

PAX Habitat

Innover pour mieux servir les personnes âgées



Cette publication a été spécialement pensée pour :

les **groupes porteurs de projets d'habitation d'économie sociale pour personnes âgées**, qui y trouveront une approche originale, des astuces et des apprentissages utiles à leurs propres démarches ;

les **institutions publiques**, qui pourront s'inspirer de l'audace dont ont fait preuve les décideurs qui ont participé à la réalisation de PAX Habitat ;

l'**écosystème de l'habitation communautaire**, qui y trouvera le récit d'une innovation sociale née en marge des programmes d'habitation et de santé grâce à la détermination et au savoir-faire d'une communauté.

Table des matières

Introduction	4
① Une proposition unique	6
L'ouverture sur la collectivité	6
Un milieu de vie dynamique	6
Un milieu de vie intergénérationnel	7
Un continuum complet de services et de soins	7
La mixité des profils	8
Une philosophie de soins novatrice	8
L'abordabilité	8
Le respect de l'environnement	8
② Les étapes du cheminement	9
L'étincelle	9
L'idéation (de 2018 à 2021)	10
La réalisation (de 2021 à 2023)	11
③ Un continuum de services et de soins à domicile	14
Un parcours de soins évolutif	14
Mixité des profils et fluidité des parcours	15
L'organisation des services et des soins	15
Comment ça s'est passé? Un partenariat novateur tissé avec le CISSS	16
④ L'innovation financière au service de l'innovation sociale	20
Un montage financier original	20
Une approche gagnant-gagnant	23
Le prêt des SSCCJM : du capital patient « solidaire »	23
Un modèle de financement mixte des soins	24
⑤ Un réseau solide de personnes compétentes et engagées	25
Une gouvernance ancrée	25
Un mode de gestion participatif	27
⑥ Apprentissages	28
Les dédales de la certification	28
Passer de l'exception à la norme	28
L'arrimage entre la politique et les programmes	29
Des partenaires financiers à mettre à contribution	30
Faire des choix aujourd'hui... en pensant à demain	30

Introduction

Le projet en un coup d'œil

PAX Habitat, à Joliette, dans la région de Lanaudière, est un **milieu de vie intergénérationnel** unique et **abordable** où cohabitent des **personnes âgées**, religieuses et laïques, et où grandissent des enfants qui fréquentent un **centre de la petite enfance (CPE)**.

Les aîn·es peuvent y vivre **jusqu'à la fin de leurs jours** en recevant les soins et l'attention nécessaires selon l'évolution de leurs **besoins**.

La résidence, qui accueille des personnes à faible et modeste revenu, est ouverte sur la communauté et favorise la **mixité** des profils. Elle est construite sur le terrain d'un ancien monastère reconverti, qui accueillera bientôt des **organismes communautaires** et des **logements étudiants**.

PAX Habitat est un projet original, qui ne se conformait à aucun des programmes gouvernementaux existants.

Il a néanmoins été possible de le réaliser en suscitant l'adhésion des bailleurs de fonds et des institutions publiques, parce que leurs objectifs allaient dans le même sens.

Cette publication est née de deux intentions qui se sont rejointes : d'une part, celle de l'équipe de PAX Habitat, qui souhaitait offrir un portrait détaillé de l'expérience de création de la résidence à la communauté des porteurs et porteuses de projets d'habitation pour personnes âgées en économie sociale, et, d'autre part, celle du TIESS, qui aspirait à soutenir et à documenter le déploiement d'approches innovantes en matière de résidences privées pour aînés à but non lucratif (RPA-OBNL).

L'expérience de PAX Habitat est unique et ce cahier ne prétend pas offrir une recette pour la reproduire. Il résume les **caractéristiques distinctives** de PAX Habitat **pour inspirer** d'autres démarches similaires et **pose les bases d'une réflexion pour la reproduction** de ses ingrédients clés ailleurs au Québec.

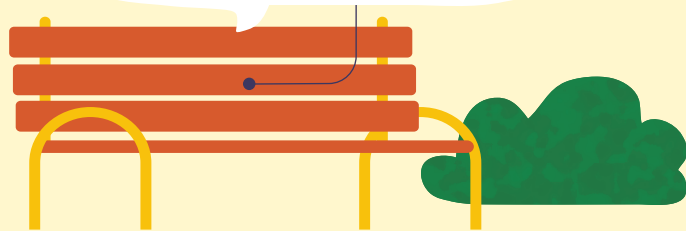
PAX Habitat c'est...

Un édifice neuf sur un terrain légué par les Moniales bénédictines composé de 102 unités d'habitation pour personnes âgées :

- 70 logements (studios, 3 ½ et 4 ½) sous la certification RPA catégorie 1 ;
- 32 chambres pour personnes semi-autonomes et non autonomes, où des soins de santé et d'assistance sont offerts sous la certification RPA catégorie 4 (Maison Humania).



Un parc près de la rivière L'Assomption où se côtoient les résident·es, les organismes et le voisinage.



Un centre de la petite enfance (CPE) de 70 places.

Une entreprise d'économie sociale divisée en deux organismes à but non lucratif (OBNL): PAX Habitat et PAX Habitat-Santé (Maison Humania), deux sections d'un même édifice.

Un monastère, dont la revitalisation sera terminée en 2026, qui accueillera une trentaine de logements pour des étudiant·es du Cégep de Joliette et des organismes communautaires. Ce lieu de rencontres des résident·es et des citoyen·nes de la communauté joliettaise s'articulera autour de 4 axes: éducation, culture, spiritualité et ressourcement, et communautaire.

Une cinquantaine d'employé·es et 12 administrateurs et administratrices dans les 2 conseils d'administration.

Une proposition unique

PAX Habitat a été porté par une équipe qui voulait créer un milieu de vie unique, un « petit village » répondant à la fois aux besoins des personnes âgées et de la communauté plus large. Huit dimensions ont guidé sa réalisation.

L'ouverture sur la collectivité

Le projet, lancé par la congrégation des Sœurs des Saints Cœurs de Jésus et de Marie avec les Moniales bénédictines de Joliette, a été développé en collaboration avec de multiples partenaires du milieu, notamment la Table régionale de concertation des aînés, le CPE Les Amis des Prairies et le groupe de ressources techniques Habeo.

L'intention initiale était de répondre aux besoins des personnes âgées et de la collectivité lanaudoise tout en assurant le soin des sœurs jusqu'à la fin de leurs vies.

Autant sur le plan social (organisation des services et des activités) qu'architectural (organisation et utilisation de l'espace), PAX Habitat est conçu pour être ouvert sur la communauté. La revitalisation de l'ancien monastère des Moniales bénédictines (laissé vacant à la suite de leur déménagement dans les nouveaux appartements de PAX Habitat) et sa transformation en lieu de rencontres et d'activités pour la communauté de PAX Habitat et des citoyen·nes témoignent de cette ouverture.

« Toi, tu es chanceux,
tu peux dormir au CPE. »

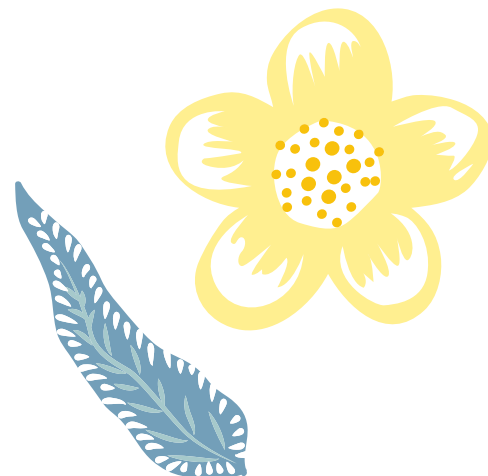
— Un enfant du CPE s'adressant à un résident.

Un milieu de vie dynamique

À PAX Habitat, les locataires s'impliquent dans la vie de la résidence, non seulement afin de maintenir une vie active, mais d'abord et avant tout parce que c'est chez eux !

Une participation réelle des résident·es aux décisions et à l'organisation de la vie quotidienne est encouragée. Des comités composés de résident·es contribuent à l'animation et à l'aménagement du milieu de vie. Chaque semaine, les résidentes et résidents sont tenus de donner environ une heure et demie de leur temps, selon leurs capacités, leurs talents et leurs intérêts.

Les activités culturelles et de loisir ne sont pas prises en charge par l'équipe de PAX Habitat. Il n'y a pas de technicienne en loisirs, mais plutôt une mobilisatrice communautaire, qui agit pour faciliter la réalisation des projets proposés et d'une foule d'activités animées par les résidentes et résidents eux-mêmes.



Un milieu de vie intergénérationnel

PAX Habitat n'est pas juste une « maison pour les vieux » ; c'est un milieu de vie intergénérationnel. En plus de participer avec les résidentes à des activités structurées et non structurées, les enfants du CPE Les Amis des Prairies peuvent se promener partout dans le bâtiment : les corridors, le bistro, les salles communes, la cour, etc.

