ainsi que des services éducatifs, culturels, récréatifs et sociaux; • représentent et défendent les intérêts et les droits des locataires⁶⁷. - Différences par rapport à l'Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL) : Le financement est automatiquement accordé aux associations de locataires plutôt que de déterminer le montant du financement en fonction des demandes soumises.

⁶⁶ BC Rent Bank (s.d.).

⁶⁷ Office municipal d'habitation de Laval (n.d.).

Province(s)	Nom et description du programme
Manitoba	<p>Housing Supports Initiative</p> <ul style="list-style-type: none"> - But : Fournir du financement pour les programmes et les services destinés aux personnes et aux familles qui font la transition entre l'itinérance et le logement ou qui risquent de se trouver en situation d'itinérance afin d'assurer la réussite des locataires. - Proposants admissibles : Les organisations qui ont obtenu du financement dans le cadre de la Housing Supports Initiative offrent un large éventail de programmes aux locataires, qui notamment : <ul style="list-style-type: none"> • facilitent l'accès à des services comme l'aide à la mobilité, l'épicerie et la préparation des aliments, le transport, les soins de santé mentale, l'établissement d'un budget et l'enseignement des aptitudes à la vie quotidienne; • fournissent des services de gestion de cas et des activités de sensibilisation communautaire; • accroissent la capacité du secteur au moyen de la formation et des partenariats. - Différence par rapport à l'IACL : <ul style="list-style-type: none"> • ne vise pas à encourager la participation des locataires aux décisions et aux projets liés au logement. - Double aspect de l'IACL : <ul style="list-style-type: none"> • le financement est accordé aux projets qui aident les locataires à accroître leur littératie financière et à acquérir les compétences nécessaires pour participer aux décisions liées à leur logement au moyen de l'éducation et de la formation; • le projet proposé doit être axé sur l'accroissement de la capacité du secteur. <p>Cette initiative finance actuellement 19 projets.⁶⁸</p>

⁶⁸ Association du logement sans but lucratif du Manitoba (s.d.).

ANNEXE H : PROGRAMMES VISANT À AMÉLIORER LA LITTÉRATIE FINANCIÈRE OFFERTS PAR LES BANQUES CANADIENNES

Banque(s)	Nom et description du programme
TD Canada	<p>Centre pour l'éducation financière de Prospérité Canada</p> <ul style="list-style-type: none"> – But : Le Centre, financé par le Groupe Banque TD, appuie l'éducation financière au Canada et offre des programmes de formation et de soutien aux organismes œuvrant auprès des ménages canadiens à faible revenu.⁶⁹
	<p>Question d'argent d'ABC</p> <ul style="list-style-type: none"> – But : Un programme d'initiation à la littératie financière offert gratuitement aux apprenants adultes, aux personnes nouvellement arrivées au Canada, aux Autochtones et aux personnes ayant des capacités diverses.⁷⁰
Banque Royale du Canada	<p>Programme des connaissances financières de RBC Gestion de patrimoine</p> <ul style="list-style-type: none"> – But : Le programme comporte quatre principaux modules : Revenu et épargne, Placements, Notions de base sur la planification de patrimoine et Planification avancée. Ces modules seront offerts aux personnes de 16 ans et plus. L'objectif est d'aider les gens à acquérir de solides compétences en gestion financière, peu importe leur âge ou l'étape de leur vie.⁷¹
CIBC	<p>Défi Mon argent, mon avenir</p> <ul style="list-style-type: none"> – But : En partenariat avec la Fondation canadienne d'éducation économique, ce programme novateur d'apprentissage entre pairs vise à promouvoir et à appliquer des méthodes ludiques et créatives pour enseigner une habileté fondamentale importante – la littératie financière. – Les jeunes (âgés de 14 à 18 ans) peuvent mettre à profit leur talent et leur créativité afin de développer de nouvelles ressources d'apprentissage utiles pour enseigner à d'autres jeunes des connaissances et des compétences financières.⁷²

⁶⁹ Prospérité Canada (s.d.).

⁷⁰ Question d'argent d'ABC (s.d.).

⁷¹ RBC Gestion de patrimoine (s.d.).

⁷² Défi Mon argent, mon avenir (s.d.).

ANNEXE I : AUTRES RESSOURCES EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES FINANÇÉES PAR LA STRATÉGIE NATIONALE SUR LE LOGEMENT

Ressources de connaissances financées par la Stratégie nationale sur le logement (SNL)	Description
le Centre du savoir sur le logement de la SCHL;	Présente un large éventail de documents liés au logement, y compris les livrables de la SNL, ainsi que des recherches et des publications d'autres organisations du domaine du logement et d'éditeurs du monde entier (SCHL, 2021g).
le profil des projets de la SNL encadrés par la SCHL;	Fournissent des renseignements aux parties prenantes pour qu'elles connaissent mieux les projets financés par la SNL, selon les régions et les programmes, y compris leurs extraits et les résultats par groupe prioritaire desservi. Les profils comprennent un filtre pour les projets financés par le CTLC (SCHL, 2022e).
le Réseau conjoint de recherche en matière de logement;	Initiative conjointe de la SCHL et du Conseil de recherches en sciences humaines qui finance le Collectif canadien pour la recherche sur le logement, dont les objectifs comprennent la mobilisation des connaissances dans le secteur du logement. Son site Web comprend une section réservée aux documents de recherche et aux publications, de même qu'un blogue (Collectif canadien pour la recherche sur le logement, 2022; voir aussi SCHL, 2021h).
L'Agence des coopératives d'habitation	La SCHL fournit du financement à L'Agence des coopératives d'habitation. La fourniture de renseignements, de ressources et d'outils aux coopératives d'habitation est l'un des secteurs d'intervention (L'Agence des coopératives d'habitation, 2023).

ANNEXE J : PROGRAMMES FINANCÉS PAR LA STRATÉGIE NATIONALE SUR LE LOGEMENT PARTOUT AU CANADA AYANT DES OBJECTIFS SEMBLABLES À CEUX DU FONDS DE TRANSFORMATION DU SECTEUR

Nom du programme ou de l'initiative	Description	Différences par rapport au Fonds de transformation du secteur (FTS)
Initiative de démonstrations (démonstrations)	Finance des projets qui offrent des solutions pour innover dans le secteur du logement abordable, le renforcer et mieux l'outiller, ainsi qu'accroître la sensibilisation et les connaissances des parties prenantes et l'acceptation des innovations prometteuses (SCHL, 2021e).	Les démonstrations sont axées sur le transfert et la diffusion des connaissances, tandis que le FTS vise à financer des projets de transformation dans le secteur. De plus, les démonstrations ciblent des proposant de tous types dans le secteur du logement et ailleurs, tandis que le FTS cible précisément les organisations de logement communautaire.
Défi d'offre de logement	Finance des projets qui visent à éliminer les obstacles à l'offre, comme les délais de construction, la productivité de la construction et l'amélioration des données sur la disponibilité des terrains (SCHL, 2021f).	Le Défi d'offre de logement cherche à surmonter les obstacles propres à la production de logements neufs dans le continuum du logement. Le FTS vise à accroître l'offre au fil du temps tout en permettant aux organisations de logement communautaire d'avoir l'efficacité, la résilience, l'expertise et la capacité de continuer à gérer l'offre de logements abordables existants.
Financement de préservation pour le logement communautaire (préservation)	Fournit du financement aux fournisseurs de logements communautaires qui sont ou étaient auparavant assujettis à un accord d'exploitation administré par le gouvernement fédéral pour les aider à demeurer viables ou à se préparer aux possibilités de financement futures (SCHL, 2022c).	Le Financement de préservation vise un éventail plus restreint d'organisations du secteur du logement communautaire que le FTS . De plus, la préservation est axée sur la viabilité ou le soutien préalable à la demande, tandis que le FTS vise à aider le secteur à mettre en œuvre des approches novatrices. Peu importe la viabilité ou la capacité actuelle des organisations à présenter une demande pour des possibilités de financement futures.

