

# RAPPORT DE RECHERCHE VOLET 1

## Recherche sur la production d'un milieu de vie intergénérationnel PAX Habitat



Marie-Pier St-Louis  
Centre de recherche sociale appliquée

## REMERCIEMENT

**Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la collecte de données soit par leur témoignage, leur expérience, leurs connaissances ou en partageant de la documentation.**

## RECHERCHE ET RÉDACTION

- Marie-Pier St-Louis, Centre de recherche sociale appliquée

### AVEC LA COLLABORATION DE :

- Danielle Forest, Centre de recherche sociale appliquée
- Laura-Kim Dumesnil, Centre de recherche sociale appliquée

## MEMBRES DU COMITÉ DE RECHERCHE QUI ONT CONTRIBUÉ AU VOLET 1

- Jean Robitaille, conseiller stratégique à PAX Habitat
- Jean Beaudoin, membre du conseil d'administration de PAX Habitat
- Martine Baril, directrice des soins à Humania
- Isabelle Comiré, directrice générale de PAX Habitat et PAX Habitat-Santé
- Isabelle Rousseau, secrétaire des instances de PAX Habitat et coordonnatrice du projet de recherche

## CHERCHEUR.E.S ASSOCIÉ.E.S AU VOLET 2 DE LA RECHERCHE

- Judith Lapierre, chercheure principale, Université de Laval
- Jacques Caillouette, chercheur associé, Université de Sherbrooke
- Léonel Philibert, chercheur associé, Université de l'Ontario français
- André-Anne Parent, chercheure associée, Université de Montréal
- Josée Grenier, chercheure associée, Université du Québec en Outaouais
- Mélanie Bourque, chercheure associée, Université du Québec en Outaouais

## RÉVISION LINGUISTIQUE

- Denise Carbonneau

## MISE EN PAGE

- Marie-Pier St-Louis, Centre de recherche sociale appliquée

## DROIT DE REPRODUCTION

©CRSA, 2024

ISBN (version numérique PDF) : 978-2-924046-90-6

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

La reproduction et l'utilisation, en tout ou en partie, de ce document doivent en indiquer la source de la façon suivante :

St-Louis, Marie-Pier. 2024. *PAX Habitat : La production d'un milieu de vie intergénérationnel*. Centre de recherche sociale appliquée, 58 p.

## Table des matières

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Liste des sigles et acronymes .....                                                                              | 3  |
| MISE EN CONTEXTE .....                                                                                           | 5  |
| Intentions de PAX Habitat et objectifs de la recherche .....                                                     | 6  |
| Méthodologie .....                                                                                               | 6  |
| Méthodologie de collecte .....                                                                                   | 6  |
| Méthodologie d'analyse .....                                                                                     | 7  |
| PHASE PRÉALABLE .....                                                                                            | 9  |
| ANALYSE DE LA PHASE PRÉALABLE .....                                                                              | 12 |
| Forces du modèle lors de la phase préalable .....                                                                | 12 |
| Opportunités du modèle lors de la phase préalable .....                                                          | 13 |
| Faiblesses et menaces du modèle lors de la phase préalable .....                                                 | 13 |
| Particularités et innovations pour la phase préalable .....                                                      | 13 |
| PHASE IDÉATION .....                                                                                             | 16 |
| ANALYSE DE LA PHASE D'IDÉATION .....                                                                             | 18 |
| Forces du modèle lors de la phase d'idéation .....                                                               | 18 |
| Opportunités du modèle lors de l'idéation .....                                                                  | 19 |
| Faiblesses et menaces du modèle lors de l'idéation .....                                                         | 20 |
| Particularités et innovations pour la phase d'idéation .....                                                     | 20 |
| PHASE RÉALISATION .....                                                                                          | 22 |
| ANALYSE DE LA PHASE RÉALISATION .....                                                                            | 22 |
| Forces du modèle lors de la réalisation .....                                                                    | 22 |
| Opportunités du modèle lors de la réalisation .....                                                              | 24 |
| Faiblesses et menaces du modèle lors de la réalisation .....                                                     | 25 |
| Particularités et innovations pour la phase de réalisation .....                                                 | 26 |
| ANALYSE TRANSVERSALE .....                                                                                       | 28 |
| Mécanismes et structures de gouvernance qui ont contribué à structurer le réseau .....                           | 28 |
| Équilibre des rapports de force favorisant une approche gagnante .....                                           | 30 |
| CONDITIONS FACILITANTES .....                                                                                    | 35 |
| Une base solide avec des valeurs fortes inspirées du charisme des religieuses .....                              | 36 |
| Un alignement d'acteurs autour de valeurs communes .....                                                         | 36 |
| L'expertise et les compétences des personnes .....                                                               | 36 |
| Une expertise centrée sur le renforcement du réseau .....                                                        | 37 |
| Une gouvernance stable et agile soutenant la capacité à se remettre en question et à trouver des solutions ..... | 37 |
| L'audace et la capacité à prendre des risques .....                                                              | 38 |
| L'engagement des partenaires .....                                                                               | 38 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Une démarche qui prend ses assises dans de réels besoins .....       | 38 |
| Se représenter et influencer, la pierre angulaire du projet .....    | 38 |
| La présence de financement autonome.....                             | 38 |
| Montage financier .....                                              | 39 |
| Le liant entre l'innovation financière et l'innovation sociale ..... | 39 |
| OBJETS POUVANT ÊTRE TRANSFÉRÉS.....                                  | 41 |
| CONCLUSION .....                                                     | 42 |
| BIBLIOGRAPHIE.....                                                   | 43 |
| Annexe 1.....                                                        | 44 |
| Chaîne d'évènements durant la phase préalable .....                  | 44 |
| Chaîne d'évènements durant la phase d'idéation.....                  | 49 |
| Chaîne d'évènements durant la phase de réalisation .....             | 54 |

## Liste des sigles et acronymes

|               |                                                                    |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>CAAPL</b>  | Centre d'assistance et d'accompagnement aux plaintes de Lanaudière |
| <b>CHSLD</b>  | Centre d'hébergement et de soins de longue durée                   |
| <b>CISSSL</b> | Centre intégré de santé et de services sociaux de Lanaudière       |
| <b>CJE</b>    | Carrefour jeunesse-emploi                                          |
| <b>CPE</b>    | Centre de la petite enfance                                        |
| <b>CPRQ</b>   | Conseil du patrimoine religieux du Québec                          |
| <b>FIQ</b>    | Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec              |
| <b>GRT</b>    | Groupe de ressources techniques                                    |
| <b>MSSS</b>   | Ministère de la Santé et des Services sociaux                      |
| <b>PSL</b>    | Programme de supplément au loyer                                   |
| <b>RI</b>     | Ressources intermédiaires                                          |
| <b>RPA</b>    | Résidence privée pour aînés                                        |
| <b>SAD</b>    | Soutien à domicile                                                 |
| <b>SADL</b>   | Soutien à domicile Lanaudière                                      |
| <b>SCHL</b>   | Société canadienne d'hypothèques et de logement                    |
| <b>SHQ</b>    | Société d'habitation du Québec                                     |
| <b>TRCAL</b>  | Table régionale de concertation des aînés de Lanaudière            |



# MISE EN CONTEXTE

PAX Habitat est un milieu de vie où cohabitent des personnes âgées religieuses et laïques ainsi que des enfants et des familles qui fréquentent un centre de la petite enfance (CPE) et des organismes logés dans le monastère. Ces personnes partagent une vision commune inclusive et engagée, ouverte sur la communauté. Le monastère et les espaces extérieurs accueillent également l'ensemble de la communauté de Joliette.

## PAX HABITAT C'EST...

- Un organisme sans but lucratif enraciné dans la collectivité.
- 102 nouvelles unités d'habitation pour personnes âgées (diversité de typologies : chambres, studios, 3 ½ et 4 ½), dont 32 chambres dans lesquelles des soins de santé et d'assistance sont offerts (section Humania).
- Un continuum de services et de soins à domicile qui évite les multiples déménagements des aîné.e.s.
- Une résidence abordable et destinée à une population de personnes âgées à faible et modeste revenu. Les personnes ne paient pas plus de 50 % de leurs revenus nets (logement, services, animation, et 1 repas par jour) dans la section des personnes autonomes et 80 % (chambre, soins, services, animation, et tous les repas) dans la section Humania pour les personnes nécessitant des soins quotidiens.
- Un CPE accueillant 70 enfants.
- Des espaces communautaires pour les résident.e.s.
- Des espaces communautaires permettant des lieux de rencontre entre les résident.e.s et le voisinage au cœur d'un jardin près de la rivière l'Assomption comprenant un monastère.
- Un projet plurigénérationnel fondé sur la participation citoyenne et l'entraide.
- Un héritage transmis par des femmes de cœur issues de communautés religieuses où cohabitent des religieuses et des personnes laïques.
- Un milieu axé sur le développement durable et une approche écologique : certifié LEED Argent.

**Projet idéalisé en 2021 par les membres du comité directeur**



### Trois principes fondateurs ont animé le processus d'élaboration du projet depuis ses débuts :

**Continuum** : développer un milieu de vie permettant un vieillissement actif et l'accès à une offre de services adaptée à l'évolution de la perte d'autonomie afin d'éviter les déménagements consécutifs;

**Abordabilité** : l'accessibilité des coûts du loyer et des services aux personnes à faible et modeste revenu;

**Ouverture sur la collectivité** : un milieu intergénérationnel ouvert sur la communauté autant au niveau architectural (organisation et utilisation de l'espace, dont le monastère) que social (organisation des services et des activités).

C'est l'ensemble d'une communauté qui s'est mobilisé sur plusieurs années pour réaliser ce projet d'envergure.

## Intentions de PAX Habitat et objectifs de la recherche

Le conseil d'administration de PAX Habitat souhaite poser un regard appréciatif sur le processus d'implantation et tirer des apprentissages à l'interne. Il souhaite également documenter le processus et identifier les aspects innovants qui pourraient soutenir d'autres milieux qui veulent réaliser un projet similaire. Des outils de transfert seront développés subséquemment.

## Méthodologie

### Méthodologie de collecte

La méthodologie se veut principalement qualitative par l'analyse documentaire et la réalisation d'entrevues collectives et individuelles.

La première étape de collecte a été de recenser l'ensemble de la documentation produite par PAX Habitat depuis ses débuts. Les documents des instances de la congrégation ont été collectés ainsi que ceux produits par le comité directeur, devenu le Comité de coordination, puis ceux du conseil d'administration provisoire et des conseils d'administration de PAX Habitat et de PAX Habitat-Santé. Plus de 250 documents (comptes-rendus, documents de travail, courriels, ententes, etc.) ont été consultés et analysés.

