

# Comment faire valoir ses actifs ? La mise en valeur et la mutualisation de l'équité des OSBL

**Stéphane Giguère**

*président directeur général, Logement communautaire d'Ottawa*

---

Suivez et partagez le colloque sur Twitter et Facebook à l'aide du mot-clic

**#untoitundroit**



# CADRE DE GESTION DU PORTEFEUILLE DE LOGEMENT COMMUNAUTAIRE D'OTTAWA (LCO)



## TABLE DES MATIÈRES

1. Le résultat proposé
2. Les défis
3. La nécessité d'établir un cadre de gestion du portefeuille immobilier
4. La vision d'avenir : les possibilités d'harmonisation
5. Les outils de gestion du portefeuille : les paramètres analytiques
6. Les résultats des paramètres analytiques
7. Le financement de la gestion du portefeuille
8. La cible du Volet 1 : le renouvellement du financement
9. La cible du Volet 1 : les capitaux ponctuels
10. Le Plan de mise en œuvre
11. Annexe : Analyses éclair
  12. Exemple 1 : Diagramme filtre de redéveloppement (bleu)
  13. Exemple 2 : Entretien reporté le plus important par unité
  14. Exemple 3 : Évaluation la plus élevée de la Société d'évaluation foncière des municipalités (SÉFM), par unité

# 1. LE RÉSULTAT PROPOSÉ



Mettre en œuvre un Cadre de gestion du portefeuille (maintien, cession, acquisition et développement) qui s'aligne sur le mandat de LCO et optimise le nombre de logements de qualité à prix abordables dans les limites des ressources financières projetées.



## 2. LES DÉFIS



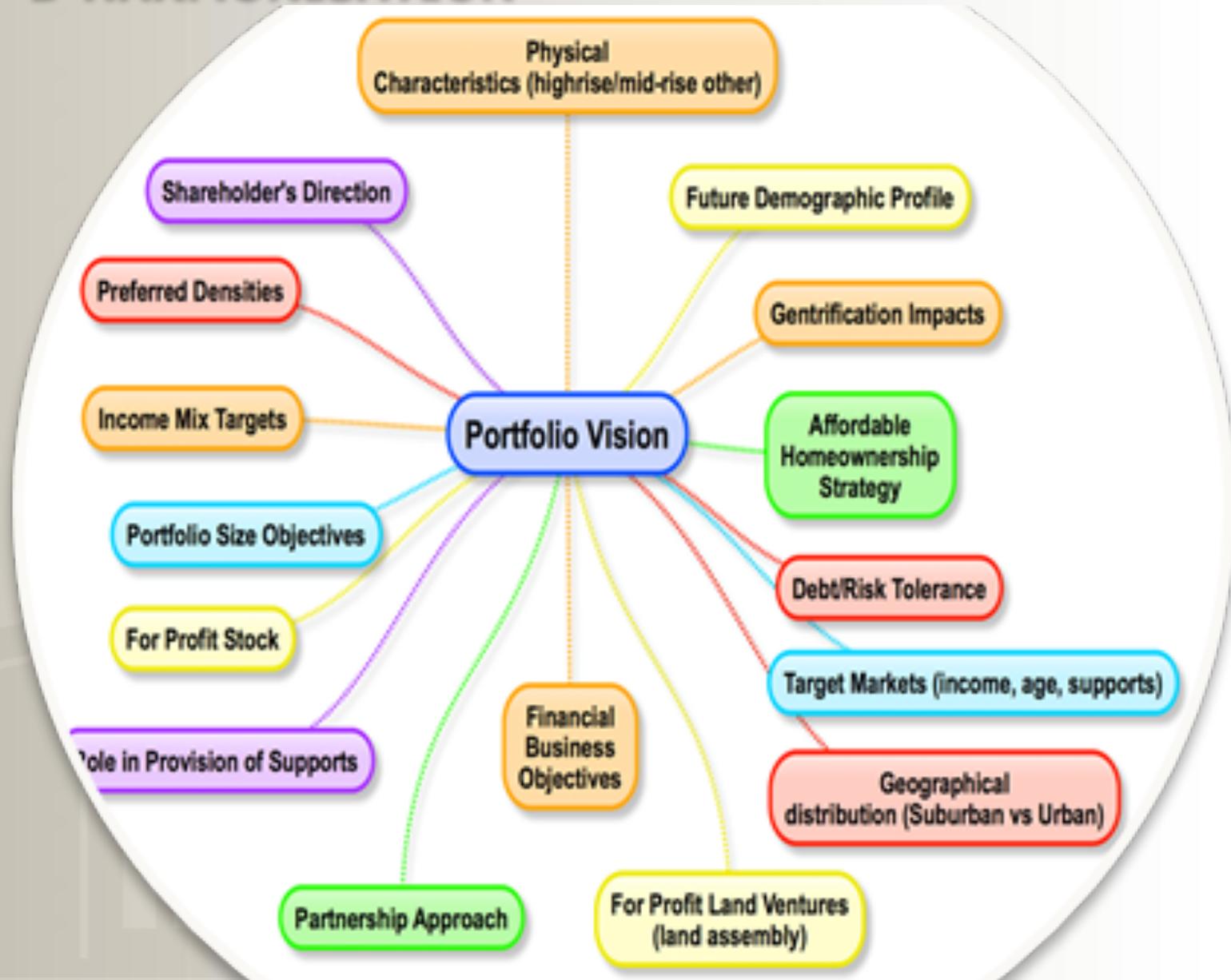
- Parc de logements de LCO
  - âge moyen de 45 ans et plus
  - entrant dans la deuxième moitié de son cycle de vie
- L'écart croissant entre le financement d'immobilisations et les besoins en capital se traduira par un nombre réduit de logements en raison de l'arriéré croissant reporté d'entretien (si le statu quo est maintenu).
- Des défis se posent pour le refinancement du parc au fur et à mesure que les immeubles approchent la fin de leur durée de vie.
- Au cours des dernières années, il y a eu un renouvellement du portefeuille très limité.
- Il y a un besoin accru de rafraîchir le parc afin d'assurer la viabilité à long terme.