À travers une collaboration avec le Secrétariat à la jeunesse, deux étudiantes habitent un des logements de PAX Habitat à peu de frais, en échange d'une contribution de 10 heures de bénévolat par semaine.

De plus, des activités sont organisées avec les jeunes du Carrefour jeunesse-emploi, implanté dans le monastère, ainsi qu'avec des écoles secondaires et des collèges de la région.

Un continuum complet de services et de soins

On retrouve sous un même toit les services habituellement offerts dans une résidence privée pour aînés (RPA), dans une ressource intermédiaire (RI) et dans un centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD).

Cette formule originale permet aux locataires de PAX Habitat d'avoir accès à un continuum de services et de soins jusqu'en fin de vie, selon l'évolution de leur autonomie et de leur santé. Elle permet aussi aux couples de rester ensemble, même si l'un des deux locataires est en forte perte d'autonomie.

C'est grâce à une entente unique avec le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Lanaudière que cela est possible : le CISSS paie pour une grande partie des services, mais c'est le personnel de PAX Habitat (personnel infirmier, préposé·es) qui les prodigue.

Les types de résidences pour personnes âgées

Au Québec, les résidences privées pour aînés (RPA) sont certifiées par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Il existe quatre catégories, de 1 à 4, selon les services offerts (repas, sécurité, loisirs, aide domestique, soutien au coucher et/ou à l'hygiène quotidienne, assistance personnelle et soins de santé) ou le type d'organisation qui les gère :

→ Catégorie 1

RPA dites « autonomes », à but non lucratif.

→ Catégorie 2

RPA dites « autonomes », à but lucratif.

→ Catégorie 3

RPA dites « semi-autonomes » (OBNL ou non), dont l'offre de service comporte au moins un service d'assistance personnelle ou de soins infirmiers.

→ Catégorie 4

RPA dites « semi-autonomes » (OBNL ou non), dont l'offre de services est destinée à des personnes âgées en perte d'autonomie fonctionnelle physique ou cognitive modérée à sévère.

Aux RPA s'ajoutent les ressources intermédiaires (RI) et les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD).

Les RI sont des milieux de vie qui offrent des services adaptés aux personnes qui leur sont confiées par le réseau de la santé et des services sociaux.

Les CHSLD, eux, ont pour mission d'offrir des services d'hébergement, d'assistance, de soutien et de surveillance, ainsi que des services médicaux et de réadaptation aux adultes qui ne sont plus autonomes. Les résidents et résidentes peuvent y rester de façon temporaire ou permanente.

Pour en savoir plus, voir la publication du TIESS *Se sentir chez soi, un besoin élémentaire. Constats et faits saillants concernant l'habitation et l'hébergement* (2023).



La mixité des profils

Un effet d'émulation se produit chez les personnes ayant de lourdes pertes cognitives lorsqu'elles vivent côte à côte avec des personnes en meilleure santé. En accueillant une mixité de profils d'autonomie¹ (des personnes autonomes, semi-autonomes et non autonomes), ce milieu de vie favorise la résilience face à la maladie².

Une philosophie de soins novatrice

La Maison Humania (section de PAX Habitat certifiée RPA catégorie 4) est un chez-soi rempli de bienveillance et d'humanité pour les résidents et résidentes qui ont besoin de soins infirmiers 24 heures sur 24. Elle offre un continuum de services et de soins adaptés jusqu'en fin de vie, ce qui permet de réduire la fréquence et la durée des séjours hospitaliers.

Chaque résidente et résident y est jumelé à un ou une intervenant·e qui l'accompagne. Quel que soit l'état physique et cognitif de l'ainé·e, la personne soignante établit la relation et la maintient pendant toute l'activité de soins. Cette relation harmonieuse offre une stabilité psychique aux résident·es.

L'abordabilité

PAX Habitat offre du logement abordable, visant particulièrement les aîné·es ayant de faibles et modestes revenus (soit 95 % des locataires de PAX Habitat). Les personnes ne paient pas plus de 50 % de leur revenu net pour tous les services (logement, services, animation et un repas par jour) dans la section destinée aux personnes autonomes, et 80 % dans la Maison Humania pour les personnes nécessitant des soins quotidiens (pour la chambre, les soins, les services, l'animation et tous les repas).

Le respect de l'environnement

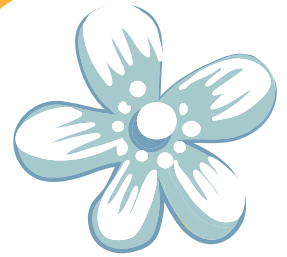
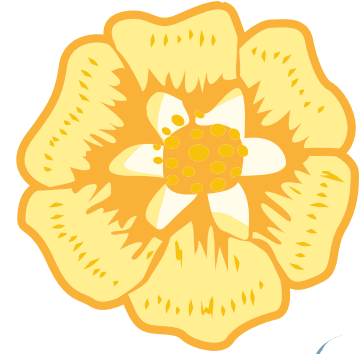
Le respect de l'environnement est présent dans chacune des décisions de la résidence : travailler avec des fournisseurs locaux, offrir un jardin communautaire, fonctionner en économie circulaire, mettre sur pied un comité vert, etc. La conception du projet s'est faite en intégrant les éléments naturels déjà présents sur le site et en créant un lien entre le bâti et la nature. Enfin, l'édifice est certifié LEED Argent³.

1 Le niveau d'autonomie des personnes est mesuré selon le Système de mesure de l'autonomie fonctionnelle (Iso-SMAF). Il mesure la capacité fonctionnelle dans cinq domaines : les activités de la vie quotidienne, la mobilité, la communication, les fonctions mentales et les activités instrumentales de la vie quotidienne.

2 Une équipe de recherche interuniversitaire dirigée par la professeure Judith Lapierre de l'Université Laval étudie actuellement l'effet du modèle de PAX Habitat sur la santé de personnes qui y résident.

3 La certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) est une norme internationale en bâtiment durable.

Les étapes du cheminement



La concrétisation de PAX Habitat s'est déroulée en deux grandes phases : l'idéation et la réalisation. Ces deux étapes ont été précédées d'une période de réflexion menée par les sœurs des Saints Cœurs de Jésus et de Marie.

L'étincelle

À l'origine de PAX Habitat, il y a la conjonction entre les besoins de deux congrégations religieuses de Joliette – qui souhaitaient trouver des solutions à leurs besoins – et la publication de nouvelles recherches démontrant la transformation des aspirations des personnes âgées du Québec.

En effet, la congrégation des Sœurs des Saints Cœurs de Jésus et de Marie cherchait depuis 2012 à :

- assurer le bien-être des religieuses de la congrégation jusqu'à la fin de leurs vies ;
- se départir de ses propriétés et des responsabilités de gestion de ses bâtiments ;
- offrir un legs à la collectivité joliettaise, notamment à l'égard des besoins des personnes âgées ayant de faibles ou modestes revenus.

Quelques années plus tard, en 2017, leurs voisines depuis plus de cent ans, les Moniales bénédictines, ont demandé aux Sœurs des Saints Cœurs de les inclure dans leur projet.


Au même moment, des acteurs issus de la recherche constataient le manque d'accès à un logement abordable, évolutif et de proximité offrant une gamme de services intégrés pour les personnes en perte d'autonomie⁴.

Un rapport de recherche⁵ proposait un nouveau concept de milieu de vie communautaire pour aîné-es reposant sur trois préoccupations importantes exprimées par les personnes âgées consultées :

- faire cesser les déménagements à répétition, « Ça prend des milieux de vie qui sont capables de s'ajuster à l'évolution de nos besoins » ;
- vivre dans un milieu où on peut être actif, « On ne veut pas être "pris en charge". On veut avoir du contrôle sur notre vie. Et on ne tient pas à vivre dans un "hôtel tout inclus" » ;
- rendre le logement abordable, « On ne veut pas dilapider notre fonds de retraite dans des résidences inutilement onéreuses ».

La rencontre des sœurs des Saints Cœurs avec l'équipe de recherche, à l'automne 2017, a été le catalyseur qui permettra d'imaginer et de réaliser PAX Habitat.

4 Voir *Recherche sur la production d'un milieu de vie intergénérationnel PAX Habitat* de Marie-Pier St-Louis du Centre de recherche sociale appliquée (CRSA).

5 Ce  **rapport** a été réalisé par Jean Robitaille pour le Créneau des entreprises collectives en services aux personnes âgées autonomes ou en perte d'autonomie.

L'idéation de 2018 à 2021

Afin de préciser ses besoins, la congrégation a commandé une étude actuarielle et a intégré à son projet les aspirations de personnes âgées de la région, exprimées à l'occasion d'un groupe de discussion.

Le partenariat établi avec les Moniales bénédictines a ouvert la possibilité de construire la résidence sur leur terrain. Une étude de faisabilité a permis de prendre des décisions au sujet du site, des partenariats à établir et du design architectural.