Nom du programme ou de l'initiative	Description	Différences par rapport au Fonds de transformation du secteur (FTS)
Fonds de recherche et de planification	Fournit du financement aux projets de recherche sur le logement qui favoriseront la collaboration, la mobilisation et l'harmonisation chez les parties prenantes qui travaillent à l'atteinte de buts communs et au renforcement de la capacité de recherche du secteur du logement (SCHL, 2018c).	Le Fonds de recherche et de planification vise à soutenir le développement de la capacité de recherche sur le logement au moyen de projets de recherche, d'activités de planification et d'activités de mobilisation des connaissances. Le FTS est axé sur l'adaptation d'outils, l'amélioration de la qualité des services, l'encouragement de nouveaux modèles opérationnels et le renforcement de la capacité globale du secteur.
Laboratoires de solutions	Fournissent du financement pour explorer de nouvelles façons de réaliser des progrès dans la résolution d'un problème en matière de logement (SCHL, 2022d).	Les laboratoires de solutions mettent l'accent sur l'utilisation d'une approche novatrice pour relever des défis de société complexes qui nécessitent un changement des systèmes. Le FTS vise à relever les défis complexes auxquels font face les organisations et le secteur.

ANNEXE K : PROGRAMMES PROVINCIAUX VISANT À AMÉLIORER L'EFFICIENCE, LA RÉSILIENCE, L'EXPERTISE ET LA CAPACITÉ

Province	Nom et description du programme
Alberta	<p>Enhanced Capacity Advancement Program⁷³</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibles : Efficience, expertise et capacité. - Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • développer les capacités d'autres organismes sans but lucratif de l'Alberta; • renforcer et accroître la capacité de l'ensemble du secteur sans but lucratif et bénévole de l'Alberta. - Domaines visés : Capacité de leadership stratégique, capacité d'adaptation, capacité de gestion, capacité opérationnelle et technique et capacité des systèmes. - Proposants admissibles : Organismes sans but lucratif et organisations du secteur bénévole dont le mandat principal est de développer les capacités d'autres organismes sans but lucratif et de renforcer dans l'ensemble du secteur. - Financement : Jusqu'à 150 000 \$ par année pour une période maximale de trois ans. - Double aspect du FTS : <ul style="list-style-type: none"> • Offre du financement aux fournisseurs de logements sans but lucratif pour accroître la capacité et la croissance du secteur du logement communautaire et y soutenir l'innovation - Différences par rapport au Fonds de transformation du secteur (FTS) : <ul style="list-style-type: none"> • les organisations qui offrent des services directs aux personnes ne sont pas admissibles; • non conçu pour le secteur du logement communautaire; • ne comble pas les lacunes dans les services destinés aux communautés des Premières Nations; • ne soutient pas l'établissement de partenariats ni la consolidation du secteur; • ne vise pas à améliorer l'inclusion sociale et la mobilisation communautaire.

⁷³ Enhanced Capacity Advancement Program (gouvernement de l'Alberta, 2022).

Province	Nom et description du programme
Colombie-Britannique	<p>Downtown East Side Learning Centre de BC Housing⁷⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibles : Capacité et expertise. - But : Fournir des ressources pour les espaces d'apprentissage et de réunion aux partenaires sans but lucratif et aux organisations communautaires partout dans la province. - Activité : Offre SkillsPlus (BC Housing, 2022b), un programme d'entretien des bâtiments qui vise à réduire les coûts d'entretien de l'immeuble et à améliorer le service aux locataires en améliorant les capacités des participants au moyen de modules de formation sur les compétences essentielles (voir aussi gouvernement de la Colombie-Britannique, 2022). - Proposants admissibles : Tout le personnel d'entretien et de conciergerie, les gestionnaires d'immeubles qui travaillent pour BC Housing et les fournisseurs de logements sans but lucratif financés par la province, y compris les partenaires autochtones. - Coût : Il n'en coûte rien pour assister à l'une ou l'autre des séances de formation. - Double aspect du FTS : <ul style="list-style-type: none"> • axé sur le renforcement des capacités des individus et des organisations en offrant une formation et des ressources pour soutenir l'engagement communautaire. - Différences par rapport au FTS : <ul style="list-style-type: none"> • non conçu pour le secteur du logement communautaire; • ne comble pas les lacunes dans les services destinés aux communautés autochtones; • n'offre aucun financement direct aux organisations; • ne soutient pas les pratiques opérationnelles novatrices ou durables; • ne vise pas à améliorer l'inclusion sociale et la mobilisation communautaire.

⁷⁴ Downtown Eastside Learning Centre de BC Housing (BC Housing, 2022a).

Province	Nom et description du programme
Manitoba	<p>Association du logement sans but lucratif du Manitoba⁷⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibles : Capacité, partenariat et résilience. - But : Aider à bâtir, à soutenir et à renforcer les fournisseurs de logements sans but lucratif du Manitoba en développant leurs capacités au moyen de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> • les occasions de perfectionnement professionnel, le réseautage et l'échange des connaissances; • l'établissement de partenariats avec d'autres secteurs qui soutiennent la résilience, la pertinence et l'innovation; • l'appui au perfectionnement des membres et au développement du secteur au sein des fournisseurs de logements sans but lucratif; • l'offre de financement aux fournisseurs de logements sans but lucratif dans le cadre de la Housing Supports Initiative pour créer des services de soutien ou élargir ceux qui existent pour les personnes et les familles qui font face à la précarité du logement et à l'itinérance. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Proposants admissibles : Fournisseurs de logements sans but lucratif de la province. - Financement : Financée par le CTLC et Logement Manitoba. - Double aspect du FTS : Offre du financement aux fournisseurs de logements sans but lucratif pour combler les lacunes dans les services destinés aux personnes qui font face à la précarité du logement et aux communautés autochtones. Soutient la croissance et la capacité du secteur du logement communautaire et accroît l'inclusion sociale et la mobilisation communautaire. - Différences par rapport au (FTS) : <ul style="list-style-type: none"> • n'est pas axée sur les pratiques opérationnelles novatrices ou durables; • n'est pas axée sur la réduction de l'empreinte écologique du secteur du logement communautaire.