Quatre groupes de discussion ont été réalisés avec :

1. Des personnes clés (sœur Hectorine Boudreau, Congrégation des Sœurs des Saints Cœurs de Jésus et de Marie (SS.CC.J.M.); Isabelle Comiré, directrice générale de PAX Habitat; Jean Robitaille, conseiller stratégique; Isabelle Rousseau, secrétaire des instances de PAX Habitat et coordonnatrice du projet de recherche; Benoit Thibault, chargé de projet au groupe de ressources techniques en habitation HABEO.
2. L'ensemble des membres du conseil d'administration de PAX Habitat et de PAX Habitat-Santé (sœur Hectorine Boudreau, administratrice; sœur Claudette Desmarais, administratrice; sœur Agathe Dupuis, administratrice; sœur Jacqueline Arbour, administratrice; sœur Lise Plante, administratrice; Jean Beaudoin, administrateur; Jean Robitaille, ressource; Benoit Thibault, ressource; Jean Fafard, administrateur, Isabelle Comiré, ressource; Brigitte Rhéaume, administratrice, Andrée-Ann Rivest, administratrice; René Thibault, administrateur; Daniel Blais, administrateur; Karine Ratelle, administratrice; Isabelle Rousseau, ressource; Alain Corriveau, administrateur.
3. Les religieuses SS.CC.J.M. (sœur Hectorine Boudreau, sœur Jacqueline Arbour, sœur Agathe Dupuis et sœur Claudette Desmarais).
4. Les Moniales Bénédictines (sœur Françoise Lépine et sœur Hélène Perreault).

5 entrevues individuelles et 2 petits groupes de discussion ont eu lieu :

#### Entrevues individuelles

1. La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) : Christine Martel, conseillère, logement abordable.
2. Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) : Daniel Garneau, direction des services aux aînés et aux proches aidants.
3. Rayside Labossière, Architecture Design Urbanisme : Antonin Labossière, architecte.
4. Le Centre de la petite enfance (CPE) des Amis des Prairies : Marie-Ève Gaudet, directrice adjointe.
5. La Ville de Joliette : Pierre-Luc Bellerose, maire de Joliette.

#### Entrevues en petit groupe

1. La Société d'habitation du Québec (SHQ) : Claude Foster, président-directeur général de la Société d'habitation du Québec; Annie Grégoire, vice-présidente à l'amélioration et au développement de l'habitation.
2. Le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Lanaudière : Annie Plante, directrice générale adjointe; Chantal Garneau, directrice des finances; Pascale Gagné, consultante.

D'autres entretiens, de nature plus informelle, ont été réalisés avec différents partenaires. Même si ces contenus n'ont pas été analysés en profondeur, ils ont nourri la réflexion.

## Méthodologie d'analyse

La collecte de données nous a permis de retracer l'histoire du projet et d'identifier les effets atteints à chacune des étapes qui ont permis de faire progresser l'action vers la réalisation de PAX Habitat. Ces événements sont présentés sous la forme d'un tableau en ordre chronologique.

Les évènements ont été classés en trois grandes étapes : la phase préalable à PAX Habitat, la phase d'idéation et la phase de réalisation.

Chacun des évènements est associé à un résultat transitoire. Un résultat transitoire est un **évènement** marquant, observable dans la pratique qui marque l'évolution de l'action vers l'atteinte des buts. Chaque résultat transitoire constitue un repère de cette évolution de l'action en réseau. Ceux-ci sont issus d'une recherche menée par Angèle Bilodeau (2011-2022) autour de récits d'action intersectorielle. Les 12 résultats transitoires sont regroupés en trois domaines d'action. Les domaines permettent de comprendre les stratégies qui ont été mobilisées pour faire évoluer le projet selon la phase de son développement. Dans ce l'annexe, des couleurs pour chacun des domaines ont été attribuées. Il est possible de consulter la chaine d'évènements en annexe.

|       |                                                                      |
|-------|----------------------------------------------------------------------|
| Bleu  | Se constituer et se maintenir                                        |
| Vert  | Se représenter et influencer                                         |
| Jaune | Faire converger les acteurs et les ressources nécessaires à l'action |

Un diagnostic sous l'angle d'analyse Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces (FFOM) a ensuite été réalisé. Ce cadre d'analyse a permis de comprendre comment les résultats transitoires ont été mis en mouvement pour faire progresser le projet.

Ces deux cadres d'analyse, dans ce projet, ont soutenu l'analyse afin de documenter l'évolution du projet pour comprendre les conditions de réussite qui ont mené à sa réalisation, afin d'en tirer des apprentissages pour PAX Habitat et pour d'autres milieux qui souhaiteraient s'engager dans un projet similaire.

# PHASE PRÉALABLE

La phase préalable s'est déroulée avant l'automne 2017, moment de rencontre de différents acteurs et actrices qui partagent des intentions communes. Durant cette phase, chacun des groupes respectifs s'est constitué et consolidé de manière indépendante, mais sur la base de préoccupations communes et de besoins partagés.

Congrégation des Sœurs des Saints Cœurs de Jésus et de Marie (SS.CC.J.M.) : Avant 2017, les religieuses des SS.CC.J.M. souhaitent assurer l'hébergement de toutes les religieuses jusqu'à la fin et se départir de la gestion du patrimoine immobilier. Elles sont également animées par leur charisme.

Elles se préoccupent des personnes les plus démunies et souhaitent faire un legs pour la communauté qui permettra de soutenir à long terme les personnes à faible revenu. La supérieure générale, originaire de Lanaudière, encourage les religieuses à rêver l'avenir de la congrégation dès 2012. Devant le désir de trouver des solutions concrètes et viables pour administrer les biens de la congrégation, un comité consultatif formé de 3 religieuses et de personnes laïques s'est mis en place en soutien à l'équipe régionale. Seules les religieuses ont le pouvoir décisionnel, même si elles considèrent grandement le point de vue des personnes laïques au sein de ce comité. Les membres de ce comité sont formés, dans les années qui précèdent 2017, de personnes laïques engagées dans le milieu communautaire, coopératif et de la recherche qui partagent des préoccupations communes :

- Assurer le bien-être de toutes les religieuses jusqu'à la fin de leur vie;
- Contribuer à la communauté de Joliette et tout particulièrement aux personnes démunies.

Les Moniales Bénédictines : La population de la communauté des moniales est vieillissante. Les petites communautés sont encouragées à se fédérer entre elles (il y aura publication par le Vatican de l'Instruction *Cor Orans* en 2018). Par ailleurs, les Moniales Bénédictines souhaitent continuer de résider à Joliette et se départir de la gestion du patrimoine immobilier. Elles ont l'habitude de cohabiter avec la Congrégation des SS.CC.J.M. La Maison Amélie-Fristel est voisine du monastère, et des moniales sont accueillies à l'infirmerie lorsqu'elles ont besoin de soins temporaires ou de longue durée. En 2017, 2 religieuses bénédictines sont hébergées à la Maison Amélie-Fristel et 11 résident dans le monastère.

Personnes laïques issues de la pratique et de la recherche : Le vieillissement de la population se vit en accéléré dans Lanaudière. En 2021, la population de 65 ans et plus représentait 26,5 % (18 835 personnes). Ce pourcentage est de 19 % au Canada. Les personnes âgées de 65 ans et plus sont

## LE CHARISME RELIGIEUX

Pour les religieuses, le charisme réfère à une qualité ou un don spirituel particulier attribué à une personne ou à une congrégation dans le contexte d'une tradition religieuse. Ce charisme peut se manifester à travers le leadership spirituel, la capacité à inspirer et à guider les autres, et une profonde connexion avec les valeurs et les enseignements de la foi.

les personnes qui détiennent les plus faibles revenus, soit 5 % (4 110 personnes) d'entre elles sont à faible revenu selon la Mesure du panier de consommation (Lemire et Payette, 2020). C'est un groupe qui vit plusieurs défis liés à l'habitation, soit : l'abordabilité financière, la disponibilité de logement adapté ou l'accès aux soins de santé adaptés à la perte d'autonomie pour les personnes à faible et modeste revenu. Il y a un constat partagé par différents travaux (Rousseau et collab., 2007; Forest et collab., 2016; Robitaille, 2017), il y a un manque d'accès à un logement abordable, évolutif et de proximité offrant une gamme de services intégrés pour les personnes en perte d'autonomie.

Résumé des préoccupations évoquées par les personnes issues de la pratique et de la recherche :

- Il faut réduire le nombre de déménagements. Selon la FADOQ, les personnes vivent 4 déménagements en moyenne à partir de 78 ans (information issue d'un entretien réalisé par Jean Robitaille dans le cadre du Rapport de l'exercice d'idéation du Concept novateur d'habitation communautaire pour aînés dans le cadre du CRÉNEAU Personnes âgées, 2017). Ces déménagements sont provoqués par « une maison devenue trop grande, des énergies défaillantes pour l'entretenir, des contraintes architecturales du logement (ex. : escalier), le décès du conjoint, la maladie, un accident, la perte du droit de conduire » (ibid., p. 12).
- L'environnement a de la difficulté à se transformer et à évoluer au rythme des besoins des personnes (continuum de services et de soins dans un même lieu). Ce sont donc les personnes qui doivent se déplacer vers les services et les soins.
- Les témoignages des personnes aînées soulèvent une diversité d'intérêts et de besoins en matière de résidence. Plusieurs personnes souhaitent vieillir de manière active et en communauté. Elles ne souhaitent pas être prises en charge et institutionnalisées.
- Le modèle québécois en silo (SAD-RPA-RI-CHSLD) ne répond plus aux besoins avec la hausse fulgurante de personnes de 75 ans et plus.
- Les solutions proposées par le secteur privé pour les personnes en perte d'autonomie sont inadéquates. Celles-ci, lorsqu'elles sont disponibles (offre de soins de santé adaptée au besoin de la personne), sont onéreuses.



Plusieurs personnes et organismes ont été identifiés dans ce groupe d'acteurs ayant contribué à mettre les bases de la production du milieu de vie intergénérationnel PAX Habitat, dont le Groupe de ressources techniques GALOP (Groupe d'aménagement de logements populaires de

Lanaudière maintenant appelé le groupe de ressources techniques en habitation HABEO); l'AGRTQ (Association des groupes de ressources techniques du Québec); le Créneau personnes âgées autonomes ou en perte d'autonomie (PAAPA); le consultant Jean Robitaille; Danielle Forest, consultante et membre de l'équipe du Centre de recherche sociale appliquée; la FADOQ Lanaudière; Présâges; et plusieurs employé.e.s du CISSS de Lanaudière, dont Isabelle Rousseau, organisatrice communautaire à l'époque.