S'en sont suivis :

- le lancement d'un concours d'architecture sur invitation qui a mené au choix de la firme (juillet 2018) ;
- l'engagement formel du CPE Les Amis des Prairies d'y loger son installation en développement (octobre 2018) ;
- la signature d'un contrat de service avec le groupe de ressources techniques Habeo (décembre 2018).

À la même époque, une démarche avec l'Association des groupes de ressources techniques du Québec (AGRTQ) pour devenir le premier « projet modèle » de son initiative « Un vrai chez-soi » (décembre 2018) a été entamée. On y mettra toutefois fin quand les deux groupes conviendront qu'ils visent des publics cibles différents⁶.

À partir de mars 2019, des contacts ont été pris avec la Ville de Joliette afin d'obtenir un appui financier. PAX n'obtiendra pas le congé de taxe foncière demandé⁷, mais la Ville acceptera de racheter une partie du terrain pour l'aménagement d'un parc public. L'office municipal d'habitation fournira un programme de supplément au loyer (PSL).

La structure de gouvernance s'est alors mise en place. Le « comité de relocalisation » formé par les sœurs pour mener les démarches jusqu'à ce moment s'est transformé en conseil d'administration provisoire. C'est lui qui a mené les démarches afin de concrétiser le projet :

- produire le plan d'affaires ;
- participer à la consultation publique de la Ville de Joliette autour du « projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI) » ;
- élaborer les plans et devis avec les architectes ;
- lancer l'appel d'offres pour la construction de la résidence.

Deux corporations (OBNL) seront créées : PAX Habitat pour la gestion de l'ensemble de la résidence communautaire et PAX Habitat-Santé pour la prestation des services de soin aux résidents et résidentes.

6 Les orientations de l'AGRTQ pour ses projets d'habitation communautaire avec continuum de services pour aînés s'adressent davantage à la population aînée de classe moyenne, alors que la congrégation souhaitait vraiment privilégier les personnes aînées ayant de plus faibles revenus.

7 Face au refus de la Ville d'accorder un congé de taxe, PAX Habitat s'incorporera à titre d'OBNL sous la *Loi sur les corporations religieuses* et bénéficiera ainsi d'un congé complet de taxe.

La réalisation de 2021 à 2023

L'ouverture des soumissions pour la construction du bâtiment a montré un décalage de 12 millions de dollars entre les estimations et les soumissions reçues. L'inflation causée par la pandémie est pointée du doigt. Tous les partenaires financiers ont accepté d'augmenter leurs contributions, tandis que des économies ont été réalisées en réduisant certains aspects secondaires du projet.

Le projet a été accepté par la Ville de Joliette en vertu d'un projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI)⁸. Le PPCMOI rendait toutefois impossible la modification des plans initiaux pour les ajuster à l'explosion des coûts.

Durant cette période, le conseil d'administration (CA) a embauché une direction générale. La directrice adjointe de la congrégation qui gérait depuis quelques années les services de soins aux religieuses et qui participait déjà à l'élaboration du projet a été retenue pour ce rôle. L'arrivée d'une direction a permis, entre autres, d'accélérer la mise en place des différentes politiques, procédures et normes en vue de la certification.

De nouveaux membres se sont ajoutés au conseil d'administration provisoire. Le CA a créé des comités de travail : chantier, finances, philosophie de vie, communication, design, sélection des locataires, etc.

En 2021 et 2022, un travail intense a été mené afin de préparer l'arrivée des résidentes et résidents pour le début 2023.



D'autres sources d'inspiration

Des travaux menés par Danielle Forest au [Centre de recherche sociale appliquée](#) (CRSA) entre 2008 et 2018 ont influencé la conception du projet de PAX Habitat.

Tandis que l'exploration de divers modèles et expériences d'habitation – Havre du Petit Village à Repentigny, Maison Mémoire du Cœur à Saint-Charles-Borromée, Quartier des générations à Montréal-Nord, CHSLD de L'Islet, projet pilote de petites maisons de la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ) de Lanaudière, etc. – a permis au groupe porteur de cerner ce qui l'intéressait particulièrement, mais aussi de préciser ce qu'il préférerait éviter.

⁸ Les projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI) ont pour but de permettre la réalisation de travaux qui dérogent aux règlements d'urbanisme. Ils sont particulièrement utiles pour les projets d'envergure ou complexes. Un PPCMOI est une mesure d'exception.

Chronologie

Construction et terrain

- **MARS 2021**

Signature du contrat avec l'entrepreneur.

- **AVRIL 2021**

Début de la construction et suivi des travaux de construction.

- **JUIN 2021**

Finalisation des transactions de vente et achat du terrain.

Financement

- **DÉCEMBRE 2021**

Signature de l'entente de financement avec la Société d'habitation du Québec (SHQ).

- **JANVIER 2022**

Signature de l'entente de financement avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).

Première rencontre avec la nouvelle présidente-directrice générale du CISSS de Lanaudière et amorce de travaux communs et de négociations en vue de l'obtention du financement; cette rencontre s'avérera déterminante pour l'obtention du financement.

- **AVRIL 2023**

Signature de l'entente de partenariat financier PAX Habitat-CISSL/MSSS.

Fonctionnement et personnel

- **AOÛT 2021**

Adoption de la « philosophie de vie » de PAX Habitat.

- **TOUT AU LONG DE 2022**

Politiques, procédures et normes en vue de la certification.

- **MAI 2022**

Contrat de gestion du service alimentaire signé avec une firme externe.

- **SEPTEMBRE 2022**

Transfert des employé·es de la congrégation.

- **AUTOMNE 2022**

Politiques et procédures de ressources humaines, protocole d'entente entre PAX Habitat et PAX Habitat-Santé, etc.

- **JANVIER 2023**

Embauche de la mobilisatrice communautaire.

Locataires

- **ÉTÉ-AUTOMNE 2022**

Sélection des locataires et attribution des logements.

- **FÉVRIER 2023**

Arrivée des locataires.

Des risques calculés

Bien que la phase d'idéation ait semblé longue à certains égards, le projet s'est conclu en à peine cinq ans (2018-2023). Le conseil d'administration a avancé à chaque étape avec diligence, tout en prenant des risques calculés et en s'adaptant aux changements : les travaux de construction ont débuté dans l'attente de certaines confirmations légales ; les discussions formelles avec le CISSS de Lanaudière ont été repoussées pour tenir compte des priorités du système de santé par rapport à la pandémie de COVID-19 ; on a procédé à l'accueil des locataires de la Maison Humania sans avoir la confirmation du financement du CISSS pour les soins, etc. Le conseil d'administration a pu avancer avec confiance grâce au soutien de la congrégation.



Un continuum de services et de soins à domicile

Un parcours de soins évolutif

PAX Habitat propose une offre complète de services et de soins à domicile. Dans un même lieu, on retrouve des personnes âgées pleinement autonomes, d'autres ayant de légères pertes d'autonomie et certaines qui ont besoin de services et de soins quotidiens nettement plus significatifs – soit des aîné-es qui résideraient autrement dans une ressource intermédiaire (RI) ou un CHSLD. Ce modèle, offert à des personnes âgées à faible revenu, n'existait pas jusque-là.

Grâce à ce continuum, on fait cesser les déménagements à répétition et les séparations forcées de couples dont la santé d'un des deux membres se détériore. Dans PAX Habitat, c'est l'environnement et l'organisation des services et des soins qui s'adaptent aux besoins en évolution des individus, et non l'inverse.

PAX Habitat peut offrir à domicile tous les soins requis puisqu'il possède les certifications RPA de catégorie 1 (dans la section PAX Habitat) et 4 (dans la Maison Humania).

Cette gamme complète de services et de soins de santé se décline dans la partie de PAX certifiée catégorie 1 en :

- des services de maintien à domicile (p. ex. toilette partielle, distribution de médicaments, habillage) ainsi que des soins à domicile – le CISSS de Lanaudière évalue les besoins, détermine les services à offrir, les paie et ce sont les employé-es de PAX Habitat-Santé qui les donnent ;
- des services de consultation avec une infirmière sur place ;
- des groupes de soutien aux proches aidant-es ;
- des services de répit ;
- la possibilité pour les résidents et résidentes de PAX Habitat qui iront vivre à la Maison Humania d'y prendre leurs repas, pour qu'ils et elles s'acclimatent à ce nouvel environnement.

Et dans la Maison Humania :

- des équipements appropriés (p. ex. : rails au plafond des chambres pour favoriser le déplacement des gens à mobilité réduite) ;
- des ressources professionnelles en santé – une équipe de plus de 40 personnes composée d'infirmières, d'infirmières auxiliaires, de préposé-es aux bénéficiaires et d'aides de service.

Une rareté

Quelques rares RPA à but lucratif de catégorie 4 offrent un réel continuum de services et de soins, mais les coûts pour les usagers et usagères sont alors astronomiques (plus de 8 000 \$ par mois).