Province	Nom et description du programme
Nouvelle-Écosse	<p>Le Fonds de croissance du logement communautaire⁷⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibles : Résilience, capacité et efficacité. - Objectifs <ul style="list-style-type: none"> • Accroître la capacité organisationnelle et de gouvernance pour assurer la durabilité à long terme et promouvoir la croissance du secteur. • Créer un secteur du logement communautaire moderne, résilient, durable et dynamique dans lequel de nombreux fournisseurs exercent leurs activités en tant qu'entreprises sociales et cherchent à obtenir des résultats sociaux, économiques et environnementaux. - Activité <ul style="list-style-type: none"> • Fournir un soutien financier aux organisations qui présentent un potentiel de croissance et de développement des capacités. • Aider les organisations à créer des plans d'activités, à évaluer l'état du bâtiment, à élaborer une structure de gouvernance et à effectuer des examens opérationnels. - Proposants admissibles <ul style="list-style-type: none"> • Société sans but lucratif ou coopérative qui cherche à maintenir ou à accroître l'offre de logements abordables. • Société sans but lucratif qui souhaite améliorer les résultats en matière de logement pour les groupes sous-représentés. • Groupe communautaire qui cherche à créer une fiducie foncière communautaire. - Financement : Le financement couvre jusqu'à 100 % des coûts associés aux activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • l'évaluation de l'état du bâtiment; • le plan de gestion des actifs; • l'examen du portefeuille; • le plan d'activités axées sur la croissance et le développement des capacités; • la fiducie foncière communautaire. - Double aspect du FTS : Offre du financement aux fournisseurs de logements sans but lucratif pour accroître la capacité et la croissance du secteur du logement communautaire et y soutenir l'innovation. - Différences par rapport au FTS : <ul style="list-style-type: none"> • n'est pas axé sur la réduction de l'empreinte écologique du secteur du logement communautaire; • ne vise pas à combler les lacunes dans les services destinés aux communautés autochtones; • n'est pas axé sur l'amélioration de l'inclusion sociale et de la mobilisation communautaire.

⁷⁶ Housing Nova Scotia (2022).

Province	Nom et description du programme
Île-du-Prince-Édouard	<p>Community Housing Fund⁷⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cible : Capacité et expertise. - Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • développer les capacités communautaires en renforçant les aptitudes et les compétences des personnes et des collectivités; • créer des logements abordables. - Proposants admissibles : Organismes sans but lucratif, organisations communautaires et organismes de services, municipalités et secteur privé. - Financement : Le fonds est distribué par l'intermédiaire de trois volets : <ul style="list-style-type: none"> • le développement des capacités et la recherche (financement maximal de 20 000 \$ ou 75 % des coûts du projet); • les services professionnels (financement maximal de 50 000 \$ ou 75 % des coûts de du projet); • la construction (30 % des coûts du projet, jusqu'à une contribution maximale de 1 000 000 \$). - Double aspect du FTS : Offre du financement aux fournisseurs de logements sans but lucratif pour accroître la capacité et la croissance du secteur du logement communautaire et y soutenir des pratiques opérationnelles innovantes. - Différences par rapport au FTS : <ul style="list-style-type: none"> • n'est pas axé sur la réduction de l'empreinte écologique du secteur du logement communautaire; • ne vise pas à combler les lacunes dans les services destinés aux communautés autochtones; • n'est pas axé sur l'amélioration de l'inclusion sociale et de la mobilisation communautaire.

⁷⁷ Association canadienne pour la santé mentale. Division de l'Île-du-Prince-Édouard (2022). Voir aussi : gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard (2022).

Province	Nom et description du programme
Québec	<p>Réseau québécois des organismes sans but lucratif d'habitation⁷⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibles : Capacité - Objectifs : Rassembler, soutenir et représenter les organismes de logement sans but lucratif régionaux du Québec en offrant un soutien professionnel et technique ainsi que des ressources à ses membres. - Proposants admissibles : Associations de logements sans but lucratif de la province. - Double aspect du FTS : <ul style="list-style-type: none"> • axé sur le plan du développement des capacités; • axé sur la promotion de l'inclusion sociale dans les logements à but non lucratif; • aide les fournisseurs de logements sans but lucratif à élaborer des stratégies, des programmes et des activités qui favorisent l'engagement communautaire et la participation des résidents. - Différences par rapport au FTS : <ul style="list-style-type: none"> • spécialement axé sur le soutien aux organismes de logement à but non lucratif dans la province de Québec; • n'est pas axé sur la réduction de l'empreinte écologique du secteur du logement communautaire; • ne vise pas à combler les lacunes dans les services destinés aux communautés autochtones.
Saskatchewan, Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador, Territoires du Nord-Ouest, Nunavut, Ontario	S. O.

⁷⁸ Réseau québécois des OSBL d'habitation (2022).

ANNEXE L : PROGRAMMES ET ORGANISATIONS COMPLÉMENTAIRES MENTIONNÉS PAR LES DEMANDEURS

Emplacement géographique	Programme ou organisation mentionnés par les demandeurs
Partout au Canada	<p>Fédération canadienne des municipalités^{79, 80}</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cible : Durabilité - Objectif : Militer en faveur de mesures visant les logements sociaux et abordables pour que tout le monde au Canada ait un chez-soi. - Domaines visés : <ul style="list-style-type: none"> • façonner le déploiement de la Stratégie nationale sur le logement; • remplacer les subventions au loyer des logements sociaux qui arrivent à échéance; • s’attaquer au retard accumulé dans les réparations des logements sociaux; • construire la prochaine génération de logements abordables; • soutenir l’élaboration et la mise en œuvre de l’Initiative pour la création rapide de logements. - Proposants admissibles : Administrations municipales canadiennes, sociétés appartenant à des municipalités, organismes de logement sans but lucratif, fournisseurs de logements abordables axés sur une mission. - Financement : <ul style="list-style-type: none"> • construction de logements abordables et durables (immobilisations : jusqu’à 80 % du total des coûts admissibles du projet, jusqu’à concurrence de 10 M\$; les proportions de la subvention ou du prêt dépendent du rendement énergétique prévu); • modernisation ou construction de logements abordables et durables (projet pilote : jusqu’à 80 % des coûts admissibles, jusqu’à concurrence de 500 000 \$); • modernisation de logements abordables et durables (immobilisations : subvention de 50 % et prêt de 50 %, jusqu’à 20 % du total des coûts admissibles du projet, jusqu’à concurrence de 10 M\$); • modernisation ou construction de logements abordables et durables (étude : jusqu’à 50 % des coûts admissibles, jusqu’à concurrence de 175 000 \$); • subvention de soutien anticipé aux logements abordables et durables (jusqu’à 80 % des coûts admissibles, jusqu’à concurrence de 25 000 \$).

⁷⁹ Fédération canadienne des municipalités (2022a).

⁸⁰ Fédération canadienne des municipalités (2022b).