Les religieuses de la Congrégation des SS.CC.J.M. se sont rapprochées progressivement de plusieurs de ces chercheurs et praticiens pour avoir leur avis et leur soutien au fil des années. D'abord au sein du comité consultatif et au comité chargé de réfléchir au relogement des religieuses, plusieurs personnes laïques possèdent une expérience « terrain » et sont aussi inspirées par les résultats des recherches autour du vieillissement et de l'accessibilité à du logement et des soins de qualité. L'apport de praticiens et chercheurs, en phase avec les données produites au Québec et dans Lanaudière, constitue un autre groupe sur lequel s'appuie la mise en œuvre de PAX Habitat.

Les assises du projet (valeurs, principes fondateurs, liens partenariaux) se développent progressivement à l'intérieur des réseaux respectifs, mais c'est la rencontre de ces trois groupes d'acteurs qui a permis de débiter l'idéation de PAX Habitat à la fin 2017. Ces réseaux s'inscrivent dans un contexte national de réflexion sur le vieillissement de la population et d'enjeux importants quant à l'accès à l'habitation, surtout pour les personnes à faible revenu.

La rencontre des trois groupes d'actrices et d'acteurs s'appuie sur des éléments d'analyse de la situation des personnes aînées.

## ANALYSE DE LA PHASE PRÉALABLE

### Forces du modèle lors de la phase préalable

- ❖ La présence de religieuses visionnaires au sein des deux congrégations.
  - La responsable régionale de la SS.CC.J.M. et la responsable des moniales ont été des visionnaires. Les religieuses, de part et d'autre, avaient entamé une réflexion sur l'avenir de leur congrégation plusieurs années avant que le projet de PAX Habitat prenne forme. Reconnues par leurs pairs, elles ont porté le rôle de porte-parole lors de la rencontre entre les deux congrégations en 2017.
- ❖ Des démarches de consultation, à l'interne dans les deux congrégations, pour connaître les besoins et préférences en matière de résidence.
  - Soucieuses de répondre aux besoins de leurs consœurs, les deux congrégations ont réalisé des démarches de consultation à l'interne.
- ❖ Un constat partagé par les deux congrégations sur l'urgence d'agir dans un contexte de vieillissement des membres de leurs communautés.
- ❖ Le charisme des SS.CC.J.M. et la capacité à aller vers les autres.<sup>1</sup>
- ❖ Le charisme des SS.CC.J.M. est en concordance avec l'approche communautaire et associative des acteurs praticiens et chercheurs.
- ❖ Un consensus sur les principes et valeurs entre les trois sources d'acteurs et d'actrices (SS.CC.J.M., Moniales Bénédictines et personnes issues de la pratique/recherche).
  - Les deux congrégations ont des liens entre elles. Leurs résidences respectives sont voisines et les moniales ayant besoin de soins sont accueillies à l'infirmerie de la Maison Amélie-Fristel;
  - Les deux congrégations possèdent une histoire de solidarité avec la communauté joliettaise. Les SS.CC.J.M. contribuent au développement communautaire de la région et les moniales possèdent un réseau de soutien du milieu;
  - Les praticien.ne.s et chercheur.e.s possèdent un ancrage communautaire, coopératif et social sur le territoire.
- ❖ Un alignement de différents praticiens et chercheurs sur les enjeux d'habitation vécus par les personnes à faible et modeste revenu sur le territoire.
  - Des travaux se font depuis des décennies pour comprendre comment prendre soin des personnes à faible revenu jusqu'à la fin de vie de manière bienveillante, mais

---

<sup>1</sup> Le Charisme des SS.CC.J.M. : « Audacieuse et inventive, simple et joyeuse, Amélie Fristel se nourrissait de la contemplation de Jésus en son humanité. À sa suite, attentive aux besoins et aux défis de notre monde, notre « famille élargie » continue, sur chaque continent, de : respecter et promouvoir la dignité des personnes et des groupes les plus vulnérables; s'engager avec d'autres à bâtir un monde plus humain et plus juste; préserver la terre, notre « maison commune ». » Récupéré à <http://www.sscjm.org/index.html>

sans résultats tangibles, les programmes et les services segmentés et en silo des divers ministères bloquant la concrétisation de ces initiatives nouvelles.

- ❖ Présence de personnes laïques de grande qualité au sein de différentes instances de la Congrégation des SS.CC.J.M. ayant des préoccupations et des intérêts communs.
- ❖ Les religieuses sont reconnues pour leur capacité organisationnelle et de gestion.
- ❖ Les SS.CC.J.M. ont l'expérience de gestion d'une infirmerie et de prendre soin des membres de la communauté.
- ❖ Des personnes laïques et des Moniales Bénédictines résidaient à l'infirmerie de la Maison Amélie-Fristel avant PAX Habitat.
- ❖ Les deux congrégations possèdent un patrimoine important.

#### **Opportunités du modèle lors de la phase préalable**

- ❖ Les besoins en habitation pour les personnes âgées à faible et modeste revenu sont partagés par une diversité d'acteurs et d'actrices.
- ❖ Des résidences pour personnes âgées proposent d'accueillir les religieuses. Certaines vont choisir d'aller vivre dans une résidence privée, mais d'autres préfèrent rester en communauté.
- ❖ La communauté de Joliette apprécie les deux congrégations (capital de sympathie).

#### **Faiblesses et menaces du modèle lors de la phase préalable**

- ❖ Aucune avenue examinée au départ, par les religieuses, ne fait consensus ou ne répond parfaitement aux besoins et principes énoncés par les SS.CC.J.M.
- ❖ Population vieillissante au sein des deux congrégations.
- ❖ Espace insuffisant dans les locaux de l'époque pour développer un projet permettant d'accueillir un grand nombre des personnes laïques et de faire un legs à la communauté.
- ❖ Présence de résidences pour personnes âgées (concurrence).

#### **Particularités et innovations pour la phase préalable**

- ❖ Il y a eu solidification du réseau grâce à la présence de religieuses visionnaires qui ont su utiliser leur légitimité et leur crédibilité pour faire avancer le projet. Elles ont consulté, informé, mobilisé les membres des deux congrégations autour d'un projet commun.

- ❖ Les SS.CC.J.M. souhaitaient offrir un legs à la communauté en prenant en considération les besoins des personnes à faible et modeste revenu, la congrégation étant préoccupée par la pauvreté ainsi que l'hébergement et les soins aux personnes depuis de nombreuses années.
- ❖ Des personnes issues de la recherche et de la pratique (communautaire, coopératif et de l'économie sociale) s'intéressent à la nécessité de prendre soin des personnes âgées à faible et modeste revenu localement (sans devoir s'éloigner de ses proches) jusqu'à la fin de vie. Certaines d'entre elles habitent la région ou ont des liens privilégiés avec les SS.CC.J.M. Les recherches menées dans la région ou ailleurs de même que les travaux du Créneau<sup>2</sup> sont venus en appui aux réflexions des SS.CC.J.M. et ont confirmé le bien-fondé des orientations qui ont mené à la mise en place de PAX Habitat.
- ❖ Les SS.CC.J.M. sont associées à des personnes laïques depuis plusieurs années. Durant cette phase, elles se sont entourées de personnes issues de la recherche et de la pratique avec qui elles partagent des valeurs communes sur différents comités (volet administratif, comités). Ces personnes laïques avaient des préoccupations similaires et ont pu être consultées à différents moments durant la phase préalable.
- ❖ Le comité accompagnateur s'est formé au moment opportun avec les bonnes personnes (il y a eu des étapes de démarchage avec une diversité d'acteurs et d'actrices avant de trouver les bonnes personnes).
- ❖ Les religieuses ont pris le temps. Elles ont commencé à réfléchir à l'avenir au moment opportun (il y avait une urgence d'agir, mais, en même temps, elles avaient le temps de bien structurer l'action), ce qui a contribué à la mobilisation.
- ❖ Tous les groupes d'acteurs et d'actrices (chercheurs et praticiens laïcs et les deux congrégations) ont pris le temps de regarder les avenues possibles sans négliger l'importance des valeurs communes.

---

<sup>2</sup> Le Créneau vise à soutenir simultanément la recherche d'innovations sociales et le développement de l'offre de biens ou de services des entreprises d'économie sociale, le tout en vue de mieux répondre aux besoins des personnes âgées.

## **EST-CE UN CRÉPUSCULE OU UNE AURORE?**

*La Congrégation des Sœurs des Saints Cœurs de Jésus et de Marie et les Moniales Bénédictines de Joliette font face à un enjeu de vieillissement de leurs membres. Elles sont ainsi confrontées à la nécessité de se dégager des fonctions administratives et matérielles liées à la propriété et à la gestion de leurs biens immobiliers où vivent nombre de leurs sœurs.*

*Au crépuscule de l'existence de leurs communautés respectives au Québec, la Congrégation et les Bénédictines perçoivent néanmoins une aurore... Filles d'Amélie et de Benoît, elles osent rêver une bonne nouvelle, fidèle aux valeurs et aux charismes qui les animent.*

### **Intentions communes**

*Les Sœurs des Saints Cœurs de Jésus et de Marie et les Bénédictines souhaitent profiter de ce contexte particulier pour initier un projet novateur et pertinent visant la création d'un milieu de vie communautaire pour les aînés-es de Joliette qui intégrera diverses activités sociales et intergénérationnelles. Fort distinct des lieux traditionnels d'hébergement pour personnes âgées, ce projet constituera un nouveau milieu de vie communautaire dynamique qui pourra accueillir dans un cadre mixte une cinquantaine de sœurs de la Congrégation, une douzaine de Bénédictines et d'autres aînés-es de la région qui partageront les valeurs de ce projet.*

*Les deux communautés religieuses sont évidemment préoccupées de veiller au bien-être et à la qualité des soins à offrir à leurs sœurs dans le respect de la spiritualité et du charisme de chacune des communautés. Mais elles veulent également contribuer à la réalisation d'un projet d'habitation collective et de milieu de vie communautaire, pleinement intégré au cœur de la communauté joliettaise, qui saura apporter une réponse pertinente et solidaire aux besoins des temps présents et à venir.*

*Il s'agira d'un legs important : ce sera un projet signifiant tant sur le plan de son architecture, conçue de manière écologique en harmonie avec la nature, qu'au niveau du mode de vie et des services qui y seront offerts dans une approche humaine garantissant au sein de ce nouveau complexe résidentiel et communautaire des soins de qualité jusqu'à la fin de la vie.*

(Extrait de l'étude de faisabilité, 2018)

# PHASE IDÉATION

La phase d'idéation débute avec la rencontre des 3 groupes d'acteurs et d'actrices qui choisissent de travailler ensemble pour conceptualiser un projet qui deviendra PAX Habitat.