D'autres RPA offrent certains services et soins dans une section certifiée catégorie 4, mais l'offre de services demeure assez limitée. Généralement, dès que leur cas devient plus complexe, les personnes âgées doivent déménager de leur RPA vers d'autres milieux, en RI ou en CHSLD.



Mixité des profils et fluidité des parcours

Malgré certaines contraintes réglementaires, une réelle mixité de profils se côtoie au cœur des activités quotidiennes. Où qu'ils habitent dans PAX Habitat, et lorsqu'ils le désirent, les gens peuvent décider de prendre leur repas à la salle à manger principale de PAX Habitat ou dans celle d'Humania. Les activités de loisirs sont accessibles à tous et à toutes – des résident·es d'Humania accompagnent d'ailleurs d'autres locataires de PAX Habitat.

À l'inverse, il est commun que des personnes âgées qui habitent seules dans leur logement aient le goût d'aller « passer la veillée » au salon d'Humania avec leurs ami·es qui y résident. Cela contribue à réduire la solitude et à gérer les petites anxiétés liées aux préoccupations de santé, car le personnel infirmier sur place agit comme une présence rassurante.

Lorsque la santé d'une personne résidant dans un logement de la RPA de catégorie 1 requiert un transfert vers la Maison Humania, un processus de transition s'amorce (repas et activités dans la Maison Humania) afin de faciliter un passage tout en douceur sur une période de quelques semaines.



L'organisation des services et des soins

L'organisation des services et des soins se fait en suivant l'Approche relationnelle de soins⁹.

- Quel que soit l'état physique et cognitif d'un résident ou d'une résidente, la personne soignante établit une relation harmonieuse et la maintient pendant toute l'activité de soins.
- Chaque résidente ou résident est jumelé à un ou une intervenant·e qui l'accompagne dans les activités et les routines du quotidien, bien au-delà des seuls soins.
- La personne âgée n'est pas « prise en charge », elle n'est pas « hébergée ». Elle est chez elle. Son autodétermination est constamment valorisée.
- On privilégie une participation active de l'ainé·e et de la personne proche aidante pour toutes les décisions les concernant.
- On encourage l'implication des familles.
- On favorise une saine gestion du risque : laisser aux résident·es le choix du moment et de la nature de leurs activités (loisir, marche, etc.).
- On respecte l'unicité de la personne âgée, ses besoins spécifiques, ses préférences, ses talents, sa capacité à faire des choix.

« La philosophie de notre milieu de vie repose sur l'Approche relationnelle de soins. Dès l'embauche, nous formons le personnel à l'ARS. Non seulement le personnel doit être formé, mais il doit également adhérer à cette philosophie de soins. »

— Martine Baril, directrice des soins

⁹ Pour en savoir plus sur cette approche, voir l'Approche relationnelle de soins de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTSAS), 2019.

Comment ça s'est passé ?

Un partenariat novateur tissé avec le CISSS

C'est grâce à un partenariat novateur entre PAX Habitat et le CISSS de Lanaudière que le continuum de services et de soins et son abordabilité ont pu être mis en place.

Les négociations entre le CISSS et PAX Habitat se sont échelonnées sur 16 mois, de janvier 2022 à avril 2023, pendant la période de construction du bâtiment.

1

JANVIER 2022

Une première rencontre

À la demande de PAX Habitat, une première rencontre virtuelle réunit la PDG du CISSS et son équipe de direction avec les représentantes du CA et de la direction de PAX Habitat. On expose alors le concept visé de continuum complet de services et de soins, sa pertinence et ses conditions générales d'opération pour en assurer l'abordabilité et la viabilité.

Les deux parties se reconnaissent des intentions communes et des intérêts mutuels, mais on ne peut garantir à ce moment que le partenariat soit faisable. On convient d'explorer toutes les possibilités (et contraintes) en ayant l'esprit le plus ouvert possible à l'innovation requise.

De part et d'autre, des équipes sont mandatées pour réaliser conjointement les analyses de pertinence et de faisabilité.

2

FÉVRIER À AOÛT 2022

Des visions à réconcilier

Les scénarios présentés par PAX Habitat sont examinés en détail par l'équipe du CISSS. Tout y passe : l'organisation des services et des soins, la structure de postes en ressources humaines, la rémunération du personnel, les conditions d'admission des personnes qui viendraient vivre au sein de la Maison Humania, le mode de financement de ces services, etc. Tout ceci avec une préoccupation constante du CISSS de faire les choses dans les règles et avec équité, tout en osant innover, selon les besoins de l'expérimentation.

La dynamique en est une de coconstruction. Au cours du processus, les deux parties exposent avec transparence les principes qu'elles doivent respecter et les contingences avec lesquelles elles doivent chacune composer.

Par exemple, le CISSS aurait souhaité au départ que la Maison Humania soit principalement destinée à des personnes ayant des profils correspondant aux gens hébergés en CHSLD, mais cela ne respectait pas le désir de mixité au cœur du projet PAX Habitat, qui accueille aussi des personnes ayant des profils pour résider en ressource intermédiaire. En plus, une autre entente de financement liant la SCHL et PAX Habitat limitait le nombre de locataires ayant un tel profil au sein de la Maison Humania.

Une base de principes communs

Les équipes de négociation conviennent d'une base de principes communs pour la réalisation du projet, notamment...

- PAX Habitat choisira qui viendra vivre au sein de la Maison Humania. Le CISSS ne procédera pas à l'achat de places, comme cela se fait habituellement.
- PAX Habitat sera l'employeur du personnel qui assurera les services et les soins.
- Les personnes âgées qui vivront dans la Maison Humania devront présenter un profil d'autonomie Iso-SMAF équivalent à celui des gens vivant en RI ou en CHSLD (sauf exception). Un processus conjoint CISSS-PAX Habitat d'évaluation des profils des futurs résidents et résidentes d'Humania devra être mis en place.
- Le financement de ces soins et services, établi sur la base budgétaire convenue, reposera sur une contribution mixte provenant du CISSS (avec recours intensif au budget de maintien à domicile, mais aussi du budget hébergement) et des personnes âgées, avec l'objectif qu'elles ne consacrent pas plus de 80 % de leurs revenus nets pour se loger, se nourrir ainsi que pour l'ensemble des services, des activités et des soins¹⁰.
- L'entente de financement s'inscrira dans une perspective de pérennité tout en offrant l'agilité nécessaire pour faire évoluer le concept en expérimentation.

Comprendre le système de places pour comprendre l'innovation de PAX Habitat

Pour comprendre ce que PAX Habitat a fait d'innovant, il faut connaître le fonctionnement habituel des institutions de santé.

Pour l'État, une RPA est une résidence privée détenue par un propriétaire qui loue des logements à des aîné-es. Ces résidences et la qualité de leurs services sont encadrées par le programme de certification, qui est géré par le CISSS.

Une personne locataire dans une RPA qui a besoin de services de santé les obtient de son CLSC (ou de la RPA, après une entente entre le CLSC et la RPA). Le CLSC détermine les services auxquels elle a droit. Lorsque les besoins de la personne dépassent le niveau de services offerts par le CLSC, elle sera obligée de déménager dans une RI ou un CHSLD.

Ces établissements sont encadrés par l'État, qui achète des places en fonction des besoins des citoyens et citoyennes sur le territoire.

Le CISSS de Lanaudière s'attendait donc à acheter les places qu'il allait payer. Pour PAX Habitat, cela n'était pas possible, car les places de la Maison Humania (catégorie 4) devaient être réservées aux personnes résidant dans la RPA de catégorie 1 (personnes autonomes) qui perdraient en autonomie, pour qu'elles puissent rester chez elles.

10 À noter que les religieuses ne sont pas admissibles au financement accordé par le CISSS, compte tenu de particularités fiscales.

4

AUTOMNE 2022

Négocier l'entente

Le processus de négociation d'une entente formelle de partenariat et de financement entre le CISSS et PAX Habitat est enclenché. On constate qu'aucun contrat type du réseau de la santé ne convient pour encadrer les intentions et les principes convenus. Il faudra donc inventer, rédiger et négocier une entente sur mesure, mais néanmoins conforme aux lois et règlements.

La direction de PAX Habitat passe plusieurs mois avec les équipes des finances, des approvisionnements et le contentieux du CISSS à peaufiner les détails.

5

HIVER 2022

Une entente signée au dernier moment

Il manque un montant pour compléter le budget des soins. Le CISSS a été au bout de ses capacités. Des représentations sont alors menées par PAX Habitat auprès du sous-ministériat du MSSS responsable des services et des soins aux aînés pour obtenir une contribution financière (à titre de « projet novateur »).

Le contrat avec le CISSS est finalement signé le matin même du jour de la cérémonie d'inauguration officielle de PAX Habitat, le 24 avril 2023, en présence de tous les partenaires et dignitaires.