### 3. LA NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR UN CADRE DE GESTION DU PORTEFEUILLE



- Il y aurait lieu de prévoir une stratégie bien précise (maintenir, vendre, redévelopper) et de prévoir des délais d'exécution pour tous les immeubles, en voyant à ce que les investissements en dollars d'immobilisations soient effectués de façon prudente et efficiente.
- Il faut introduire un nouveau parc pour rafraîchir le portefeuille et assurer une meilleure harmonisation avec les besoins futurs.
- Une gestion de portefeuille active offre des possibilités de tirer profit de la valeur latente de nos propriétés par le biais du redéveloppement et de la cession.
- Une gestion de portefeuille active constitue un outil clé de la gestion de l'entretien des immobilisations.

# 4. LA VISION D'AVENIR : LES POSSIBILITÉS D'HARMONISATION



# 5. LES OUTILS DE GESTION DU PORTEFEUILLE : LES PARAMÈTRES ANALYTIQUES



- LCO a créé un outil analytique complet pour évaluer ses propriétés en fonction d'options en matière de biens immobiliers (p. ex. pertinence pour la cession, redéveloppement, aménagement intercalaire)
- L'outil donne à LCO la possibilité d'évaluer les propriétés et de cerner et catégoriser les propriétés à des fins de gestion du portefeuille.
- Offre une évaluation objective des possibilités en utilisant une foule de points de données, notamment :
  - Zonage
  - Densité
  - SÉFM
  - Patrimoine
  - Valeur foncière
  - Hauteur
  - Nombre de chambres à coucher
  - État de l'immeuble
  - Frais de fonctionnement
  - Report
  - Entretien
  - Besoins en capitaux futurs
  - Indice de l'état de l'installation

## 6.A LES RÉSULTATS DES PARAMÈTRES ANALYTIQUES

- Le filtrage et le classement des données peuvent se faire pour divers critères afin d'évaluer la pertinence pour une gamme de scénarios.
- Exemple : Potentiel de redéveloppement
  - Trier les données pour des propriétés qui se rangent parmi les dix premières pour ce qui est de la valeur foncière, de l'important entretien reporté et du rapport de remplacement :

**Shortlist Filtered Across Top 10's**  
**(Communities that rank in Top 10 in all three Evaluative Categories)**

Description	No. of Units	Land Value per Unit	10yr Def. Mtce. per Unit	LV+DM per Unit	MPAC Value Total	Replacement Unit Ratio
Frank	18	\$ 116,667	\$ 141,309	\$ 257,976	\$ 2,888,500	57%
Carsons	15	\$ 93,333	\$ 83,257	\$ 176,591	\$ 2,120,000	50%
Rochester Heights	98	\$ 148,980	\$ 83,574	\$ 232,554	\$ 11,728,500	43%
Beausoleil	123	\$ 89,431	\$ 81,823	\$ 171,253	\$ 19,355,250	56%