À la fin 2017, début 2018, les 3 groupes entrevoient la possibilité de développer un projet ensemble.

**Pour les SS.CC.J.M.,** la mixité et les types de cohabitation sont à l'étude. Elles souhaitent vivre avec d'autres religieuses, d'autres femmes âgées, des couples et aussi des familles. Elles souhaitent offrir un legs pour les personnes à faible revenu du territoire. Les immeubles actuels ne permettent pas d'accueillir une diversité de personnes et d'ouvrir réellement le projet aux personnes laïques.

**Pour les Moniales Bénédictines,** l'intention de demeurer à Joliette est très forte. Jusqu'à ce jour, des moniales sont hébergées à l'infirmerie de leurs voisines. La poursuite de la cohabitation avec les SS.CC.J.M. est une avenue envisageable pour elles, mais sous certaines conditions, dont la poursuite de leur mode de vie contemplatif. Celui-ci ne peut se faire sans des espaces destinés spécifiquement à la vie monastique.

**Les personnes issues de la pratique et de la recherche** constatent l'importance d'offrir des lieux de résidence abordables pour les personnes âgées à faible revenu. L'étude de faisabilité mettra l'accent sur l'explosion démographique à venir chez les personnes les plus âgées (75 ans et plus). De plus, leurs expériences et connaissances leur permettent de s'inspirer d'autres milieux et de données probantes pour soutenir la phase d'idéation. Ils ont aussi l'expertise pour apprécier la faisabilité des scénarios proposés. Par ailleurs, aucun de ces acteurs et de ces actrices n'a d'intention prédéterminée ou ne fait partie de groupe d'intérêt spécifique.

Les intentions des actrices et des acteurs impliqués ont évolué durant cette phase.

## Schéma de l'évolution des intentions des trois groupes d'acteurs

# DES ORIGINES À LA PRODUCTION D'UN MILIEU DE VIE INTERGÉNÉRATIONNEL

## SS.CC.J.M.

- Offrir un legs à la communauté
- Se départir de la gestion du patrimoine
- Assurer le bien-être de toutes les religieuses jusqu'à la fin de leur vie

## Recherche et pratique

- Réduire les déménagements
- Offrir un continuum de services et de soins
- Créer un milieu de vie dynamique pour la communauté
- Offrir des solutions abordables
- Sortir des silos pour trouver les solutions adaptées

## Moniales Bénédictines

- Rester à Joliette
- Poursuivre le mode de vie contemplative
- Assurer le bien-être de toutes les religieuses jusqu'à la fin de leur vie

## VALEURS PARTAGÉES

- Dignité des personnes
- Implication citoyenne
- Bienveillance
- Innovation
- Respect de la terre et de l'environnement
- Souci de transmettre l'héritage reçu des deux congrégations
- Contribution à une société solidaire qui reconnaît la diversité des âges, des cultures et des besoins spirituels

## VISÉES COMMUNES

- Faire un milieu de vie communautaire pour aînés, dynamique et ouvert sur la collectivité, qui intégrera diverses activités sociales et intergénérationnelles;
- Offrir des soins de qualité jusqu'à la fin de vie dans le respect et la bienveillance à tous ceux et celles qui y vivront;
- Établir une approche humaine des soins aux personnes et favoriser l'inclusion sociale dans un projet respectant le développement durable. On animera le milieu de vie, les services et les soins aux besoins des personnes selon ces valeurs en tenant compte de l'évolution de l'état de santé et de l'autonomie des résident.e.s;
- S'inspirer des meilleures pratiques existantes et inspirer d'autres.

## Continuum

Un milieu de vie permettant un vieillissement actif et l'accès à une offre de services adaptée à l'évolution de la perte d'autonomie afin d'éviter les déménagements consécutifs

## Abordabilité

Une accessibilité des coûts du loyer et des services aux personnes à faible et modeste revenu

## PRINCIPES FONDATEURS QUI GUIDENT LES DÉCISIONS

## Ouverture sur la communauté

Un milieu intergénérationnel ouvert sur la communauté autant au niveau architectural que social

## ANALYSE DE LA PHASE D'IDÉATION

### Forces du modèle lors de la phase d'idéation

- ❖ Constitution d'un comité directeur, devenu le comité de coordination, puis le conseil d'administration provisoire (dès 2019) composé en majorité de laïcs ayant des compétences variées (finances, coopération, santé, aînés, économie sociale).
  - Durant toute la phase d'idéation, le projet est mené par un noyau stable de personnes engagées. Plusieurs de ces personnes poursuivront leur engagement dans la phase de réalisation et par la suite. Ces personnes ont des compétences variées et partagent des valeurs communes.
- ❖ Il y a un commun accord des différentes parties (2 congrégations religieuses, les partenaires laïcs dans les comités, les résultats de la consultation) sur les principes à la base du projet de résidence.
  - Les principes fondateurs guideront l'ensemble des décisions qui seront prises et seront un atout pour les porte-parole du projet lors de négociations avec les partenaires financiers.
- ❖ L'étude actuarielle sur les besoins de la congrégation confirme que, peu importe le lieu de résidence, les SS.CC.J.M. ont les fonds suffisants pour assurer le bien-être des religieuses de la région Québec/Acadie jusqu'à la fin et qu'il y aura des surplus.
- ❖ L'étude de faisabilité tient la route. Les budgets sont plausibles même s'ils ne correspondent pas au cadre des différents programmes d'habitation.
  - Présence de plusieurs sources de financement (16 investissements différents provenant de 10 partenaires) amène un sentiment de partage du risque entre les partenaires.
- ❖ Forte acceptabilité sociale du projet par la population.
  - En lien avec les exigences réglementaires de la municipalité, une consultation publique a été réalisée à l'automne 2020. La réaction des citoyens et des citoyennes lors de cet événement a été positive.
- ❖ Mise en place de plusieurs chantiers (11 chantiers en mai 2019) pour réfléchir sur les perspectives d'innovation et d'efficience.
  - Afin de pousser la réflexion au niveau de l'innovation et de l'efficience, des chantiers de travail ont vu le jour. Sur la base des orientations énoncées par le CA provisoire et le comité de coordination, les chantiers explorent, analysent, produisent des rapports et formulent des recommandations à l'intention du conseil d'administration.
  - Les sujets des chantiers sont la gouvernance, l'administration, le financement, l'organisation du milieu de vie (résidence privée pour aînés (RPA)), l'avenir du monastère, les milieux de vie pour les deux congrégations, les soins, les services

alimentaires, la communication, les partenaires de l'économie sociale, les équipements et inventaires, etc.

### **Opportunités du modèle lors de l'idéation**

- ❖ Les Moniales Bénédictines possèdent un terrain permettant d'accueillir un milieu de vie (une grande résidence, un monastère, un parc, un CPE).
- ❖ L'aventure de PAX Habitat est une opération gagnant-gagnant pour les deux congrégations et PAX Habitat. Les congrégations ont investi financièrement de manière considérable dans le projet. En retour, les coûts d'hébergement et de soins seront plus économiques dans ce modèle où elles deviennent locataires versus les charges financières importantes qu'elles devaient assumer jusque-là dans leurs propres bâtiments.
- ❖ L'étude sur les besoins résidentiels des personnes en perte d'autonomie solidifie la pertinence du projet de résidence communautaire.
  - Il y a concordance entre les besoins des personnes âgées en perte d'autonomie et le projet PAX Habitat.
- ❖ Inventaire des pratiques innovantes et visite de sites et de projets d'intérêt.
  - Différents projets ont été visités : les Maisons aînées à L'Islet, le projet Petites maisons pour aîné-e-s de la FIQ, le Havre du Petit Village à Repentigny, le Quartier des Générations à Montréal-Nord, la Maison Mémoire du Cœur. Un descriptif de ces projets se trouve dans l'étude de faisabilité.
  - La visite des sites a permis de préciser ce que le groupe voulait et ce qu'il ne voulait pas.
- ❖ Concours pour le choix du concept d'architecture. La firme d'architecture a été choisie parce qu'elle représentait un bon équilibre entre connaissances/compétences et créativité/originalité.
- ❖ Acceptation de la SCHL de financer un projet d'habitation communautaire avec soins dans l'enveloppe financière pour le logement abordable (FNCIL).
  - La SCHL ne finance pas, normalement, de projets communautaires avec soins. Par ailleurs, de nombreuses étapes de négociation ont permis de faire valoir l'intérêt de financer un projet comme PAX Habitat. La SCHL voit une opportunité pour expérimenter une telle formule, bien balisée, et bénéficiant du soutien de congrégations religieuses.
- ❖ Financement du projet par décret de subvention par la SHQ.
  - La SHQ a tenté de faire entrer PAX Habitat dans le programme AccèsLogis pendant environ un an. La présence de différents prêteurs et d'une proportion importante d'espace collectif rendait le programme inadéquat. Finalement, il est proposé par la

SHQ de demander un décret de subvention. Cette opportunité permet au projet d'être financé tel que pensé.

- ❖ Le déploiement des outils technologiques.
  - La pandémie a forcé le recours et le déploiement des outils technologiques à grande échelle. Ce contexte a permis de faciliter plusieurs étapes de négociation qui auraient nécessité autrement des déplacements (certaines négociations se sont faites avec des personnes qui résidaient dans des régions différentes et à des heures irrégulières).