Compte tenu de son caractère inusité, sa durée a été fixée à un an afin de pouvoir y apporter des ajustements si nécessaire. Malgré la durée limitée du contrat, les deux parties ont exprimé leur désir de pérenniser leur engagement.

6

PRINTEMPS 2024

S'inscrire dans la durée

Un nouveau contrat d'une durée de 10 ans (2 fois 5 ans¹¹) est signé, avec de légers ajustements au contrat originel.

11 À défaut d'un préavis écrit de 90 jours, l'entente se renouvelle automatiquement après 5 ans selon le même terme et les mêmes conditions.



Un contexte favorable

Le succès de cette négociation entre PAX Habitat et le CISSS de Lanaudière a reposé à la fois sur une grande rigueur, mais aussi sur une audace et une confiance réciproques. Un concours de circonstances a fait en sorte que les bonnes personnes étaient présentes aux bons moments.

Le CISSS a accepté de travailler bien au-delà des cadres habituels. Tandis que PAX Habitat a ouvert ses portes avant la signature de l'entente de partenariat et de financement avec le CISSS (accueil des premiers et premières locataires en février 2023 et des premières résidentes dans la Maison Humania en mars 2023).



L'innovation financière au service de l'innovation sociale

Sans innovation financière, les innovations sociales portées par PAX Habitat n'auraient pas pu se réaliser.

En effet, les programmes traditionnels de financement de l'habitation communautaire, tout comme ceux consacrés aux services et soins aux personnes âgées, n'étaient absolument pas adaptés aux ambitions de PAX Habitat.

Pire, ces divers programmes s'avéraient souvent antagoniques, « habitation » et « soins de santé » ne devant supposément pas cohabiter. PAX Habitat a bousculé cet ordre des choses, mais il a fallu prendre acte de ces contraintes et changer de perspective.

À la fin de la période d'idéation, l'équipe de PAX Habitat s'est retrouvée devant un curieux paradoxe : ce qui avait été rêvé ne concordait avec aucun programme de financement. Cette mauvaise nouvelle signifiait toutefois que l'on n'allait pas triturer le projet pour le faire rentrer dans des petites cases. Il ne restait alors plus qu'à convaincre les partenaires financiers de sortir des cadres de leurs programmes pour s'impliquer à part entière.

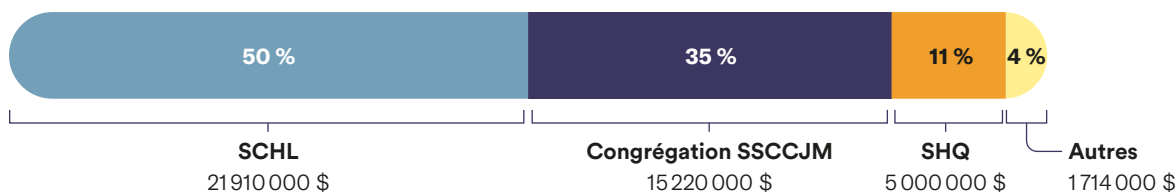
Un montage financier original

PAX Habitat a été pensé pour être réellement abordable pour les personnes âgées, en particulier pour les plus démunies. La contribution financière des aîné·es au coût des soins est modulée en fonction de leurs revenus. Les contributions financières du CISSS de Lanaudière et du MSSS viennent combler la différence du coût réel pour PAX Habitat, dans un concept pensé comme le Programme de supplément au loyer, qui garantit aux gens admissibles un loyer représentant 25 % de leur revenu.

« La mauvaise nouvelle : nos rêves ne rentrent pas dans leurs cases.
La bonne nouvelle : on va devoir faire ça en dehors des programmes, on n'aura pas à dénaturer notre projet ! »

— Jean Robitaille, conseiller stratégique de PAX Habitat

Sommaire, investissement des partenaires



Montage financier, phase de réalisation de PAX Habitat (2018-2023)

Coûts	Valeur du projet			Paramètres et descriptifs
	Terrain de l'Abbaye	424 000 \$	1 %	Valeur du terrain de l'Abbaye
	Travaux de construction	38 200 000 \$	87 %	Contrat avec entrepreneur, avec économies négociées (-2 M\$). Pour 102 unités, le CPE et les espaces communautaires
	Honoraires professionnels	3 820 000 \$	9 %	Architectes, ingénieurs, GRT et autres professionnels
	Divers	1 400 000 \$	3 %	Frais de financement, équipement, aménagement, études, acquisition du terrain voisin, etc.
	Total	43 844 000 \$	100 %	Incluant les taxes (chargées à 50 % pour l'OBNL)

Financement	Valeur du projet			Paramètres et descriptifs	
	Contributions du milieu (21 %)	Sœurs Bénédictines	424 000 \$	1 %	Valeur du don de l'Abbaye des Bénédictines
		Congrégation SSCCJM	7 720 000 \$	18 %	Don en argent de la Congrégation SSCCJM
		Ville de Joliette	1100 000 \$	3 %	Résultat de la vente du terrain à la Ville de Joliette pour la création d'un parc
	Subventions (23 %)	Financement initial SCHL	90 000 \$	0,2 %	Pour frais de démarrage (études, honoraires professionnels, etc.)
		Contribution Fonds national de co-investissement pour le logement (FNCIL) SCHL	5 000 000 \$	11 %	Contribution pour assurer la viabilité (50 k\$/unité). 1 ^{re} expérimentation SCHL Projet habitation communautaire avec soins
		SHQ	5 000 000 \$	11 %	Hors programme AccèsLogis — Décret de subvention (mesure exceptionnelle)
		Contributions diverses	190 000 \$	0,4 %	Novoclimat et autres contributions diverses
	Investissement remboursable (55 %)	Prêt hypothécaire FNCIL SCHL	16 820 000 \$	38 %	Remboursable sur 50 ans à faible taux (2,8 % pour les 20 premières années)
		Capital patient solidaire Congrégation SSCCJM	7 500 000 \$	17 %	Remboursement du capital et intérêts cumulés (2,15 %/an composés) à l'an 1
	Total	43 844 000 \$	100 %		

Neuf sources de financement ont permis la réalisation du projet¹².

En examinant le **budget de réalisation** de PAX Habitat, on constate certaines particularités en regard des montages financiers des projets traditionnels d'habitation communautaire.

- La portion de subvention gouvernementale est plus modeste qu'à l'habitude (24 % plutôt que 40-50 %).
- En revanche, la portion des investissements remboursables (le prêt hypothécaire de la SCHL et du capital patient solidaire de la congrégation) est nettement plus élevée (56 % plutôt que 30-40 % dans les modèles habituels de financement du logement communautaire). C'est la formule de capital patient solidaire (voir page 23) qui rend possible cette proportion d'endettement plus élevée.
- La contribution du milieu avoisine les 20 %¹³. Les sources de ce financement proviennent surtout des partenaires initiatrices du projet (les deux communautés religieuses) – qui deviendront des locataires de PAX Habitat –, plutôt que de la municipalité qui joue habituellement ce rôle. La Ville de Joliette a néanmoins acheté à PAX Habitat une portion du vaste terrain de l'ancienne abbaye pour en faire un parc, ce qui constitue une partie de la contribution du milieu.
- La Société d'habitation du Québec (SHQ) est un partenaire plus modeste du projet (11 %). Elle y est associée dans le cadre d'un « décret de subvention », une formule qui a permis d'éviter plusieurs contraintes qui seraient survenues avec le programme AccèsLogis, notamment celle obligeant le recours à un seul prêteur accrédité. Le décret garantit l'abordabilité des loyers.

- La SHQ a également accordé des suppléments au loyer sous forme de « PSL privés » – des unités de logement subventionnées par la SHQ qui limitent le coût du loyer à 25 % du revenu des ménages admissibles; ces unités de PSL sont qualifiées de « privées » lorsqu'elles sont allouées à des projets réalisés en dehors du programme AccèsLogis.
- La SCHL est présente, ayant consenti des subventions et des prêts à des conditions extrêmement avantageuses.

Les sources de financement du **budget d'exploitation** de PAX Habitat (excluant le monastère) sont tout aussi variées. Elles sont composées des revenus provenant :

- des loyers résidentiels (accompagnés de PSL);
- des loyers commerciaux (CPE et salon de coiffure sur le site);
- des services (repas, télécommunications, activités, sécurité et surveillance);
- de la « contribution soins » payée par les usagers et usagères;
- de la contribution soins payée par le CISSS;
- du financement du MSSS;
- ... sans oublier le congé de taxes foncières attribué à PAX Habitat en vertu de son incorporation à titre d'OBNL sous la *Loi sur les corporations religieuses*.

On note que le **budget de construction** des logements a finalement été très raisonnable, malgré le contexte de la pandémie, à 333 k\$/unité (comprenant les espaces communautaires et les équipements appropriés pour les soins, mais en considérant à part le CPE).