## 7. LE FINANCEMENT DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE



- Volet 1 : le renouvellement du financement
  - Encaisse prévisible
  - Capacité limitée de prendre rapidement de l'ampleur
  - Nécessite le déplacement de locataires
  
- Volet 2 : gestion externe du portefeuille à financement externe (p. ex. subventions, bons)
  - Un financement par subventions, lorsqu'il est disponible, offre un levier économique pour développer de nouvelles unités de façon plus viable.
  - Le financement des dettes (bons, obligations) offre la possibilité de mettre à profit les bénéfices.
  - La capacité d'enregistrer un développement de plus grande envergure en de courtes périodes
  - Capacité limitée d'emprunt à long terme

## 8. LA CIBLE DU VOLET 1 : LE RENOUVELLEMENT DU FINANCEMENT



- Établir et mettre en œuvre un plan qui produit, au cours des trois premières années, une Transition annuelle moyenne du portefeuille de :
  - 30 millions de dollars en cession par année;
  - 35 millions de dollars par année au titre du nouveau développement.
- La cession sera axée au départ sur les maisons unifamiliales et sur les biens non performants.



## 9. LA CIBLE DU VOLET 2 : LES CAPITAUX PONCTUELS



- Chercher à la fois un financement sous forme des dollars en subventions d'immobilisations et un financement au moyen de bons et d'obligations :
  - Le financement sous forme de subventions n'est présentement pas prévisible
  - LCO préparera des troupes prêtes à être exécutées afin de donner suite en temps opportun à toutes les possibilités de subventions favorables
  - Compte tenu des antécédents en la matière, les constructions financées à même des subventions interviendront pour moins de 25 % des activités de gestion du portefeuille au cours des trois prochaines années
  - LCO est en train d'évaluer sa capacité de financement par emprunt
  - La capacité de financement par emprunt reposera en partie sur des projets de développement
  - Le financement des immobilisations constituera un élément clé dans le lancement de toute possibilité de redéveloppement de plus grande envergure

# 10. LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE



- Harmoniser le plan avec la vision de l'actionnaire en ce qui concerne le logement abordable.
- Préparer des analyses de rentabilisation pour les collectivités admissibles à une cession et à un redéveloppement.
- Mettre sur pied un comité consultatif sur les services aux locataires comprenant des intervenants internes et externes clés afin d'élaborer une stratégie de communication avec les locataires en vue d'appuyer la mise en œuvre et d'atténuer les répercussions sur les locataires.
- Obtenir les ressources financières.
- Mettre en œuvre la stratégie de communication.
- Mettre en œuvre les plans annuels de gestion du portefeuille.