### **Faiblesses et menaces du modèle lors de l'idéation**

- ❖ Il y a une différence de perspectives entre l'AGRTQ et le reste des partenaires surtout quant à l'usage du monastère et aux populations visées par le projet. Les membres du conseil d'administration souhaitent offrir une résidence pour les personnes âgées à faible ou modeste revenu. L'AGRTQ, quant à elle, veut concentrer ses efforts auprès des personnes âgées qui ont un revenu moyen faible.
- ❖ L'espace, bien que le terrain soit grand, est limité par des arbres et une zone inondable et les membres du comité tenaient à conserver les arbres matures sur le terrain.
- ❖ Le monastère a besoin d'investissements importants pour le maintien des actifs et le réaménagement en fonction des nouveaux usages souhaités.
- ❖ Plusieurs discussions avec la Ville ont eu lieu quant à la taxe foncière et ont nécessité d'apporter des changements de statut organisationnel pour créer une corporation incorporée sous la Loi sur les corporations religieuses (RLRQ, chapitre C-71).
  - Il y avait désaccord quant à l'octroi du congé de taxe foncière. PAX Habitat souhaitait avoir un congé de taxe pendant 20 ans, considérant que le projet était destiné à des personnes à faible revenu. La Ville voulait limiter l'exemption à 50 % sur cinq ans. Après étude de la situation, PAX Habitat a fait le choix de s'incorporer à titre d'OBNL en vertu de la Loi sur les corporations religieuses.
- ❖ La pandémie occupait grandement le réseau de la santé (partenaire essentiel pour offrir des soins à faible coût dans la Maison Humania).

### **Particularités et innovations pour la phase d'idéation**

- ❖ Le projet bénéficie de la présence de ressources et de personnes compétentes pour réaliser un montage financier solide.
  - L'appui financier des deux congrégations a favorisé une attitude proactive qui a forcé les partenaires à embarquer dans le train quand il passe, à défaut d'être mis de côté.
  - Les personnes et les organisations impliquées dans l'idéation sont restées mobilisées bien que les négociations aient pu être un peu ardues à certains

moments. Le fait d'avoir du financement pour assurer une certaine viabilité au projet, dont l'embauche du personnel deux ans avant l'ouverture de la résidence, permettait de rendre le projet concret et de poursuivre l'idéation et son développement.

- ❖ L'arrimage des différents bailleurs de fonds a permis de négocier hors programme avec les partenaires, dont la SCHL et la SHQ, afin d'arriver à des ententes adaptées à PAX Habitat. Un tableau à la page 32 présente les différentes contributions financières et les aspects novateurs de chacune des ententes.
- ❖ La structure de gouvernance a été pensée pour assurer une agilité et une cohérence dans les prises de décisions.
  - Les membres du CA provisoire et ensuite du comité de coordination siègent sur les chantiers et s'assurent que les orientations sont portées dans une logique d'innovation et d'efficacité du modèle.
- ❖ L'évêque du lieu a fait valoir le dossier au Vatican et la demande de cession de l'Abbaye aux fins du projet PAX Habitat a été acceptée.
- ❖ Pour faciliter les liens entre les différentes organisations fondatrices, des ententes distinctes ont été produites (entente entre les Moniales Bénédictines et la Congrégation des SS.CC.J.M. / entente entre la Congrégation des SS.CC.J.M. et PAX Habitat).



# PHASE RÉALISATION

La phase de réalisation commence à partir de l'appel de soumissions en février 2021 pour la construction du bâtiment lorsque l'idéation du concept est terminée. Cette phase comprend :

- Les négociations pour convenir des investissements financiers des divers partenaires afin de boucler le budget de réalisation;
- Le choix de l'entrepreneur;
- L'élaboration des structures de gouvernance, opérationnelle et partenariale;
- Toutes les étapes de recrutement et d'accueil des locataires.

Cette phase se termine avec l'inauguration qui a eu lieu en avril 2023 où 28 organismes et organisations ont été invités. La tenue de l'inauguration en présence de multiples dignitaires et ministres a établi une date d'ultimatum pour la signature des dernières ententes qui tardaient à se conclure. Cet évènement a été un franc succès où les partenaires financiers ont pu visiter et discuter avec des résident.e.s. Tous les partenaires rencontrés ont nommé cet évènement comme un moment important pour voir concrètement l'apport de leur contribution.

## ANALYSE DE LA PHASE RÉALISATION

### Forces du modèle lors de la réalisation

- ❖ L'implication et la motivation des membres du CA et des comités.
  - Plusieurs personnes ont contribué au fil des années à la production du milieu de vie intergénérationnel de PAX Habitat et au développement de PAX Habitat-Santé. Certaines personnes demeurent et s'investissent dans ce projet depuis le début.
- ❖ L'agilité de la structure de gouvernance.
  - La structure est pensée pour faciliter la prise de décision et consolider les actrices et les acteurs décisionnels. Différentes stratégies sont mises en place comme : la création de plusieurs comités de travail pour approfondir chacun des aspects et s'assurer de la concordance avec les principes fondateurs, favoriser l'innovation et l'efficacité; la présence d'un membre du CA dans chacun des comités de travail; la présence de membres fondateurs, dont les religieuses; la présence de comité externe consultatif composé de religieuses et de personnes laïques.
- ❖ Les compétences et la capacité des personnes impliquées pour trouver des solutions, à prendre des décisions et à faire avancer le projet.
  - Les personnes qui s'impliquent sont assez stables. Elles ont les compétences et la légitimité pour proposer des solutions et prendre des décisions.
- ❖ La réputation de bonnes gestionnaires des SS.CC.J.M. et les compétences des membres laïcs au CA.

- ❖ La capacité financière des congrégations.
- ❖ La Congrégation des SS.CC.J.M. a payé le salaire de l'ensemble de l'équipe administrative pendant la phase de réalisation.
  - Cela a permis de bien consolider la structure grâce à un nombre suffisant de ressources humaines pour accomplir l'ensemble des tâches liées à la mise en place d'une nouvelle organisation.
- ❖ La création de PAX Habitat-Santé en 2022 et la mutation de l'équipe de travail avant l'ouverture de la résidence permettant une intégration en douceur durant deux ans.
- ❖ Une équipe de professionnelles compétentes laïques.
  - Ils ont pris deux ans pour modifier les pratiques de soins et administratives, et choisir le personnel capable d'y adhérer. Ces deux années ont permis d'expérimenter la gestion des soins et d'accroître sa qualité. Une première directrice des soins a été embauchée, mais l'expérience n'a pas été concluante.
  - Le choix d'une directrice des soins d'expérience qui provenait du réseau de la santé a facilité la mise en place de pratique de soins de qualité et d'emboîter le pas vers des changements de pratiques nécessaires pour être certifié par le réseau de la santé.



- Durant la période transitoire, plus de 20 employé.e.s ont quitté l'organisation (congédiement ou départ volontaire).
- PAX Habitat-Santé n'a pas eu à recruter l'ensemble d'une nouvelle équipe. Ils ont pu s'appuyer sur une équipe déjà en fonction à la Maison Amélie-Fristel et ont complété avec un recrutement à l'externe.

### **Opportunités du modèle lors de la réalisation**

- ❖ PAX Habitat se présentait comme un projet innovant et attrayant pour les partenaires.
  - Tous les partenaires rencontrés disent avoir été « charmés » par le projet de milieu de vie intergénérationnel et par la beauté du site.
- ❖ L'entrepreneur avait déjà travaillé avec les SS.CC.J.M. et l'expérience avait été positive.
  - Les liens de confiance préexistants ont permis de débiter le chantier avant l'acceptation officielle du prêt hypothécaire.
- ❖ Les membres de PAX Habitat ont proposé des ententes avec les partenaires que ceux-ci pouvaient difficilement refuser puisque tous les partenaires étaient gagnants (voir tableau à la page 32).
- ❖ Les SS.CC.J.M. ont la capacité financière de soutenir les Moniales Bénédictines jusqu'à leur fin de vie et d'expérimenter le concept de capital patient solidaire.
  - Le modèle PAX Habitat permet aux religieuses de payer moins pour les soins et la résidence, permettant d'utiliser le surplus pour expérimenter le concept de capital patient solidaire (prêt octroyé sans exigence de remboursement pendant 20 ans et avec un taux d'intérêt extrêmement avantageux). En plus de la contribution de départ (don de 7 millions, équipement, mobilier, salaires) déjà octroyé au projet.
- ❖ Le financement extraordinaire du MSSS à titre d'expérimentation et pour la recherche est une opportunité pour documenter et faire connaître le projet et les retombées (conditions de réalisation et impacts sur la santé des aîné.e.s).
- ❖ L'attrait du site pour la population.
  - 600 personnes ont fait une demande de résidence lors de l'ouverture et 400 ont rempli le questionnaire écrit. Les demandes continuent d'entrer depuis l'ouverture (6 à 7 nouvelles demandes sont déposées par mois pour seulement 7 mouvements (décès et départ) durant la première année).
- ❖ Reconnaissance par des acteurs externes, des compétences des membres du conseil d'administration.

- Lors des entretiens, les partenaires disent avoir fait confiance aux promoteurs du projet. « Le projet était bien monté. Il était crédible. » (SHQ) « Il y avait des personnes extrêmement compétentes (au sein de PAX Habitat) pour réfléchir aux mécanismes de collaboration. » (CISSSL)

#### AVANTAGE FISCAL ACCORDÉ AU PATRIMOINE RELIGIEUX

Conditions permettant de s'incorporer en vertu de la Loi sur les corporations religieuses (C-71) :

- Les fins de cette corporation peuvent inclure la charité, l'enseignement, l'éducation, la religion ou le bien-être;
- Les requérants doivent être en partie des personnes religieuses, et elles doivent avoir l'autorisation de l'autorité religieuse compétente.

- ❖ Les biens immobiliers appartenant à un OBNL incorporé en vertu de la Loi des Corporations religieuses bénéficient d'avantages fiscaux (exemption de taxe foncière) dans certaines circonstances.

#### Faiblesses et menaces du modèle lors de la réalisation

- ❖ Après l'ouverture des soumissions, les membres du conseil d'administration ont dû revoir le budget prévisionnel et faire preuve d'ingéniosité financière pour s'adapter à l'explosion des coûts de construction. Les membres rencontrés appellent cette période charnière leur projet « l'opération Défi 12 millions ». Pour résorber cette situation, plusieurs partenaires financiers ont accepté d'accroître leur financement : la SHQ a augmenté sa subvention de 3 millions de dollars (de 2 M\$ à 5 M\$). La SCHL a augmenté sa contribution de 8 millions de dollars (dont 3,5 M\$ en subventions et 4,5 M\$ en prêts). La Congrégation des SS.CC.J.M. a injecté 2 millions de dollars de plus en don et 2,5 millions de dollars de plus en capital patient solidaire. Le reste (1 million) a été épargné sur les coûts de construction en réduisant certains éléments du projet.
- ❖ Les plans de construction nécessitaient l'achat d'un terrain adjacent pour aménager une voie de passage entre le stationnement de PAX Habitat et la rue Papineau. La Ville avait mentionné la possibilité de faire cet achat pour faciliter la circulation vers le stationnement, ce qui ne s'est finalement pas concrétisé. Cette négociation a trainé et a nécessité une négociation de dernière minute avant le début de la construction laissant peu d'options à la congrégation pour négocier le prix d'achat.
- ❖ Le travail de longue haleine pour préciser les différentes collaborations (préciser les détails des ententes).
  - Même si l'ensemble des partenaires affirme qu'ils souhaitaient faire partie du projet dès le départ, plusieurs ont mis du temps à préciser les détails des ententes.