12 À noter que les coûts de restauration et de revitalisation du monastère pour sa transformation en lieu de rencontres et d'activités communautaires sont traités distinctement. Il était important pour PAX Habitat que le monastère n'influe pas sur la situation financière de la RPA.

13 Les programmes d'habitation communautaire au Québec (AccèsLogis, puis PHAQ depuis 2022) exigent 20 % de contribution du milieu. Ces contributions peuvent provenir de la municipalité sous la forme d'une subvention ou d'un congé de taxe foncière, mais aussi de n'importe quel autre partenaire. PAX, qui n'a pas été financé par un programme régulier, a atteint le 20 % même s'il n'en avait pas l'obligation.

Une approche gagnant-gagnant

Au cœur de ce montage financier, on découvre une stratégie de partenariat dans laquelle chaque partenaire a accepté de « sortir des p'tites cases » et en est ressorti avec des avantages. D'abord, à cause de la pertinence du projet pour la communauté joliettaise, mais aussi parce que l'investissement de chaque partenaire a été inférieur à ce qu'il aurait dû être dans le cadre de leurs programmes traditionnels.

On retrouve aussi dans ce modèle des partenaires diversifiés. Habituellement, cette diversité n'est pas possible en raison des règles des programmes de financement.

Le prêt des SSCCJM : du capital patient « solidaire »

Le capital patient existe depuis de nombreuses années au Québec. Il s'agit de prêts dont le capital n'a pas à être remboursé avant une longue période. Dans le projet de PAX Habitat, le capital patient est devenu « solidaire » grâce à des conditions encore plus avantageuses que celles généralement offertes par le capital patient.

Principales caractéristiques du capital patient solidaire

Le capital patient solidaire est un prêt, mais son impact sur le développement d'un projet s'apparente davantage à un don ou à une subvention.

À la différence de l'emprunt traditionnel, les capitaux investis ne doivent pas être remboursés rapidement (le côté « patient ») et sont offerts à des conditions très favorables (le côté « solidaire ») : très longue durée avant le début du remboursement du capital et des intérêts, taux modeste, peu d'exigences de garantie, par exemple.

C'est un outil financier qui s'ajoute aux autres formes de financement des projets d'habitation communautaire, comme la contribution du milieu (p. ex. mise de fonds de l'organisme, dons, contribution de la municipalité) et les subventions. Il ne les remplace pas.

Son pouvoir est crucial : il a permis de doubler la capacité d'emprunt du groupe porteur de projet de PAX Habitat.

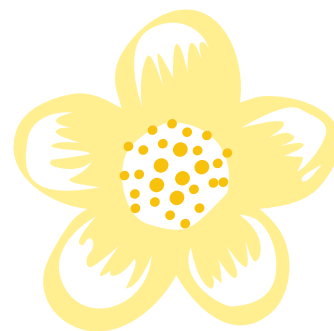
L'effet levier

Sur un budget total de 43 millions de dollars, la congrégation des Sœurs des Saints Cœurs de Jésus et de Marie (SSCCJM) a contribué pour 7,5 millions de dollars en capital, que l'on peut qualifier de capital patient solidaire : il offre un faible taux d'intérêt et le remboursement du capital et des intérêts est prévu en un seul versement à l'an 21.

Au prêt patient et solidaire des SSCCJM s'ajoute le prêt de 16,8 millions de dollars de la SCHL, offert à faible taux sur 50 ans (voir tableau page 21). L'emprunt total contracté par PAX Habitat s'est donc élevé à quelque 24 millions de dollars.

Si le projet avait strictement suivi les conditions de financement du programme d'habitation communautaire AccèsLogis en vigueur en 2020, la capacité d'emprunt hypothécaire¹⁴ de PAX aurait été de seulement 12 M\$, soit environ 30 % du coût de la portion résidentielle du projet. La somme empruntée par PAX Habitat représente plutôt 56 % de son budget de réalisation.

Les conditions avantageuses des prêts des SSCCJM et de la SCHL font en sorte que le montant mensuel du remboursement hypothécaire de PAX Habitat pour 24 M\$ est équivalent à celui qui aurait été payé pour 12 M\$ empruntés via AccèsLogis. Autrement dit, pour le même paiement mensuel, PAX Habitat a obtenu des financements sous forme d'emprunt deux fois supérieur à l'habitude.



¹⁴ Le niveau d'emprunt hypothécaire est déterminé par la capacité de remboursement de l'organisme, définie en fonction des revenus de loyers perçus lors de l'exploitation.

Un modèle de financement mixte des soins

PAX Habitat a aussi créé un nouveau modèle de financement mixte des soins fondé sur le fait que les résidentes et résidents sont chez eux, locataires de leur domicile, y compris dans la Maison Humania. On est donc ici dans une logique de logement communautaire, et non d'un hébergement, ce qui a permis de combiner les financements des ministères de la Santé et de l'Habitation (y compris du fédéral) pour assurer la rentabilité du projet.

Ce nouveau modèle de financement mixte des soins dans la Maison Humania repose sur :

- une contribution soins payée par chaque résident·e d'Humania selon ses moyens – en considérant le revenu moyen assez faible des résident·es, le coût mensuel moyen en 2024 était de 652 \$;
- une contribution soins payée par le CISSS de Lanaudière – en 2024, cette contribution annuelle par résident·e de la Maison Humania versée à PAX Habitat était d'environ 48 000 \$ (soit 4 000 \$ par mois), elle était basée sur la valeur des services intensifs de maintien et de soins à domicile ;
- une subvention du MSSS de 6 000 \$/année par résident·e de la Maison Humania, allouée à PAX Habitat-Santé à titre de projet novateur, pour compléter la contribution soins du CISSS ;
- des revenus de loyer et de services des locataires de la Maison Humania – à titre d'exemple, en 2024, le loyer mensuel était de 645 \$ et le coût des services était de 1 118 \$ (comprenant tous les repas, les télécommunications, les activités, la sécurité et la surveillance 24/7, etc.).

En considérant l'ajout de la contribution soins de l'usager ou de l'usagère ainsi que le crédit d'impôt et le PSL, le coût mensuel net pour un ou une résident·e d'Humania qui avait un revenu de 22 000 \$ était de 1 550 \$ en 2024.

Exemples des coûts pour vivre à PAX Habitat en 2024-2025

PAX Habitat – RPA de catégorie 1 (personne autonome)

Coût du loyer et des services (1 repas/jour, électricité et climatisation, câblodistribution, sécurité 24/7, animation communautaire et frais administratifs) :

	Montant
Loyer mensuel d'un logement 3 1/2 et des services	1 377,75 \$
Programme de supplément du loyer (PSL)	-422,00 \$
Crédit d'impôt	-129,75 \$
Total mensuel payé par le ou la résident·e*	826,00 \$

*en 2025, basé sur un revenu de 22 000 \$

Maison Humania – RPA de catégorie 4 (personne ayant besoin de soins)

Coût du loyer (chambre) et des services (3 repas/jour et collations, services et soins complets avec présence du personnel de soins infirmiers et de préposés 24/7, électricité et climatisation, téléphonie et câblodistribution, sécurité 24/7, animation communautaire et frais administratifs) :

	Montant
Loyer mensuel (chambre)	680,00 \$
Services obligatoires	1 173,00 \$
Forfait soins	570,00 \$
Total mensuel	2 423,00 \$
Programme de supplément au loyer (PSL) et crédit d'impôt	-847,00 \$
Total mensuel payé par le ou la résident·e*	1 576,00 \$