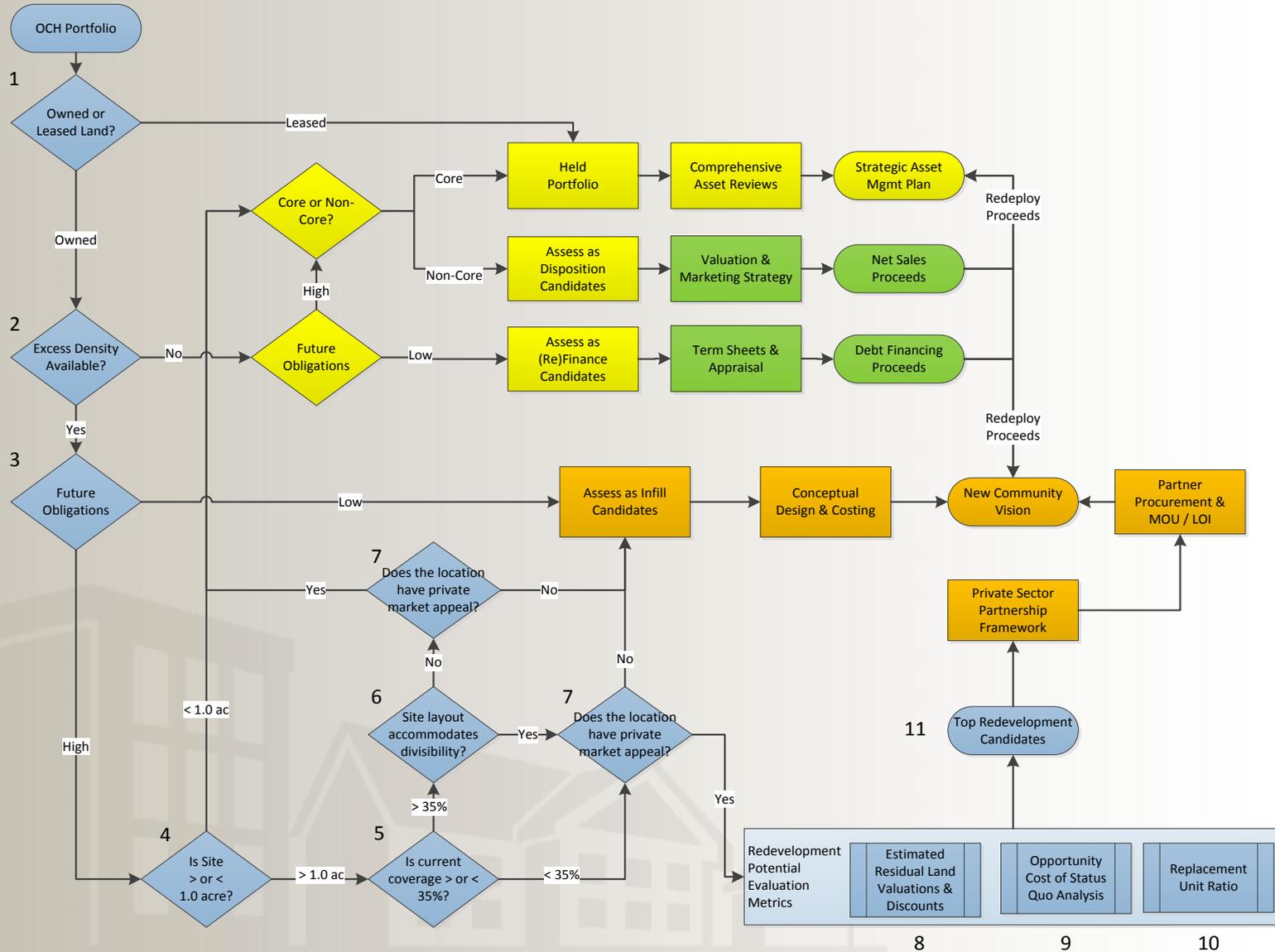
# Annexe : Analyses éclair



# 12. EXEMPLE 1 : DIAGRAMME DE REDÉVELOPPEMENT FILTRÉ (BLEU)



## Portfolio Strategy & Project Methodology



# 13. EXEMPLE 1 (SUITE) : DIAGRAMME : LISTE FILTRÉE



Flowchart Filtered to Shortlist  
(Top 10 in each Evaluative Category highlighted in green)