Emplacement géographique	Programme ou organisation mentionnés par les demandeurs
Partout au Canada	<p data-bbox="352 386 1056 410">Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine⁸¹</p> <ul data-bbox="352 435 1934 901" style="list-style-type: none"><li data-bbox="352 435 835 459">– Cibles : Durabilité, efficacité et expertise.<li data-bbox="352 475 506 500">– Objectifs :<ul data-bbox="390 524 926 678" style="list-style-type: none"><li data-bbox="390 524 789 548">• garder les logements abordables;<li data-bbox="390 565 684 589">• mettre fin à l'itinérance;<li data-bbox="390 605 716 630">• renouveler les collectivités;<li data-bbox="390 646 926 678">• soutenir une profession du logement durable.<li data-bbox="352 695 573 719">– Domaines visés :<ul data-bbox="390 743 1934 857" style="list-style-type: none"><li data-bbox="390 743 1934 768">• modernisation de logements abordables existants ou construction de logements écoénergétiques qui émettent moins de gaz à effet de serre;<li data-bbox="390 784 1780 808">• encadrement individuel et soutien aux fournisseurs de logements abordables par les accompagnateurs régionaux en énergie;<li data-bbox="390 824 1556 857">• fourniture d'une bibliothèque de ressources, d'études de cas, de feuillets d'information et de webinaires.<li data-bbox="352 873 1934 901">– Financement : Initiative de logement abordable et durable offerte par l'entremise de la Fédération canadienne des municipalités (voir ci-dessus).

⁸¹ Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine (2002).

Emplacement géographique	Programme ou organisation mentionnés par les demandeurs
Ontario	<p>Entrepreneurship and Innovation Fund (anciennement le York Region Innovation Fund)⁸²</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibles : Innovation, capacité et durabilité. - Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • soutenir le développement de l'écosystème d'innovation dans la région de York (Lilliott, 2020); • stimuler l'innovation en réunissant les parties prenantes du réseau afin de maximiser le potentiel d'innovation (Région de York, 2022); • soutenir les entreprises en démarrage prometteuses, les accélérateurs, les incubateurs et les partenaires communautaires en encourageant l'innovation et en soutenant les efforts de continuité des activités et de reprise (ventureLAB, 2020). - Domaines visés : <ul style="list-style-type: none"> • solutions ou services novateurs qui soutiennent l'établissement du réseau d'innovation dans la région de York; • stimulation de l'innovation et renforcement de la durabilité dans la région de York tout en favorisant l'inclusion, la diversité et l'accessibilité; <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Proposants admissibles : Partenaires communautaires, petites entreprises et entrepreneurs. - Financement : <ul style="list-style-type: none"> • 100 000 \$ sur cinq ans (de 2019 à 2023); • offre de financement par contributions équivalentes (les demandeurs retenus doivent fournir un montant équivalent à celui accordé ou démontrer qu'ils y ont accès); • volet 1 (partenaires communautaires) : jusqu'à 10 000 \$ pour des activités ou des initiatives qui favorisent, soutiennent ou améliorent l'entrepreneuriat ou l'innovation dans la région de York; • volet 2 (petites entreprises et entrepreneurs) : jusqu'à 15 000 \$ pour des activités ou des initiatives visant à soutenir la croissance d'entreprises novatrices ou à fournir un soutien supplémentaire aux efforts de continuité des activités et de reprise après la pandémie de COVID-19.

⁸² VentureLAB (2022).

Emplacement géographique	Programme ou organisation mentionnés par les demandeurs
Partout au Canada	<p>Fondation canadienne des femmes⁸³</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibles : Résilience, capacité, durabilité et innovation. - Objectifs : Égalité des sexes et changement systémique. <ul style="list-style-type: none"> • aider à renforcer la capacité et la préparation à l'investissement des organisations à vocation sociale et à stimuler la participation du secteur des femmes sur le marché de la finance sociale. Le but est qu'elles soient mieux en mesure d'accéder au Fonds de finance sociale offert par le gouvernement du Canada ou à d'autres occasions d'investissement; • promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation, ainsi que la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, ce qui aide les femmes à atteindre une prospérité économique accrue; • stimuler la participation du secteur des femmes à l'innovation sociale et à la finance sociale. - Domaines visés : <ul style="list-style-type: none"> • la recherche; • la défense des intérêts; • le partage des connaissances. - Proposants admissibles : Organismes de bienfaisance, organismes sans but lucratif, coopératives, entreprises sociales, entreprises sociales à but lucratif. - Financement : Programme de préparation à l'investissement <ul style="list-style-type: none"> • un montant de 50 M\$ pour aider les organismes à vocation sociale à renforcer leur capacité de participer au marché croissant de la finance sociale au Canada; • tous les volets accordent la priorité aux femmes, aux filles, aux personnes transgenres, aux personnes bispirituelles et aux personnes non binaires qui font face à plusieurs obstacles et sont mal desservies. Ces groupes comprennent notamment les membres des Premières Nations, les Métis et les Inuits, les personnes noires et les personnes racisées, les personnes qui vivent dans des collectivités rurales ou nordiques, les personnes qui s'identifient comme 2SLGBTQIA+, les personnes à faible revenu, les personnes âgées, les personnes réfugiées, les personnes immigrantes ou les personnes sans statut, les personnes handicapées ou les personnes sourdes et les jeunes.

⁸³ Fondation canadienne des femmes (s.d.).

Emplacement géographique	Programme ou organisation mentionnés par les demandeurs
Partout au Canada	<ul style="list-style-type: none"> - Volet Impact : <ul style="list-style-type: none"> • montants accordés se situant entre 45 000 et 75 000 \$ (environ 47 projets); • finance des projets de grande envergure dont la réalisation requière jusqu'à 75 000 \$. - Volet Catalyseur : <ul style="list-style-type: none"> • montants accordés se situant entre 5 000 et 15 000 \$ (environ 22 projets); • financement initial destiné à des projets de moindre envergure ou à une composante d'un projet de grande envergure pour aider à lancer le projet ou à atteindre la croissance. - Volet de Changements systémiques : <ul style="list-style-type: none"> • montants accordés se situant entre 36 000 et 60 000 \$ (environ 6 projets); • soutient les projets de changement de systèmes ou de collaboration qui abordent un problème de nature systémique touchant des organisations à vocation sociale (organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif) qui sont au service des femmes et des personnes non binaires ou dirigées par elles.
Partout au Canada	<p>Fédération de l'habitation coopérative du Canada⁸⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibles : Capacité et expertise. - Objectif : inspirer, représenter et servir nos membres au sein d'un mouvement uni de coopératives d'habitation. - Domaines visés : <ul style="list-style-type: none"> • l'éducation et les ressources; • les renseignements et le soutien financiers; • la planification des actifs; • la défense des intérêts. - Membres : Les coopératives d'habitation ainsi que les organisations et les personnes qui les soutiennent. - Financement : <i>Cette organisation n'offre pas de financement.</i>

⁸⁴ Fédération de l'habitation coopérative du Canada (2002).

ANNEXE M : SUJETS COUVERTS PAR LE CENTRE DE RESSOURCES EN LIGNE

Sujet	Nombre d'articles traitant de ce sujet	Concentration des ressources
Efficacité environnementale	8	<p>Ces articles décrivent les projets fructueux, les pratiques exemplaires et les idées de projets axées sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les concepts de construction d'habitations à faible consommation d'énergie (p. ex., la norme de la maison passive); - l'économie carboneutre; - les idées de projets respectueux de l'environnement présentées pour obtenir du financement du Centre de transformation du logement communautaire (CTLC); - l'utilisation de panneaux solaires pour le secteur du logement communautaire sans but lucratif; - la collaboration avec des groupes autochtones dans les domaines d'énergie propre.
Inclusion sociale	38	<p>Les articles ayant trait à l'inclusion sociale présentent des exemples de projets fructueux, d'outils et d'autres ressources liées à la mobilisation de différents groupes sociaux et des pratiques exemplaires. Voici d'autres domaines liés à l'inclusion sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les niveaux de rendement en matière d'accessibilité; - la conception sans obstacle et la visitabilité; - la conception universelle et adaptable; - le logement polyvalent; - les revenus et les modes d'occupation mixtes; - les enjeux liés au transport en commun.