*en 2025, basé sur un revenu de 22 000 \$

Un réseau solide de personnes compétentes et engagées

Une gouvernance ancrée

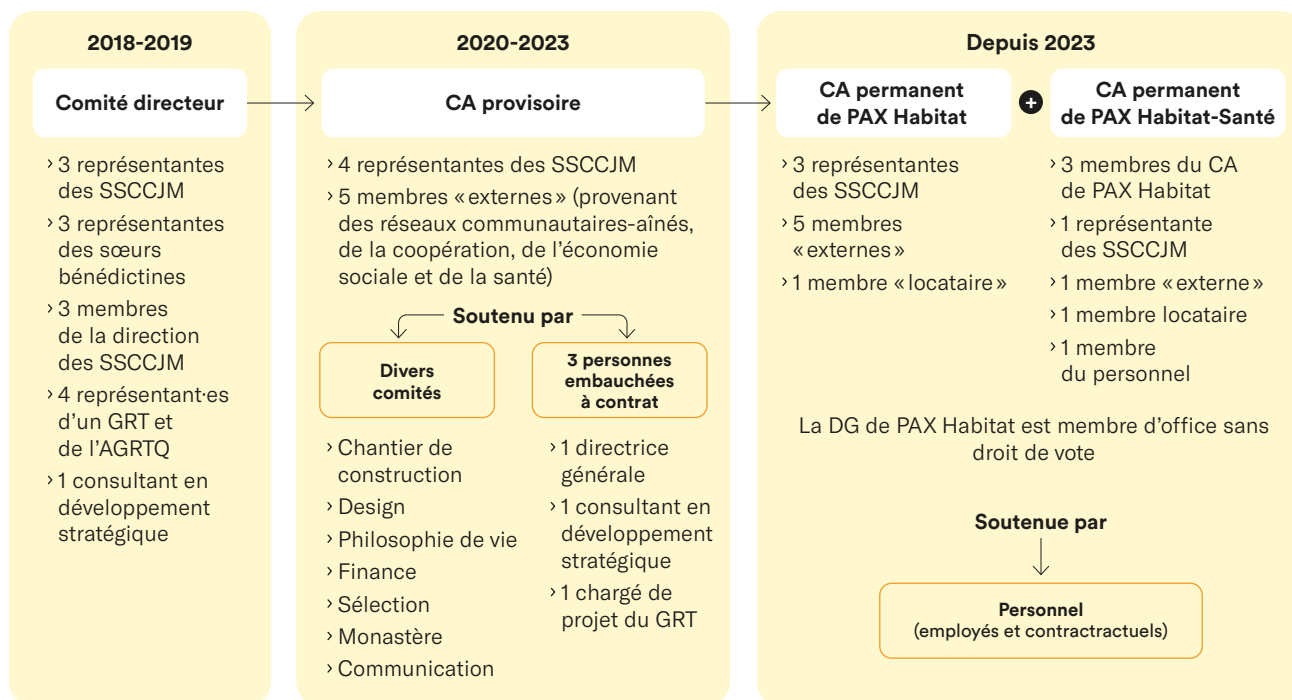
Depuis longtemps, la congrégation des SSCCJM associe des laïcs à ses processus internes. Elle maintient également des liens étroits avec les acteurs du monde communautaire, concrétisant ainsi son « engagement avec d'autres à bâtir un monde plus humain et plus juste¹⁵ ». Elle a donc réalisé le projet de PAX Habitat dans le même esprit.

Parmi ses membres, on retrouve autant des locataires que des membres de la communauté joliettaise. Ceux-ci siègent à différents comités depuis les débuts du projet.

Deux CA représentatifs et en dialogue

La gouvernance de PAX Habitat est assurée par deux conseils d'administration : PAX Habitat pour la gestion de l'exploitation et PAX Habitat-Santé pour la desserte des services de soins. À chacun de ces conseils, un siège est réservé à une personne issue des membres locataires qui est élue en assemblée générale. Sur le conseil de PAX Habitat-Santé, un siège est également réservé aux employé·es. Trois membres du CA de PAX Habitat sont membres d'office de PAX Habitat-Santé.

Vision d'ensemble de la gouvernance de PAX Habitat à différents moments du projet



¹⁵ Élément du charisme de la congrégation.

Le recrutement et la continuité

Au moment de passer du CA provisoire au CA permanent, l'équipe a dû recruter de nouvelles personnes. Les administrateurs et administratrices en place ont établi un « profil collectif de compétences » afin d'orienter leurs démarches.

Ils et elles ont ensuite établi une stratégie basée sur la recherche de personnes ayant des compétences complémentaires à celles de l'équipe en place (soit en gestion en économie sociale, en réalisation de projet de construction, en soins, en administration et en finance). Les recrues devaient aussi provenir de différents milieux en lien avec la mission de PAX Habitat et ses parties prenantes : milieu communautaire des aîné-es, santé et services sociaux, etc.

Même si certaines personnes ont quitté l'organisation et de nouveaux membres se sont joints au CA, un noyau de personnes s'impliquant depuis le début a assuré la continuité. Le CISSS a particulièrement apprécié le fait de pouvoir toujours négocier avec les mêmes personnes. L'arrivée de la directrice générale dès l'incorporation a particulièrement aidé, tout comme la présence du conseiller stratégique qui a piloté le dossier¹⁶.



Comités de travail et outils mis en place

Dès la phase d'idéation, des comités de travail (nommés « chantiers ») ont été mis en place (p. ex. pour la gouvernance, l'administration, le financement, l'organisation du milieu de vie en RPA, les soins et la communication).

Sur la base des orientations énoncées par le conseil d'administration provisoire, chaque chantier explore, analyse, produit des rapports et formule des recommandations. Certains chantiers fonctionneront tout au long du projet, d'autres auront une durée ponctuelle.

Au fur et à mesure que le projet avance et que des orientations sont prises, la gouvernance se resserre. Le nombre de comités est réduit afin de se centrer sur les mesures à mettre en place en préparation de l'arrivée des résidents et résidentes. Les sujets sur lesquels les comités se penchent changent. Le comité surveillance de chantier fait son apparition, ainsi que le comité design, puis le comité de sélection des locataires, etc.

Ces comités sont composés d'administrateurs et d'administratrices et de membres du personnel (directrice générale, coordonnatrice administrative, directrice des soins) auxquels s'ajoutent des ressources externes au besoin. Leurs mandats sont précisés et ils font rapport de leurs travaux et de leurs recommandations au CA.

Deux outils importants sont instaurés afin de soutenir le conseil d'administration dans ses décisions : le sommaire exécutif, produit par la directrice générale, et le journal de bord.

- **Le sommaire exécutif** est un tableau synthèse comprenant les différentes actions à réaliser par la direction générale, leur degré d'avancement ainsi que l'échéance attendue. Il est mis à jour pour chacune des réunions du conseil d'administration, ce qui permet au CA de suivre l'ampleur et l'avancement des travaux à accomplir.
- **Le journal de bord** est lui aussi mis à jour pour chaque réunion du conseil d'administration. Chaque comité y fait rapport de ses activités depuis la dernière rencontre du conseil et y présente les différents enjeux auxquels il doit faire face et les recommandations qu'il soumet au conseil pour décision ou orientation. Sa production est coordonnée par la directrice générale.

16 Voir *Recherche sur la production d'un milieu de vie intergénérationnel PAX Habitat*.

Un projet par et pour la communauté

Fidèle à l'idée de rencontre entre différents acteurs, plusieurs mécanismes de consultation, d'études et de mobilisation ont eu lieu au fil des années, apportant une base solide d'analyse des besoins du milieu et des pratiques existantes. Toutes ces étapes de consultation ont permis de consolider le réseau d'appui au projet. En voici quelques-unes¹⁷ :

- consultation des sœurs sur leurs besoins et préférences ;
- consultations menées auprès des personnes âgées de la région ;
- visite de sites et projets d'intérêt ;
- inventaire des pratiques innovantes ;
- participation et présentation des intentions au colloque Municipalités amies des aînés en 2019 ;
- participation aux rencontres du Créneau personnes âgées à Montréal ;
- exercices d'idéation avec l'Association des groupes de ressources techniques du Québec (AGRTQ) et une firme-conseil en innovation sociale ;
- concours pour le choix d'un concept et d'une firme d'architectes ;
- étude de faisabilité et plan d'affaires, validés par une analyse financière réalisée par le Consortium de coopération des entreprises collectives ;
- consultation publique de la Ville de Joliette auprès des citoyens et citoyennes dans le cadre du Règlement sur les projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble – PPCMOI (demande de dérogation au règlement de zonage).

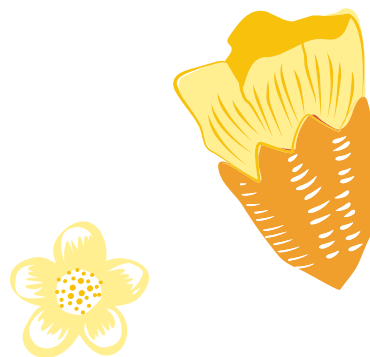
Un mode de gestion participatif

Le mode de gestion est fondé sur une participation réelle des résidents et résidentes aux décisions concernant l'organisation de la vie quotidienne et le développement du milieu. Plusieurs comités composés de résident-es contribuent à l'animation et à l'aménagement du milieu de vie.

Par exemple, le comité milieu de vie a pour mandat de mettre en place ou d'aider à mettre en place des activités favorisant l'autonomie et la participation des résident-es en tenant compte de leurs intérêts et de leurs besoins. Son rôle est aussi de diffuser de l'information sur les droits et les obligations des résident-es et de promouvoir l'amélioration de la qualité de leurs conditions de vie.

Composé de six résidentes et résidents élus par leurs pairs en assemblée, accompagnés par la mobilisatrice communautaire, ce comité achemine à la direction générale ses recommandations émanant des demandes des résident-es.

Aussi, les personnes qui résident à PAX Habitat doivent contribuer aux différentes tâches de maintien du cadre de vie. L'implication attendue est d'environ une heure et demie par semaine, mais il n'y a pas de compilation formelle. Lors d'un « salon des contributions », les aîné-es ont pu choisir des travaux correspondant à leurs intérêts, talents et capacités ; cela peut aller de l'accompagnement vers les activités d'autres personnes logeant à Humania à l'assemblage de jouets au CPE.