- Plusieurs partenaires externes mentionnent ne pas vouloir créer de précédent qu'ils ne seront pas en mesure de reproduire si d'autres demandes similaires étaient faites.
- ❖ La nécessité de trouver un équilibre entre la sélection des résident.e.s et les besoins de place du CISSSL.
  - Le CISSSL a besoin de place dans les ressources pour héberger les personnes âgées lors de la perte d'autonomie. Par ailleurs, PAX Habitat souhaite garder son autonomie dans le choix des résident.e.s, afin d'assurer un continuum de services et de soins jusqu'en fin de vie aux personnes à faible et modeste revenu.
- ❖ La résolution de la municipalité approuvant le projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI) s'est avérée contraignante par la suite et rendaient impossibles toutes modifications de l'utilisation de l'espace et des aménagements.
- ❖ La croissance des coûts de construction a été un défi.
  - Au courant du projet, il y a eu une croissance de coûts qui a occasionné un léger manque à gagner pendant la construction.

### **Particularités et innovations pour la phase de réalisation**

- ❖ Création de deux OBNL apparentés.
  - PAX Habitat et PAX Habitat-Santé, en référence aux enjeux de certification RPA de catégorie 1 et RPA de catégorie 4. Ceci a permis de répondre aux normes de la certification du MSSS.
- ❖ L'agilité en concordance avec des principes fondateurs, la clé du succès.
  - Plusieurs petites modifications (choix de matériaux de construction, l'impossibilité pour PAX Habitat-Santé d'offrir, au départ, des soins à l'extérieur de la Maison Humania, etc.) ont été faites pour trouver des terrains d'entente avec les partenaires tout en respectant les principes à la base du projet.
- ❖ Les compétences et la crédibilité des membres du CA et des comités.
  - Les personnes présentes avaient les compétences, et celles-ci étaient reconnues par les pairs, pour mesurer les risques et prendre les décisions.
- ❖ La capacité financière des SS.CC.J.M.
  - La capacité financière des SS.CC.J.M. a permis d'avancer même si les ententes n'étaient pas officialisées assurant ainsi la mobilisation des personnes impliquées et limitant les dépassements de coûts.
  - La capacité financière des SS.CC.J.M. a permis d'équilibrer les rapports de pouvoir. PAX Habitat pouvait se permettre de poursuivre à son rythme sans dépendre entièrement de l'avancée des discussions avec les partenaires externes (bailleurs de fonds). Il a été possible de faire progresser le projet sans l'engagement formel (par

des ententes) des acteurs décisionnels. Ce rythme a parfois été imposé aux partenaires externes qui ont dû intensifier les négociations pour suivre l'évolution du projet.

- ❖ L'entente avec le CISSSL qui permet d'offrir un continuum de soins et de services de santé dans une structure d'habitation différente de celles connues jusqu'à maintenant au Québec par le biais d'un organisme PAX Habitat-Santé.
  - Cette entente a nécessité de repenser l'offre de soins et de services à l'extérieur des établissements de santé pour arriver à offrir une gamme de services suffisante pour permettre aux personnes de demeurer à PAX Habitat malgré leur perte d'autonomie grandissante. Un tableau à la page 32 présente les différentes contributions financières et les aspects novateurs de chacune des ententes.

## Quelques compromis réalisés en concordance avec les principes fondateurs

Durant la première année, PAX Habitat - Santé offre des soins uniquement aux personnes qui résident dans Humania. Les autres résident.e.s ont accès aux soins à domicile du CISSSL. Cette règle limitait le plein déploiement du continuum de services comme voulu. Les nouvelles ententes établies avec le CISSSL en 2024 corrigent cette problématique et permettront à PAX Habitat des soins à domicile dans la RPA pour ainé.e.s autonomes en collaboration avec le CISSSL.

Il y a une constante recherche d'équilibre entre les besoins de places du CISSSL et les critères de sélection de PAX Habitat pour assurer une mixité sociale et une adhésion au projet afin de favoriser la vie communautaire. PAX Habitat souhaiterait avoir une grande diversité de profil. Le CISSSL souhaite que les personnes vivant dans Humania aient une perte d'autonomie importante. Pour le moment, la présence de religieuses plus autonomes dans Humania soutient cette mixité. L'entente avec la SCHL, même si elle semblait contraignante au départ, vient aussi limiter le nombre de personnes qui reçoivent plus de 1,5 heure de soins par jour dans Humania.

Les religieuses paient l'ensemble de leurs soins, services et hébergement. Elles n'ont pas accès aux contributions du CISSSL dans Humania. Néanmoins, ces coûts s'avèrent moins élevés que ce qu'elles devaient assumer à l'infirmerie de la Maison Amélie-Fristel.

PAX Habitat est un milieu de vie intergénérationnel. Les personnes doivent vouloir habiter dans un mode de vie communautaire. Cela implique une gestion de la cohabitation autant pour l'équipe de travail que pour les résident.e.s.

# ANALYSE TRANSVERSALE

Le projet a bénéficié, tout au long de son développement, de mécanismes et structures de gouvernance solides. Cette structuration a permis de consolider le réseau et le projet augmentant ainsi sa crédibilité et son rapport de force face aux bailleurs de fonds et aux autres partenaires externes.

## Mécanismes et structures de gouvernance qui ont contribué à structurer le réseau

### ❖ Des intentions originelles et des principes fondateurs qui ont guidé l'idéation et la réalisation du milieu de vie

Les religieuses ne souhaitaient plus être propriétaires, toutefois, elles voulaient vivre dans le respect de leur charisme jusqu'à la fin. Les SS.CC.J.M., tout particulièrement, souhaitaient offrir un legs pour les personnes âgées de Lanaudière, en particulier celles à plus faible revenu, et faire avec d'autres, dont des personnes laïques.

Le comité directeur qui s'est mis en place, composé de personnes laïques et de religieuses, a adopté les principes fondateurs qui ont guidé l'ensemble de leur décision, soit : offrir un continuum de services avec une offre adaptée à l'évolution de la perte d'autonomie; l'abordabilité pour les personnes à faible et modeste revenu; et l'ouverture sur la communauté.

Cette concordance entre les valeurs et les intentions des différents groupes d'acteurs représente les assises d'un réseau solide.

### ❖ L'implication de ressources et les expertises externes à la congrégation

Plusieurs ressources et expertises se sont investies dans la réalisation du projet :

1. Conseiller stratégique pour piloter la démarche (dès 2017).
2. GRT dès 2015 et AGRTQ pour une courte période en 2018-19.
3. Sollicitation de membres externes pour s'impliquer dans le 1<sup>er</sup> comité directeur, devenu le comité de coordination, puis le CA provisoire (dès 2019). La majorité des membres sont laïcs et ont des compétences variées (finances, coopération, santé, aînés, économie sociale et communautaire) provenant principalement de réseaux extérieurs à ceux de la congrégation, mais partageant des valeurs communautaires communes fortes.
4. Embauche d'une DG à PAX Habitat dès 2021 (2 ans avant l'ouverture).

L'implication de ces ressources et expertises externes et complémentaires renforce et solidifie le réseau. Déjà en 2019, c'est un CA provisoire en contrôle de ses moyens et de ses capacités qui poursuit la phase d'idéation. Marqué par la rigueur et l'audace, le groupe se démarque par sa capacité à prendre des risques, mesurés, pour faire avancer le projet.

❖ Des mécanismes de consultation et de mobilisation

Fidèle à l'idée de rencontre entre différents acteurs, plusieurs mécanismes de consultation et de mobilisation ont eu lieu au fil des années apportant une base solide d'analyse des besoins du milieu et des pratiques existantes. En voici quelques-uns :

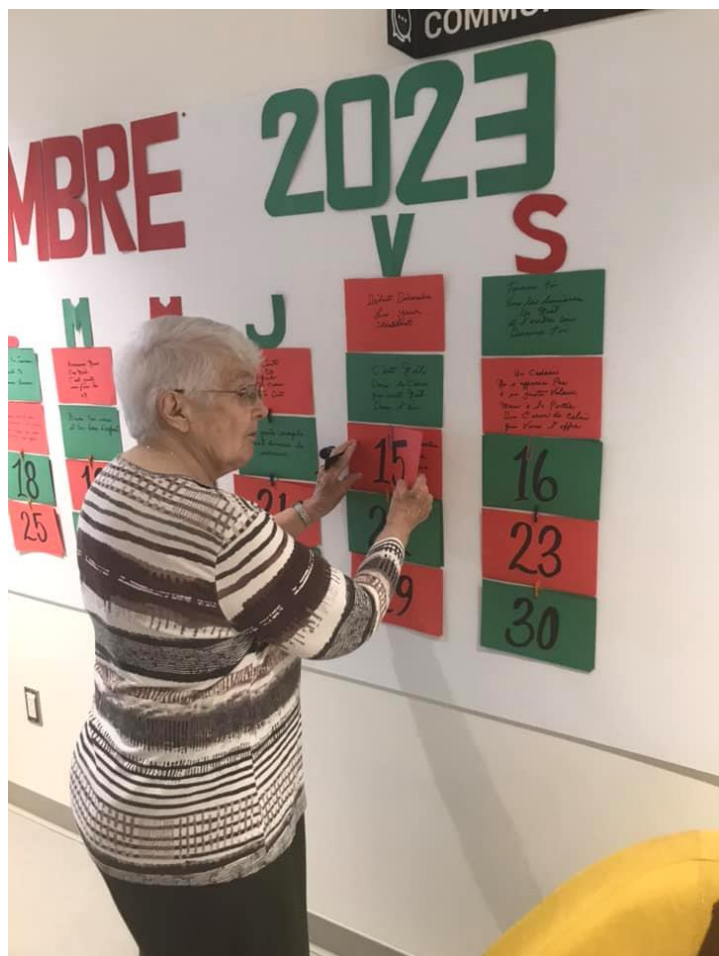
1. Consultation des sœurs sur leurs besoins et préférences.
2. Consultations menées auprès des ainé.e.s de la région.
3. Visite de sites et projets d'intérêt (Maisons aînées à L'Islet, projet Petites maisons pour aîné-e-s de la FIQ, Havre du Petit Village à Repentigny, Quartier des Générations à Montréal-Nord, Maison Mémoire du Cœur).
4. Inventaire des pratiques innovantes (Robitaille, août 2017).
5. Participation et présentation des intentions au colloque Municipalités amies des aînés.
6. Participation aux rencontres du Créneau Personnes âgées à Montréal.
7. Exercices d'idéation avec AGRTQ et firme-conseil en innovation sociale.
8. Concours pour le choix d'un concept et d'une firme d'architectes (2018).
9. Étude de faisabilité (2018) et plan d'affaires (2019), validés par Analyse financière du Consortium (2021).
10. Consultation publique (automne 2020).