Sujet	Nombre d'articles traitant de ce sujet	Concentration des ressources
Abordabilité	22	<p>Les articles sur l'abordabilité du Centre de ressources du CTLC décrivent les projets fructueux, les pratiques exemplaires et les idées de projets, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le besoin de logements destiné à la main-d'œuvre; - les fiducies sociales et les fiducies foncières communautaires; - le financement des initiatives de logement pour les personnes à faible revenu; - les projets de prévention des expulsions; - la mobilisation ou l'organisation des locataires.
Durabilité	17	<p>Les articles sur la durabilité décrivent les projets fructueux, les pratiques exemplaires et les idées de projets, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les projets de logements coopératifs; - les initiatives de financement; - les projets de développement des capacités; - les efforts de collaboration dans le secteur du logement communautaire; - l'incidence de la pandémie de COVID-19.

ANNEXE N : DÉFIS LIÉS À LA MOBILISATION

Défis liés à la mobilisation	Données probantes
Quelques membres du personnel du Centre de transformation du logement communautaire (CTLC) interrogés ont indiqué qu'il était difficile de joindre certains groupes prioritaires (p. ex., communauté LGBTQ2+, communautés racisées, collectivités éloignées et communautés autochtones).	Ces personnes ont ajouté que les organisations du secteur du logement communautaire qui offrent des services à ces groupes n'ont peut-être pas les ressources nécessaires pour entreprendre des projets admissibles ou détourner des ressources d'activités existantes pour collaborer avec le CTLC. De plus, quelques membres du personnel du CTLC, des membres du personnel de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) et quelques demandeurs au titre de l'Initiative d'aide communautaire aux locataires interrogés étaient d'avis que la mobilisation des organisations de logement autochtones n'était pas adéquate. Ces personnes ont indiqué que le CTLC aurait avantage à disposer de ressources spécialisées, par exemple, pour le contact personnel et le volet de financement destiné aux organisations autochtones.
Joindre les organisations à faible capacité constitue un autre défi que les personnes interrogées ont soulevé.	Quelques membres du personnel de la SCHL interrogés étaient d'avis que les organisations à faible capacité avaient besoin d'un niveau supérieur de soutien en raison de l'aide supplémentaire qu'elles requièrent pour élaborer et soumettre des propositions. Quelques demandeurs au titre du Fonds de transformation du secteur – Projets d'impact sectoriel interrogés croyaient également que le défi que représente l'atteinte des organisations à faible capacité persisterait, car les petits organismes sans but lucratif n'ont peut-être pas les ressources nécessaires pour interagir avec des organismes comme le CTLC.
Les disparités régionales ont aussi été reconnues comme étant un défi.	Comme l'indique la figure 10, le Québec, l'Ontario et la Colombie-Britannique sont les provinces qui comptent le plus grand nombre de demandes approuvées. Tous les types de personnes interrogées ont relevé ces disparités régionales, de même que le nombre réduit de projets dans les régions éloignées et nordiques. Quelques membres du personnel de la SCHL interrogés ont reconnu qu'à ses débuts le CTLC mettait davantage l'accent sur le soutien aux centres urbains, étant donné qu'ils regroupaient des organisations de grande taille et de capacité supérieure. Les organisations non urbaines ont été considérées comme étant difficiles à mobiliser en raison de leurs organisations de petite taille ou isolées.

ANNEXE O : RATIO D'EFFICIENCE ADMINISTRATIVE

Bien qu'ils soient largement utilisés pour mesurer l'efficacité des organismes sans but lucratif ou de bienfaisance, certaines personnes ont souligné que trop d'importance accordée aux ratios de ce type peut entraîner des comportements dysfonctionnels dans les institutions, y compris le sous-investissement dans la capacité organisationnelle requise pour fonctionner efficacement (Blumberg, 2008; Brownell, 2018; BBB Wise Giving Alliance, s.d.; Callen, Klein et Tinkelman, 2003; Cashwell et coll., 2019). D'autres étaient d'avis que ces ratios doivent être pris en compte dans le contexte d'autres mesures. Par exemple, l'incidence des institutions sur le problème ciblé, la santé financière et la durabilité d'une organisation, le maintien en poste et le roulement de son personnel ainsi que la transparence et la responsabilisation de ses structures de gouvernance (Blumberg, 2018; Nelson, s.d.). En effet, la règle 80/20 a été utilisée au Canada pour tenter de réduire les dépenses administratives. Elle visait à garantir que seule une portion appropriée du financement soit consacrée aux activités de bienfaisance (c.-à-d. 0,20); toutefois, cette loi a été abrogée en 2010 pour permettre davantage de souplesse (gouvernement du Canada, 2011). Par conséquent, ce ratio ne devrait être considéré que comme l'un des nombreux aspects de l'efficacité du CTLC.

ANNEXE P : DIFFICULTÉS LIÉES AUX DEMANDES ET À LA PRODUCTION DE RAPPORTS

Difficultés liées aux demandes

Les difficultés liées aux demandes le plus fréquemment signalées par les répondants au sondage étaient les délais et les difficultés techniques, qui ont tous deux été mentionnés par 18 % des répondants.⁸⁵

Parmi les 12 répondants au sondage qui ont répondu avoir éprouvé des difficultés liées au délai, la présentation d'une demande qui était trop longue (selon sept répondants) était la plus fréquemment signalée. Par exemple, quelques bénéficiaires du **FTS – Projets d'impact sectoriel** et du **FTS – Projets locaux** interrogés ont indiqué qu'ils ont dû demander une prolongation du délai pour terminer leur demande. Cependant, elles ont indiqué que le CTLC s'était montré accommodant à l'égard des retards (p. ex., ceux découlant de la COVID-19). Parmi les 13 répondants au sondage qui ont répondu avoir éprouvé des difficultés techniques, les difficultés liées au portail de demande (selon 11 répondants) étaient les plus fréquemment signalées. Certains bénéficiaires de l'Initiative d'aide communautaire aux locataires (**IACL**) interrogés ont indiqué avoir éprouvé des difficultés liées au téléversement des fichiers ou des documents. De plus, quelques bénéficiaires de l'**IACL** interrogés estimaient qu'il était difficile de partager des demandes en ligne. Il a été suggéré d'utiliser une application de partage de documents (p. ex., Google Docs).

Autres difficultés signalées liées aux exigences relatives aux demandes, aux renseignements ou à l'aide, au roulement du personnel et à la capacité.