17 Voir *Recherche sur la production d'un milieu de vie intergénérationnel PAX Habitat*.

Apprentissages

L'aventure de PAX Habitat a permis de faire de nombreux apprentissages et de tirer des leçons dont l'écosystème de l'habitation communautaire pourrait bénéficier.

Les dédales de la certification

Deux OBNL ont été créés. PAX Habitat pour obtenir la certification 1 (RPA autonome) et PAX Habitat-Santé pour obtenir la certification 4 (Maison Humania, pour les personnes ayant besoin de soins de santé). Cette formule a été acceptée par le CISSS¹⁸.

Les promoteurs d'aujourd'hui n'ont pas à créer deux OBNL différents pour obtenir ces certifications. La nouvelle réglementation permet aux RPA d'avoir une double certification 1 et 4. De plus, elle permet aux RPA de catégorie 4 de déployer une offre de services quasi équivalente à celle des CHSLD.

Aujourd'hui, les défis engendrés par cette structure d'organisation remettent en question ce choix initial. D'une part, il faut soutenir le fonctionnement de deux conseils d'administration dont les contenus des rencontres ne sont pas si différents l'un de l'autre. D'autre part, la gestion financière s'avère plus lourde et onéreuse : deux systèmes comptables distincts mais interreliés par des dépenses communes et deux vérifications comptables annuelles.

Passer de l'exception à la norme

Pour la construction, le financement de la Société d'habitation du Québec (SHQ) est venu d'un décret de subvention. Cette forme de subvention, hors programme, est généralement utilisée par l'État lorsqu'un projet pertinent n'est pas admissible au financement des programmes existants, souvent à cause de la nature exceptionnelle ou novatrice du projet. Elle est souvent associée à des conditions particulières établies sur mesure pour un projet.

Le financement de la SCHL a quant à lui été obtenu dans le cadre du Fonds national de co-investissement en logement. L'entente de financement avec PAX Habitat est cependant novatrice, puisqu'elle a reconnu pour la première fois que des soins pouvaient être offerts dans un milieu d'habitation financé par la SCHL. PAX Habitat a réussi à faire valoir que les locataires recevaient ces soins dans leur logement, qu'ils et elles étaient des locataires et non des résidentes en « hébergement ».

Des conditions spécifiques du contrat de financement de la SCHL avec PAX Habitat permettent et balisent l'offre de soins au sein de certains logements du projet.

Ainsi, pour la première fois de son histoire, la SCHL s'associe à un projet d'habitation communautaire qui offre des services et des soins de santé, parce que, dans ce cas-ci, les soins sont offerts à domicile, « chez soi ». Les gens ne sont pas « hébergés » ; voilà ce qui a rendu possible le financement de la SCHL, comme celui de la SHQ.

Il est souhaitable que les apprentissages faits par les deux institutions publiques à travers cette expérience inspirent des changements réglementaires et de programmes, ce qui permettrait à d'autres promoteurs de RPA communautaires d'offrir le même type de milieu de vie : un chez-soi complet.

¹⁸ Depuis, les normes de certification ont été modifiées et obligent PAX Habitat à réviser la certification accordée, principalement pour les services aux personnes semi-autonomes.

L'arrimage entre la politique et les programmes

Ce que PAX Habitat promeut comme milieu de vie communautaire pour les personnes âgées correspond parfaitement à la vision du gouvernement et aux intentions affirmées dans ses politiques de maintien à domicile¹⁹.

Pourtant, cette vision est impossible à mettre en œuvre dans le cadre des programmes du MSSS (Santé Québec) et des modes de financement des institutions, qui segmentent les établissements en fonction des profils Iso-SMAF des résidentes.

PAX Habitat a eu la chance de travailler avec une PDG de CISSS disposée à faire preuve d'audace. Elle a demandé à son équipe de trouver une solution pour que le projet d'offre de soins de santé financé par les fonds publics, destiné à des personnes âgées à faible et modeste revenu, fonctionne. La Direction des finances, la Direction de l'approvisionnement et de la logistique, le responsable de l'octroi des contrats et l'équipe du contentieux du CISSS ont été mis à contribution.

Il serait pertinent que les programmes permettent à d'autres RPA à but non lucratif, en émergence ou déjà existantes, d'offrir des services et des soins de santé jusqu'en fin de vie aux personnes âgées les plus défavorisées, en cohérence avec les orientations contenues dans la politique gouvernementale Vieillir et vivre ensemble, chez soi, dans sa communauté, au Québec, qui préconise que les personnes restent le plus longtemps chez elles plutôt que d'être déménagées successivement.



¹⁹ Lire notamment la Politique d'hébergement et de soins et services de longue durée, *Des milieux de vie qui nous ressemblent*, ainsi que le Plan d'action gouvernemental 2024-2029, *La fierté de vieillir*. On peut d'ailleurs noter des incohérences entre les nouvelles politiques et les règlements antérieurs, notamment en matière de gestion du risque.

Des partenaires financiers à mettre à contribution

Les investissements des deux communautés religieuses ont été, de toute évidence, cruciaux pour la réalisation de PAX Habitat, mais d'autres partenaires pourraient les remplacer dans des projets ayant les mêmes ambitions.

Le capital patient solidaire pourrait être assuré par des organisations philanthropiques qui n'ont pas besoin d'obtenir un rendement financier important ni rapide sur leur investissement. Il peut aussi provenir d'institutions publiques qui choisiraient cette méthode pour une petite portion de leurs investissements.

Il est à noter que le programme actuel de financement d'habitation communautaire de la SHQ, le Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ), permet une mixité de sources de financement, notamment pour les espaces communautaires, ce que ne permettait pas AccèsLogis, l'ancien programme. Cependant, les fonds sont attribués à la suite d'un appel à projets, et il n'y en a eu que deux depuis sa création en 2022.

La présence de locataires religieuses n'a aucune incidence (positive ou négative) sur le cadre de financement convenu avec le CISSS, qui s'adresse spécifiquement aux personnes laïques vivant à la Maison Humania, quel qu'en soit le nombre.

Faire des choix aujourd'hui... en pensant à demain

Des choix en apparence idéaux au début peuvent s'avérer moins optimaux des mois ou des années plus tard. La vie quotidienne à l'intérieur du bâtiment de PAX Habitat fait apparaître des défis qui n'avaient pas été anticipés.

- L'intégration d'un système de ventilation et de chauffage à la fine pointe de la technologie semblait être le meilleur choix pour le bâtiment. Or, ce système présente des problèmes de performance que des professionnel·les n'arrivent pas à régler de façon permanente. L'équipe de PAX se retrouve avec un équipement trop complexe et dépendante de services spécialisés de réparation.
- Un magnifique escalier monumental dans l'entrée est de l'édifice, symbole de l'ouverture sur la communauté, s'avère finalement peu utile et peu utilisé.
- Des espaces voulus efficaces pour la gestion des déchets à l'extérieur ont été mal pensés et se retrouvent à la vue de tous et toutes.

Ces erreurs et d'autres auraient pu être évitées par un partage d'expérience avec des organisations qui ont déjà quelques années de fonctionnement.

Remerciements

Le TIESS tient à remercier Isabelle Comiré (PAX Habitat) pour ses contributions et relectures, ainsi que les membres du comité de pilotage du projet « Des collectivités solidaires pour bien vieillir dans sa communauté » : Caroline Aubry (Chantier de l'économie sociale), Isabelle Marchand (Université du Québec en Outaouais – UQO), Jean Robitaille (PAX Habitat), Marie-Pier St-Louis (Centre de recherche sociale appliquée – CRSA).

Contributions

Rédaction : Jean Robitaille, Isabelle Rousseau (PAX Habitat) et Miriam Fahmy (TIESS)
Édition : Andréanne Chevalier (TIESS)
Révision linguistique : Stéphane J. Bureau (TIESS)
Graphisme : CORSAIRE Design Communication Web

Prêt·es à poursuivre votre exploration ?

Consultez la page du projet « Des collectivités solidaires pour bien vieillir dans sa communauté » sur [notre site Web](#).

Des travaux préparatoires

La préparation de ce cahier repose en partie sur les travaux menés par le Centre de recherche sociale appliquée. En 2023-2024, la chercheuse Marie-Pier St-Louis a mené une enquête qualitative par l'analyse documentaire et la réalisation d'entrevues collectives et individuelles avec des personnes clés qui ont participé à la réalisation de PAX Habitat.

Le rapport, intitulé *Recherche sur la production d'un milieu de vie intergénérationnel PAX Habitat*, peut être lu ici :

 [PAX Habitat – Centre de recherche sociale appliquée.](#)

Avec la participation financière de :



Pour citer : TIESS. (2025). *PAX Habitat. Innover pour mieux servir les personnes âgées*.

À propos

TIESS

Le TIESS est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Basées sur la mobilisation d'une diversité de savoirs et de perspectives, ses publications soutiennent les forces vives de l'économie sociale dans leur contribution à la transition socioécologique.

tiess.ca