Description	No. of Units	Land Value per Unit	10yr Def. Mtce. per Unit	LV+DM per Unit	MPAC Value Total	Replacement Unit Ratio*
Donald Court	137	\$ 43,796	\$ 68,061	\$ 111,857	\$ 11,240,750	29%
Breezehill, 170	6	\$ 75,000	\$ 53,677	\$ 128,677	\$ 872,500	52%
Frank	18	\$ 116,667	\$ 141,309	\$ 257,976	\$ 2,888,500	57%
Cameron Court	78	\$ 23,718	\$ 63,131	\$ 86,849	\$ 10,071,500	46%
Fairlea Court	104	\$ 25,000	\$ 68,732	\$ 93,732	\$ 13,601,500	47%
Mayview, 1433	54	\$ 15,556	\$ 38,928	\$ 54,483	\$ 3,755,000	25%
Hunt Club Place	70	\$ 26,429	\$ 85,222	\$ 111,651	\$ 9,786,250	50%
Silver Heights	81	\$ 37,037	\$ 40,235	\$ 77,272	\$ 9,184,250	40%
Britannia Woods	179	\$ 43,575	\$ 73,798	\$ 117,373	\$ 19,093,750	38%
Rosenthal	15	\$ 56,667	\$ 93,208	\$ 149,874	\$ 1,567,000	37%
Shillington	30	\$ 40,000	\$ 62,520	\$ 102,520	\$ 2,740,750	33%
Carsons	15	\$ 93,333	\$ 83,257	\$ 176,591	\$ 2,120,000	50%
Michelle Heights	126	\$ 25,397	\$ 72,060	\$ 97,457	\$ 13,595,500	39%
Morrison Gardens	129	\$ 32,558	\$ 79,575	\$ 112,133	\$ 13,973,000	39%
Ramsey Crescent	208	\$ 31,250	\$ 133,354	\$ 164,604	\$ 20,526,000	35%
Golden Manor	239	\$ 34,728	\$ 52,160	\$ 86,888	\$ 25,416,500	38%
Rochester Heights	98	\$ 148,980	\$ 83,574	\$ 232,554	\$ 11,728,500	43%
Hampton Court	250	\$ 27,200	\$ 67,125	\$ 94,325	\$ 24,806,250	35%
Beausoleil	123	\$ 89,431	\$ 81,823	\$ 171,253	\$ 19,355,250	56%
St. Laurent Blvd.	207	\$ 32,850	\$ 56,542	\$ 89,393	\$ 21,189,500	37%
Clementine	259	\$ 16,602	\$ 57,483	\$ 74,085	\$ 25,452,250	35%
Regina Towers	244	\$ 22,131	\$ 57,015	\$ 79,146	\$ 19,718,750	29%
Mcewen Terrace	177	\$ 18,644	\$ 61,074	\$ 79,719	\$ 18,295,500	37%
Thomson	249	\$ 22,892	\$ 52,903	\$ 75,794	\$ 22,672,500	33%
Heather Manor	243	\$ 12,346	\$ 62,715	\$ 75,060	\$ 24,688,250	36%
Cavan-Lepage	15	\$ 42,667	\$ 77,056	\$ 119,723	\$ 1,591,250	38%
Foster Farm	209	\$ 35,885	\$ 99,485	\$ 135,371	\$ 23,150,000	40%
Viewmount	99	\$ 18,687	\$ 47,481	\$ 66,168	\$ 10,127,750	37%
North Gower	15	\$ 14,667	\$ 68,283	\$ 82,950	\$ 993,000	24%
Penfield	40	\$ 25,000	\$ 55,139	\$ 80,139	\$ 4,054,250	36%
Caldwell	153	\$ 43,137	\$ 106,772	\$ 149,909	\$ 16,427,250	38%
Garneau	15	\$ 103,333	\$ 80,759	\$ 184,093	\$ 1,629,500	39%
Marquerite, 965	3	\$ 58,333	\$ 49,609	\$ 107,943	\$ 362,500	43%
Rochester	241	\$ 19,087	\$ 65,837	\$ 84,924	\$ 19,777,250	29%
Gladstone Terrace	125	\$ 76,000	\$ 52,841	\$ 128,841	\$ 10,471,500	30%

\*Replacement Unit Ratio is MPAC Value (as proxy for sale price) divided by No. of Units as ratio to estimated New Build Unit Cost of \$280,000

# 14. EXEMPLE 2 : ENTRETIEN REPORTÉ LE PLUS IMPORTANT PAR UNITÉ



## Top 10 Communities with Highest Projected (10-year) Deferred Maintenance Per Unit

Community	10-yr Projected Deferred Maintenance per Unit*
MacKay, 375	\$ 149,022
Frank	\$ 141,309
Ramsey Crescent	\$ 133,354
Beausejour 3	\$ 131,273
Caldwell	\$ 106,772
Foster Farm	\$ 99,485
Regina Lane	\$ 97,974
Belisle	\$ 96,650
Albion Gardens	\$ 96,287
Overbrook: Bon Logis	\$ 96,139

\*Source: OCH's Ameresco Asset Planner database

# 15. EXEMPLE 3 : ÉVALUATION LA PLUS ÉLEVÉE DE LA SOCIÉTÉ D'ÉVALUATION FONCIÈRE DES MUNICIPALITÉS (SÉFM), PAR UNITÉ



**Top 10 Communities with Highest MPAC Values per Unit  
(proxy for Potential Disposition Values)**

Community	MPAC Values per Unit*
Nepean Place	\$ 277 616
Crichton	\$ 259 875
Beausejour 3	\$ 247 625
Overbrook: Bon Logis	\$ 246 634
Strathcona: Renovation 2	\$ 244 750
Somerset, 380	\$ 220 721
McLeod, 571	\$ 198 667
White Fathers	\$ 193 775
Beausejour 1 & 2	\$ 193 489
Flora, 331	\$ 187 333

\*Source: 2015 MPAC assessments