Parmi les 10 participants au sondage qui ont répondu avoir éprouvé des difficultés liées aux exigences relatives aux demandes, la difficulté à remplir les documents

de demande (selon cinq répondants), suivie de la difficulté à respecter les exigences relatives aux demandes (selon quatre répondants) étaient les plus fréquemment signalées par les répondants. Les demandeurs interrogés ont fourni des renseignements supplémentaires en indiquant les difficultés suivantes ayant trait aux exigences relatives aux demandes : une demande longue et fastidieuse, les difficultés liées à l'établissement des calendriers des projets, les difficultés liées à la réalisation de véritables projets de transformation et à la quantification des répercussions ainsi que les difficultés liées au respect des paramètres du programme.

Parmi les cinq participants au sondage qui ont répondu avoir éprouvé des difficultés liées aux renseignements ou à l'aide fournie, la difficulté à comprendre les instructions relatives à la demande (selon quatre répondants) était la difficulté liée à l'information la plus fréquemment signalée. Toutefois, la plupart des bénéficiaires de l'**IACL** interrogés étaient d'avis que le site Web fonctionnait bien et ont ajouté que des améliorations y avaient été apportées.

Les demandeurs interrogés ont également signalé des difficultés liées au roulement de personnel (c.-à-d. la nécessité de réexpliquer leur projet) et des difficultés liées au respect des engagements à long terme découlant des gros montants de financement (p. ex., un plus grand nombre de rapports requis).

Quelques demandeurs ont indiqué ne pas avoir reçu suffisamment d'aide du CTLC pendant le processus de demande.

Parmi les cinq participants au sondage qui ont répondu avoir éprouvé des difficultés liées au manque d'information ou d'aide, l'insuffisance d'aide offerte par le CTLC pour remplir la demande (selon trois répondants) était la plus fréquemment signalée. Quelques demandeurs au titre du **FTS** interrogés ont indiqué qu'il pourrait être utile de financer le préaménagement du projet ou de recommander des consultants pour aider les groupes à préparer leur projet ou à présenter une demande. Quelques demandeurs au titre de l'**IACL** ont indiqué qu'il serait utile de pouvoir joindre des personnes-ressources régionales qui comprennent divers contextes communautaires.

⁸⁵ Au total, 72 répondants au sondage ont indiqué avoir éprouvé des difficultés liées au processus de demande.

Exigences en matière de rapports

Rencontres de suivi

- Effectuées par téléphone à mi-parcours du projet (pour les projets d'un an) ou tous les six mois (pour les projets pluriannuels). Des rencontres de suivi plus fréquentes peuvent être demandées.
- Le gestionnaire de programme reçoit des mises à jour verbales sur le projet (p. ex., progrès, changements prévus, défis liés aux délais, leçons apprises, etc.).
- Le gestionnaire de programme offre du soutien et de la rétroaction sur la mise en œuvre et le suivi.

Rapports d'étape

- Requis pour les projets de plus d'un an ou de plus de 50 000 \$.
- Produit à la fin de chaque année de projet.
- Le rapport comprend des sections sur les renseignements suivants : les mises à jour du projet, les activités en cours, les jalons pour évaluer le succès et l'efficacité du projet, les besoins de l'organisation, de la collectivité ou du secteur, les changements apportés au projet (le cas échéant), les défis et les dépenses budgétaires.

Rapport final

- Déposé six semaines après l'achèvement du projet.
- Le rapport comprend des sections sur les renseignements suivants : les besoins de l'organisation, de la collectivité ou du secteur, l'atteinte des résultats attendus, les données recueillies pour évaluer le projet, les retombées de l'activité ou du service fourni par le projet, l'incidence sur les participants au projet ou la collectivité, les partenaires, les résultats ou les résultats imprévus, les leçons apprises et les dépenses budgétaires mises à jour.

Difficultés liées à la production de rapports

Bien que 80 % des répondants aient indiqué ne pas avoir éprouvé de difficultés pendant le processus de production de rapports, quelques-uns ont mentionné d'autres difficultés, telles que décrites ci-dessous :⁸⁶

- Neuf pour cent des répondants ont signalé des difficultés techniques, et la plupart d'entre eux ont indiqué les avoir éprouvées au moment de présenter les renseignements requis.
- Sept pour cent des répondants ont signalé des difficultés liées aux exigences en matière de production de rapports, et la plupart d'entre eux ont indiqué que trop de renseignements étaient requis.
- Quatre pour cent des répondants ont signalé des difficultés liées aux délais, car la collecte des renseignements requis exigeait trop de temps.

De plus, bien que la plupart des demandeurs au titre du Fonds de transformation du secteur aient indiqué avoir une perception positive des processus de production de rapports, quelques-uns ont décrit un problème lié à l'interprétation des mesures des rapports (p. ex., le nombre d'immeubles, de fournisseurs ou de membres du personnel). Ces personnes interrogées ont indiqué qu'il était difficile de déterminer dans quelle mesure leur projet aura une incidence sur les résultats, étant donné sa nature.

⁸⁶ Quarante-six répondants ont répondu à cette question.

ANNEXE Q : DÉFINITION ET CALCUL DU TAUX DE RECOMMANDATION NET

Un taux de recommandation net équivaut à une valeur comprise entre -100 et 100, selon lequel les notes les plus élevées représentent une plus grande satisfaction (Reichheld, 2003). Le taux de recommandation net est un moyen de mesurer la satisfaction de la clientèle et le potentiel de croissance. Le taux de recommandation net consiste à demander aux répondants quelle est la probabilité qu'ils recommandent le programme sur une échelle de 0 (pas du tout probable) à 10 (extrêmement probable).

Sur une échelle de 0 à 10, les répondants qui ont accordé une note de 0 à 6 sont considérés comme des détracteurs qui sont mécontents du programme et pouvant nuire à la croissance par le bouche-à-oreille négatif. Les répondants qui ont accordé une note de 7 ou 8 sont considérés comme des passifs satisfaits, mais peu enthousiastes, et ceux qui ont accordé une note de 9 ou 10 ans sont considérés comme des promoteurs satisfaits du programme qui le recommanderont à d'autres personnes (Reichheld, 2003).
Valeur du taux de recommandation net = $(\text{le nombre de promoteurs} - \text{le nombre de détracteurs}) \div (\text{le nombre de répondants}) \times 100$.

ANNEXE R : EXPLICATIONS DE LA NOTE ACCORDÉE PAR LES PERSONNES INTERROGÉES AU TAUX DE RECOMMANDATION NET

Raison de la note	Détails
Processus de demande et de production de rapports positifs	<ul style="list-style-type: none">- Le processus de demande était facile.- Les attentes à l'égard d'une demande retenue étaient clairement énoncées.- La décision relative à la sélection du projet pour les étapes suivantes a été prise rapidement.- Le Centre de transformation du logement communautaire (CTLC) a expliqué pourquoi une demande avait été rejetée et il a aidé l'organisation à accroître les chances de réussite de ses futures demandes.- Les exigences en matière de rapports n'étaient pas fastidieuses.
Expériences positives avec le personnel du CTLC	<ul style="list-style-type: none">- Le personnel du CTLC a été réceptif, coopératif et serviable tout au long des processus de demande et de production de rapports.- Le CTLC a adapté son approche en fonction du niveau de capacité des organisations.- Le personnel du CTLC a aidé les organisations à modifier leurs pratiques en partageant les pratiques exemplaires et en reliant les organisations entre elles.
Processus souples et adaptés	<ul style="list-style-type: none">- Les exigences du programme étaient souples.- Le CTLC a travaillé avec les demandeurs retenus lorsqu'ils ont exprimé des préoccupations au sujet des délais des livrables.- Le CTLC a communiqué avec eux ou les a aidés à accéder à d'autres programmes de financement (p. ex., l'Initiative pour la création rapide de logements).- Les objectifs du programme étaient utiles, notamment le développement des capacités l'amélioration de la qualité de vie des familles vulnérables.