Toutes ces étapes de consultation ont permis de consolider le réseau.

❖ La constitution agile des instances de gouvernance

La gouvernance du projet n'a pas été négligée malgré la quantité de tâches à accomplir. Au départ, un comité directeur (2018) s'est mis en place. Celui-ci a été suivi par un comité de coordination (2019), et enfin du CA provisoire (2019-20). Dès 2019, plusieurs chantiers se sont mis en place pour explorer les aspects d'innovation et d'efficacité sur différents thèmes (offre de soins, financement, milieu de vie, etc.). En 2021, ce sont des comités de travail qui ont vu le jour avec des mandats précis. Un membre de conseil d'administration siège sur chacun afin de favoriser la prise de décision.

Le choix d'une mission, d'un nom et du statut juridique OBNL s'est fait rapidement en 2019 pour guider les orientations.



Pour faciliter la gestion, une entente spécifique a été faite entre les Moniales Bénédictines et la Congrégation des SS.CC.J.M. Celle-ci a nécessité l'autorisation du Vatican pour la cession de l'Abbaye aux fins du projet PAX Habitat. Une deuxième entente a été produite entre PAX Habitat et la Congrégation des SS.CC.J.M.

Le choix du statut a été fait de manière judicieuse. Dans un premier temps, un exercice de comparaison entre le statut d'OBNL et de coopérative a été réalisé. Après avoir choisi de créer deux OBNL apparentés (PAX Habitat et PAX Habitat-Santé, en référence aux enjeux de certification RPA de catégorie 1 et RPA de catégorie 4) pour faciliter la réalisation du projet, il a été convenu de basculer vers la Loi sur les corporations religieuses en 2021, celle-ci permet une exemption de taxe foncière.

❖ Établissement de plusieurs partenariats

Plusieurs partenariats ont été créés durant les années venant consolider le projet en lui accordant une plus grande crédibilité (SCHL, SHQ, CISSSL-MSSS, Ville de Joliette, CPE des Amis des Prairies). Plusieurs partenaires disent avoir été impressionnés par la solidité du projet. Ainsi, ces partenaires ont choisi de s'investir parce que le projet leur semblait crédible autant au niveau de l'arrimage financier que du concept de milieu de vie intergénérationnel. De plus, plusieurs ont dit vouloir être partenaires d'un projet aussi innovant. Ainsi, en contribuant, ils sont devenus partenaires du projet et ont également contribué à consolider le réseau.

D'autres partenaires se sont joints au projet pour la revitalisation du monastère (TRCAL, CAAPL, SADL, ACVD, CJE, Chrysalides, partenaires culturels de Joliette et Ville, CPRQ).

## Équilibre des rapports de force favorisant une approche gagnante

Forts de leurs expériences et de leurs expertises, les membres impliqués dans l'idéation de PAX Habitat avaient accès à des ressources humaines, financières et matérielles leur permettant de rêver l'avenir selon leur perspective sans se limiter aux cadres proposés par les différents programmes de financement.

Pour les partenaires externes, le projet était déjà bien idéalisé. Par exemple, selon la SHQ, tous les aspects du projet avaient été pensés lorsque le projet lui a été déposé. C'était « une histoire parfaite où on connaît déjà la fin, avec un scénariste qui tient le phare ».

Le concept qui a résulté de cette idéation ne correspondait pas aux programmes existants. Pour arriver à des ententes de financement et de services, plusieurs étapes de négociation hors programme ont eu lieu. Celles-ci se sont réalisées dans un réel partenariat puisque PAX Habitat possédait suffisamment de compétences au sein de son réseau pour alimenter les réflexions et

contribuer à trouver des voies de passage. Ce contexte de réciprocité a ouvert la possibilité de sortir des cadres préétablis, de penser autrement et de trouver des terrains d'entente où toutes les parties sont gagnantes.



Tableau : Contribution des partenaires

| Partenaires           | Contribution                                                                                                                                                                                                                       | Aspects novateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Éléments gagnants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SCHL                  | FNCIL Subvention (5 M\$)<br><br>FNCIL Hypothèque (16 M\$ sur 50 ans à 2,8 % pour les 20 premières années)                                                                                                                          | Financement accordé pour un projet résidentiel de 102 unités dont 16 personnes ou moins reçoivent 1,5 heure et plus de soins par jour dispensé par un organisme externe à PAX Habitat, soit PAX Habitat-Santé.                                                                                                                                                                                                                               | La SCHL souhaite expérimenter de nouveaux modèles pour trouver des solutions aux besoins en habitation pour les personnes âgées. Les coûts par unité de logement demeurent moins dispendieux pour eux que dans d'autres projets d'habitation.                                                                                                                                                   |
| SHQ                   | Décret de subvention (5 M\$)<br><br>PSL privés (pour 30 unités)                                                                                                                                                                    | Financement accordé pour un projet résidentiel qui comprend des soins à domicile octroyés par une organisation externe : PAX Habitat-Santé.<br><br>Le décret de subvention a été la voie priorisée puisque le projet était déjà bien défini avec des aspects qui ne cadraient pas dans les programmes existants (cf. soins dans les logements, présence d'autres prêteurs comme la SCHL et les SS.CC.J.M. et l'ampleur des espaces communs). | La SHQ a été impressionnée par l'aspect multigénérationnel du projet qu'elle considère comme étant « la voie de l'avenir ». Les coûts par unité de logement étaient moins dispendieux pour eux que dans d'autres projets d'habitation.                                                                                                                                                          |
| SS.CC.J.M.            | Don (7 M\$)<br><br>Capital patient solidaire (7,5 M\$)<br><br>Don en équipement et mobilier + honoraires du conseiller stratégique et salaire de la DG et de l'équipe administrative PAX Habitat pendant la période de réalisation | Concept du capital patient solidaire expérimenté à un tel niveau pour la 1 <sup>re</sup> fois au Québec.<br><br>Aucun remboursement de capital et d'intérêts au cours des 20 premières années. Remboursement intégral à l'année 21, grâce à un nouveau prêt hypothécaire.                                                                                                                                                                    | Elles n'ont plus la responsabilité d'administrer la gestion des immeubles et elles ont un endroit où elles peuvent vivre jusqu'à la fin avec des personnes laïques, dans le respect de leur charisme, et ce, à un coût moindre que celui défrayé pour les soins à la Maison d'Amélie-Fristel permettant ainsi de dégager des sommes qu'elles ont réinvesties dans un don et en capital patient. |
| Moniales Bénédictines | Don du terrain et du monastère (valeur de 3,5 M\$)                                                                                                                                                                                 | Cohabitation des moniales avec une autre communauté religieuse et des personnes laïques tout en respectant leur charisme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Elles peuvent demeurer à Joliette dans un endroit où elles peuvent vivre jusqu'à la fin dans le respect de leur charisme et elles n'ont plus à gérer des immeubles et des biens.                                                                                                                                                                                                                |

| Partenaires | Contribution                                                                          | Aspects novateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Éléments gagnants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CISSSL      | Entente spécifique pour contribution au coût des soins dans Humania (+ de 500 k\$/an) | Financement de services de maintien à domicile à un niveau beaucoup plus important qu'à l'habitude dans une RPA de catégorie 4 (plus de 3 fois les sommes habituelles rendant les services équivalents à ceux d'une RI et d'un CHSLD).<br>Ajout de financement au-delà du programme SAD. Sans formule d'achats de places.<br>La responsabilité de la sélection relève de PAX Habitat, de concert avec le CISSSL. | Le CISSSL a un souci d'être équitable avec les autres ressources. L'entente qu'elle a signée lui coûte moins cher que dans d'autres ressources qui offrent des services équivalents (RI - CHSLD). Bien qu'il n'y ait pas d'achats de places par le CISSSL, la présence de PAX Habitat permet au CISSSL de s'assurer que les aîné.e.s reçoivent les soins requis. Des aîné.e.s qui, sans l'existence de PAX Habitat, devraient être dans d'autres types de ressources d'hébergement et de soins. |
| MSSS        | Expérimentation (200 k\$/an pendant 3 ans)<br><br>Recherche (200 k\$ sur 2 ans)       | Financement extraordinaire à titre d'expérimentation.<br>Financement pour recherche (conditions de réalisation et impacts sur la santé des aîné.e.s).                                                                                                                                                                                                                                                            | Désir d'expérimenter de nouvelles approches pour trouver des solutions aux immenses défis qui se présentent pour les aîné.e.s.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ville       | Achat du terrain pour en faire un parc (1,1 M\$)<br><br>Congé de taxe foncière        | La Ville développe un parc autour du milieu intergénérationnel de PAX Habitat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | L'organisation est très fière d'avoir un projet comme PAX Habitat. "Ça fait parler de Joliette." (Maire de Joliette) Le parc municipal et les espaces communautaires seront utilisés par l'ensemble de la population.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| CPE         | Bail de 20 ans                                                                        | Collaboration entre CPE et résident.e.s.<br>Activités communautaires intégrées.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Milieu de vie stimulant pour les enfants.<br>Présence d'une aide bénévole à certains moments de la journée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

D'autres partenaires financiers ont aussi collaboré plus ponctuellement comme la Fondation Lino et Mirella Saputo (Recherche et animation + de 500 k\$ sur 3 ans) ou la Corporation de développement économique de la MRC de Joliette et Économie sociale Lanaudière (25 k\$, pour démarrage).