Texte de remplacement et données pour les figures

Figure 1: Montant du financement accordé par le CTLC

Programme	Montant moyen accordé par demande approuvée	Montant minimal accordé	Montant maximal accordé
CHTC	75 114 \$	1 631 \$	600 000 \$

Programme	50 000 \$ ou moins	Entre 50 000 et 100 000 \$	Plus de 100 000 \$
SLT	64 %	9 %	27 %
FTS – Projets locaux	85 %	7 %	8 %
FTS - Projets d'impact sectoriel	24 %	18 %	58 %
IACL	51 %	30 %	19 %
CTLC	66 %	15 %	20 %

Figure 2 : Montant du financement accordé par volet de programme

Programme	50 000 \$ ou moins	Entre 50 000 et 100 000 \$	Plus de 100 000 \$
SLT	64 %	9 %	27 %
FTS – Projets locaux	85 %	7 %	8 %
FTS – Projets d'impact sectoriel	24 %	18 %	58 %
IACL	51 %	30 %	19 %

Programme	Montant moyen accordé par demande approuvée	Le montant médian accordé	Montant minimal accordé	Montant maximal accordé
FTS – Projets d'impact sectoriel	156 250 \$	150 000 \$	24 000 \$	600 000 \$
FTS – Projets locaux	48 053 \$	46 500 \$	4 000 \$	150 000 \$
IACL	74 689 \$	50 000 \$	5 000 \$	150 000 \$
SLT	95 650 \$	19 757 \$	1 631 \$	562 729 \$

Figure 3 : Parc de logements communautaires par type d'organisme

Total	100 %	655 389
Organismes gouvernementaux	58 %	382 328
Sans but lucratif	26 %	169 147
Coopératifs	10 %	67 088
Autres	6 %	36 825

Figure 4 : Logements abordables par province

Province	Logements sans but lucratif	Lodgements coopératifs	Total
Yukon	154	0	154
Île-du-Prince-Édouard	376	124	500
Terre-Neuve-et-Labrador	953	147	1 100
Nouvelle-Écosse	562	931	1 493
Saskatchewan	2 637	232	2 869
Nouveau-Brunswick	8 664	0	8 664
Alberta	8 041	1 702	9 743
Manitoba	12 213	3 086	15 299
Colombie-Britannique	48 672	12 038	60 710
Québec	39 852	27 710	67 562
Ontario	47 024	21 118	68 142
Canada	169 147	67 088	236 235

Figure 5 : Pourcentage des ménages sur une liste d'attente pour un logement social et abordable par rapport au nombre total de ménages par province

Provinces et territoires	Pourcentage des ménages sur une liste d'attente
Saskatchewan	0,4 %
Terre-Neuve-et-Labrador	1 %
Alberta	1 %
Manitoba	1 %
Île-du-Prince-Édouard	1 %
Nouvelle-Écosse	1 %
Nouveau-Brunswick	1 %
Colombie-Britannique	1 %
Québec	1 %
Ontario	2 %

(Statistique Canada, 2022)

Figure 6 : Pourcentage des ménages sur une liste d'attente depuis deux ans ou plus par rapport au nombre total des ménages sur la liste d'attente.

Provinces et territoires	Pourcentage des ménages sur une liste d'attente depuis deux ans ou plus
Alberta	34 %
Nouvelle-Écosse	47 %
Saskatchewan	47 %
Colombie-Britannique	51 %
Québec	60 %
Terre-Neuve-et-Labrador	62 %
Nouveau-Brunswick	68 %
Île-du-Prince-Édouard	71 %
Ontario	74 %
Manitoba	74 %

Figure 10 : Nombre total de projets approuvés par rapport aux demandes soumises par province et par territoire

Province	Nbre de candidatures	Nbre de projets approuvés	Nbre de demandes présentées
Nuvavut	1	0	1
Yukon	1	1	0
Non signalé	7	1	6
Île-du-Prince-Édouard	2	2	0
Territoires du Nord-Ouest	3	2	1
Saskatchewan	5	5	0
Nouvelle-Écosse	9	6	3
Manitoba	10	6	4
Nouveau-Brunswick	10	9	1
Alberta	18	17	1
Terre-Neuve-et-Labrador	22	20	2
Colombie-Britannique	44	34	10
Ontario	74	63	11
Québec	99	86	13

Figure 11 : Répartition des organisations uniques qui ont présenté une demande, par province et par territoire

Province	Nbre d'organisations candidates uniques
Québec	84
Ontario	54
Colombie-Britannique	37
Terre-Neuve-et-Labrador	16
Alberta	12
Nouveau-Brunswick	9
Manitoba	8
Non signalé	6
Nouvelle-Écosse	6
Saskatchewan	4
Territoires du Nord-Ouest	3
Île-du-Prince-Édouard	2
Nuvavut	1
Yukon	1

Figure 12 : Pourcentage de projets approuvés et montant total accordé par les provinces et les territoires

Province	Montant total accordé	Pourcentage de projets approuvés
Nuvavut	- \$	0,0 %
Yukon	45 000 \$	0,4 %
Île-du-Prince-Édouard	165 913 \$	0,8 %
Territoires du Nord-Ouest	100 000 \$	0,8 %
Saskatchewan	631 260 \$	2,0 %
Nouvelle-Écosse	415 100 \$	2,4 %
Manitoba	628 786 \$	2,4 %

Province	Montant total accordé	Pourcentage de projets approuvés
Nouveau-Brunswick	436 612 \$	3,6 %
Alberta	1 613 401 \$	6,7 %
Terre-Neuve-et-Labrador	859 255 \$	7,9 %
Colombie-Britannique	1 177 590 \$	13,5 %
Ontario	4 916 924 \$	25,0 %
Québec	5 913 841 \$	34,1 %

Figure 13 : Montant moyen accordé par ménage locataire

Provinces et territoires	Montant moyen accordé
Yukon	8,99 \$
Territoires du Nord-Ouest	14,48 \$
Colombie-Britannique	3,57 \$
Alberta	0,80 \$
Saskatchewan	2,79 \$
Manitoba	4,53 \$
Ontario	2,36 \$
Québec	2,82 \$
Terre-Neuve-et-Labrador	17,04 \$
Île-du-Prince-Édouard	9,46 \$
Nouvelle-Écosse	4,58 \$
Nouveau-Brunswick	6,11 \$
Nunavut	- \$

Figure 14 : Répartition des projets approuvés par programme dans toutes les provinces et tous les territoires

Province	% du FTS – Projets locaux	% de l'IACL	% du FTS – Projets d'impact sectoriel
Nuvavut	0 %	0 %	0 %
Île-du-Prince-Édouard	0 %	3 %	0 %
Non signalé	1 %	0 %	0 %
Yukon	1 %	0 %	0 %
Territoires du Nord-Ouest	2 %	0 %	0 %
Saskatchewan	2 %	2 %	3 %
Manitoba	2 %	5 %	3 %
Nouvelle-Écosse	3 %	2 %	3 %
Nouveau-Brunswick	4 %	3 %	6 %
Alberta	5 %	3 %	6 %
Colombie-Britannique	12 %	8 %	21 %
Terre-Neuve-et-Labrador	14 %	5 %	0 %
Ontario	23 %	38 %	30 %
Québec	32 %	32 %	27 %

Figure 15 : Comment les répondants au sondage ont appris l'existence du CTLC

Bouche-à-oreille d'autres clients du programme	26 %
Autres	24 %
Personnel de la SCHL	19 %
Personnel du CTLC	17 %
Site Web de la SCHL	6 %
Site Web de la CTLC	3 %

Remarque : n=86. Je ne sais pas (n=4, 5 %).

Figure 16 : Pourcentage d'organismes qui connaissent ou ont utilisé la ressource fournie par le CTLC

	% des répondants au sondage qui connaissent la ressource	% des répondants qui ont eu recours à la ressource
Je ne connaissais aucune des ressources ci-dessus	4 %	
Aide pour présenter une demande pour d'autres programmes de financement	8 %	5 %
Accompagnateurs régionaux en énergie	11 %	0 %
Outil d'évaluation	11 %	4 %
Facilitation des partenariats	12 %	5 %
Centre de ressources en ligne	15 %	1 %
SLT – Projets d'impact sectoriel	21 %	17 %
Fonds de transformation du secteur (FTS)	44 %	27 %
Initiative d'aide communautaire aux locataires (IACL)	48 %	30 %
FTS – Projets locaux	59 %	46 %

Remarque : Connaissance n=86 et accès n=81 répondants.

Figure 29 : Groupes prioritaires ciblés dans les demandes approuvées en 2021 par le programme.

	IACL	FTS - Projets locaux	FTS - Projets d'impact sectoriel
Aucun	43 %	30 %	50 %
Ménages à faible revenu	37 %	24 %	25 %
Autochtones	11 %	16 %	50 %
Femmes et enfants	3 %	30 %	0 %
Personnes ayant une incapacité physique ou mentale	14 %	14 %	0 %
Personnes âgées	17 %	24 %	0 %
Familles	14 %	11 %	13 %
Famille monoparentale	11 %	5 %	13 %

	IACL	FTS - Projets locaux	FTS - Projets d'impact sectoriel
Personnes nouvellement immigrantes et réfugiées	14 %	8 %	0 %
Personnes vivant seules ou isolées	9 %	11 %	0 %
Groupes racisés	11 %	11 %	0 %
Personnes en situation d'itinérance	6 %	11 %	13 %
Personnes fuyant la violence familiale	0 %	11 %	13 %
Jeunes ou jeunes à risque	3 %	5 %	0 %
"Personnes aux prises avec des problèmes de toxicomanie"	3 %	3 %	0 %
Personnes anciennement détenues	3 %	0 %	0 %
Membres de la communauté LGBTQ2+	3 %	0 %	0 %

Figure 34 : Budgets prévus du CTLC pour le FTS, les activités et l'IACL (à l'exception du SLT et du financement de l'outil d'autoévaluation)

	Budget prévu à la conception du programme	Budget prévu pour 2019-2020	Budget prévu pour 2020-2021	Budget actuel prévu (2022-2023)
2018-19	11 325 000 \$	180 000 \$		
2019-20	11 175 000 \$	4 604 676 \$		
2020-21	10 100 000 \$	16 305 932 \$		
2021-22	9 100 000 \$	14 913 480 \$	11 076 923 \$	11 076 923 \$
2022-23	5 900 000 \$	10 457 366 \$	12 076 923 \$	10 876 923 \$
2023-24	4 400 000 \$	4 873 878 \$	8 000 000 \$	7 800 000 \$
2024-25	4 500 000 \$	4 734 624 \$	7 900 000	7 800 000 \$
2025-26	4 000 000 \$	4 177 610 \$	4 900 000 \$	7 800 000 \$
2026-27	4 000 000 \$	4 177 610 \$	4 900 000 \$	7 800 000 \$
2027-28	3 925 000 \$	4 174 825 \$	4 884 555 \$	584 555 \$

Figure 36 : Montant moyen demandé par les demandeurs retenus et non retenus et variation en pourcentage

	% de différence entre le retenus et non retenus	Montant moyen demandé par les demandeurs non retenus	Montant moyen demandé par les demandeurs retenus
FTS – Projets locaux	-18 %	54 599 \$	45 213 \$
IACL	40 %	80 504 \$	112 885 \$
FTS – Projets d’impact sectoriel	364 %	186 689 \$	866 809 \$

Figure 37 : Répartition du nombre de jours pour présenter une demande

	Entre 0 et 5 jours	Entre 6 et 10 jours	Entre 11 et 20 jours	Entre 20 et 50 jours	Entre 51 et 100 jours	Plus de 100 jours
FTS – Projets d’impact sectoriel	12 %	2 %	12 %	20 %	27 %	27 %
FTS – Projets locaux	29 %	14 %	20 %	19 %	11 %	7 %
IACL	12 %	8 %	13 %	29 %	18 %	20 %

Figure 38 : Pourcentage des projets servis selon la norme de service maximale

Répondre à la norme	Projets ayant reçu 50 000 \$ ou moins	Projets ayant reçu plus de 50 000
IACL	56 %	42 %
FTS – Projets d’impact sectoriel	50 %	48 %
FTS – Projets locaux	76 %	42 %

Figure 39 : Pourcentage de projets retenus ayant reçu 50 000 \$ ou moins servis dans les limites de la norme de service maximale

Répondre à la norme	2020	2021
IACL	44 %	69 %
FTS – Projets d’impact sectoriel	100 %	50 %
FTS – Projets locaux	76 %	77 %

* Ne comprends pas les trois demandes présentées en 2019, dont une seule a été traitée conformément à la norme de service cible.

Figure 40 : Pourcentage de projets retenus ayant reçu 50 000 \$ ou moins servis dans les limites de la norme de service maximale

Répondre à la norme	2020	2021
IACL	55 %	58 %
FTS – Projets d’impact sectoriel	57 %	0 %
FTS – Projets locaux	67 %	29 %

* Ne comprends pas les trois demandes présentées en 2019, dont une seule a été traitée conformément à la norme de service cible.

Figure 42 : Pourcentage de demandes retenues traitées en respectant la norme de service pour la répartition des fonds au fil du temps

Répondre à la norme	2020	2021
IACL	59 %	39 %
FTS – Projets locaux	69 %	57 %
FTS – Projets d’impact sectoriel	59 %	63 %

* Ne comprends pas les trois demandes présentées en 2019, qui ont toutes été traitées conformément à la norme de service minimale.

Figure 43 : Nombre de promoteurs, de répondants passifs et de détracteurs selon le programme, selon les répondants au sondage

	IACL	FTS – Projets locaux	FTS – Projets d'impact sectoriel	SLT
Détracteurs	0	3	0	1
Passifs	4	5	2	5
Promoteurs	16	30	6	7