# Un réseau solide et crédible

Réalisé par le CRSA dans le cadre de la recherche Volet 1 de Pax Habitat, juin 2024



## DES MÉCANISMES ET STRUCTURES DE GOUVERNANCE QUI ONT CONTRIBUÉ À SOLIDIFIER LE RÉSEAU

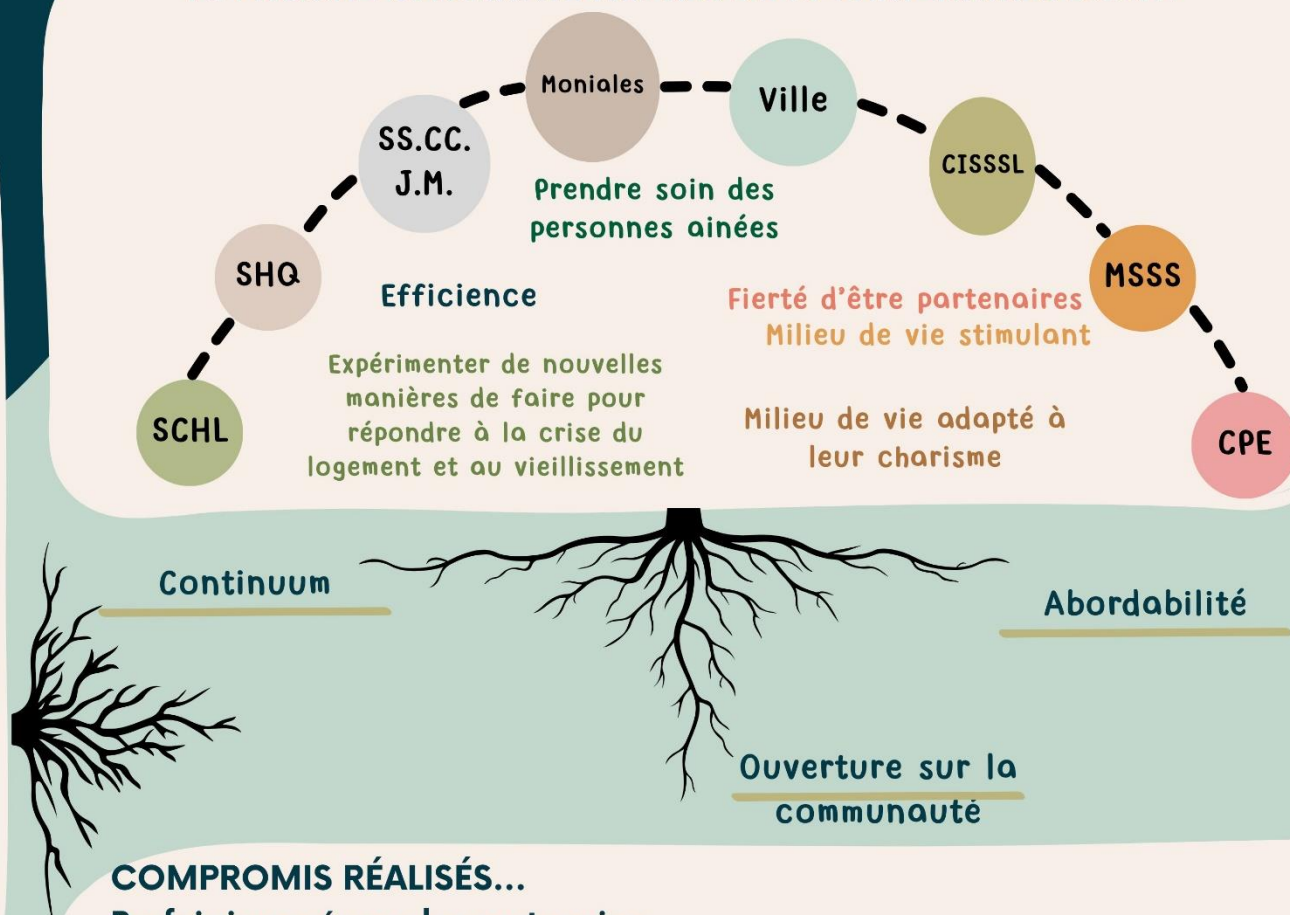
- Des intentions originelles et des principes fondateurs qui ont guidé l'idéation et la réalisation du milieu de vie.
- L'engagement financier des religieuses.
- L'implication de ressources et d'experts externes à la congrégation et la concordance dans les discours.
- Des mécanismes de consultation et de mobilisation.
- La constitution des instances de gouvernance.
- Établissement de plusieurs partenariats.

Favorable aux négociations



**PAX HABITAT**  
ensemble

## APPROCHE GAGNANTE AUPRÈS DE 16 PARTENAIRES DONT:



## COMPROMIS RÉALISÉS...

Parfois imposés par les partenaires...

Mais toujours en **CONCORDANCE** avec les principes fondateurs.

- Durant la première entente, les soins étaient offerts seulement dans Humania.
- Il y a une constante recherche d'équilibre entre les besoins de places du CISSSL et les critères de sélection de PAX Habitat pour assurer une mixité sociale et une adhésion au projet. L'entente avec la SCHL vient aussi limiter le nombre de personnes qui peuvent recevoir plus de 1,5 heure de soins par jour.
- PAX Habitat est un milieu de vie intergénérationnel. Les personnes doivent vouloir habiter en communauté. Cela implique une gestion de la cohabitation et du risque autant pour l'équipe de travail que pour les résident.e.s.
- Les religieuses n'ont pas accès à l'aide financière de CISSSL. Même si elles paient le plein tarif pour les soins, elles déboursent moins que lorsqu'elles résidaient à l'infirmerie de la Maison Amélie-Fristel.

## OUVERTURE SUR LA COMMUNAUTÉ

PAX Habitat souhaite être ouvert sur la communauté. À l'interne, les personnes qui résident à PAX Habitat sont invitées à utiliser différents espaces communs et à contribuer à la vie communautaire, et ceci, peu importe leur âge ou leur niveau d'autonomie (toute personne peut contribuer selon ses champs d'intérêt et ses capacités). À ce titre, PAX Habitat a choisi de ne pas exiger un nombre d'heures de contribution précis, mais plutôt de l'encourager et de le répertoire.

Cette ouverture se vit également par la présence d'un CPE et des différentes activités conjointes (CPE et résidence) qui ont lieu. Le monastère est un lieu privilégié permettant de déployer ce principe fondateur d'ouverture sur la communauté. Plusieurs organismes ont déjà pris pignon sur rue. Les espaces communautaires qui seront accessibles sont encore en devenir.

Le parc municipal derrière la résidence est un autre espace qui permet une ouverture sur la communauté pouvant être utilisé par tous les citoyens et les citoyennes.

# CONCRÉTISATION DES PRINCIPES FONDATEURS



## ABORDABILITÉ

Le projet se veut abordable pour tous et tout particulièrement pour les personnes ayant un faible ou modeste revenu.

Les personnes ne doivent pas déboursier plus de 50 % de leur revenu net pour résider dans PAX Habitat section RPA (incluant logement, services, animation et un repas par jour) ou 80 % pour la section Humania (incluant la chambre, l'animation, les services, les soins et tous les repas).

Une fondation a été mise sur pied pour soutenir les couples qui doivent payer pour un appartement et une chambre dans Humania lorsqu'une personne du couple nécessite des soins quotidiens ne pouvant pas être offerts uniquement par les proches.

## CONTINUUM DE SERVICES ET DE SOINS

Le projet visait à offrir un continuum de services et de soins pour l'ensemble des résident.e.s de PAX Habitat. Les personnes qui résident dans un appartement à PAX Habitat peuvent aller vivre dans la Maison Humania lors d'une perte d'autonomie plus importante qui nécessite des soins quotidiens. Si le couple doit être séparé, la Fondation André Beaudoin peut venir soutenir financièrement le fait de payer pour deux loyers au sein de PAX Habitat.

Actuellement (durant la première année), la Maison Humania se limite à dispenser les soins de santé aux résidentes et aux résidents qui y sont hébergés à l'exception d'une demi-journée par semaine où l'infirmière répond à certains besoins pour les résident.e.s de la section autonome.

Dans un contexte linéaire de continuum de soins, PAX Habitat souhaite être en mesure d'offrir des services qui permettront de bien connaître et de suivre l'évolution des besoins de chacun des résident.e.s. Il sera ainsi possible de mettre en place un programme de prévention et de permettre aux résident.e.s d'habiter le plus longtemps possible dans leur logement même lorsque la personne a besoin de soins quotidiens. De plus, dans le cas d'un transfert inévitable vers la Maison Humania, la personne se retrouvera avec les mêmes intervenant.e.s qui se présentaient au préalable dans son appartement. Des liens entre l'équipe de soins et les résident.e.s pourront ainsi se développer. Sans oublier que le coût du service sera moindre pour le CISSSL puisque le personnel est déjà sur place limitant ainsi plusieurs déplacements de l'équipe de soins à domicile. Cette vision cadre avec l'approche de soins proposée par PAX Habitat.

# CONDITIONS FACILITANTES

## Une base solide avec des valeurs fortes inspirées du charisme des religieuses

Les religieuses ont fait le choix de développer un projet communautaire et d'en faire un legs pour les générations futures. Ce legs comprend le projet, mais également les valeurs humaines provenant de leur charisme. Des valeurs et des principes fondateurs ont été identifiés.

## Un alignement d'acteurs autour de valeurs communes

Très rapidement dans l'idéation du projet, il y a eu un alignement d'acteurs et d'actrices des deux communautés religieuses, du mouvement coopératif et de l'action communautaire qui avaient à cœur des valeurs similaires.

Cet alignement a permis de poser les trois principes fondateurs à la base de PAX Habitat :

- i. Continuum de services et de soins
- ii. Abordabilité pour aîné.e.s à faibles revenus (cible 50 % et 80 %)<sup>3</sup>
- iii. Ouverture sur la collectivité

## L'expertise et les compétences des personnes

Au fil des années, plusieurs personnes ont gravité autour de PAX Habitat. Les personnes, qui se sont impliquées activement et qui sont restées, sont de très grande qualité que ce soit les administrateur.trice.s, gestionnaires ou les employé.e.s.



Concernant les gestionnaires, plusieurs personnes étaient présentes autour du projet dans la phase préalable. Les personnes qui se sont impliquées au sein du comité de coordination et du conseil d'administration provisoire n'avaient pas d'intention cachée, mais avaient des compétences variées et pertinentes (stratégique, technique, financière, administratif, coopératif, offre de soins).

<sup>3</sup> Les personnes qui résident à PAX Habitat dans la section RPA ne paient pas plus de 50 % de leur revenu (logement, services et un repas) et celles qui habitent à Humania ne déboursent pas plus de 80 % (logement, services, soins et 3 repas).

En parallèle, l'embauche du personnel s'est faite graduellement pendant deux ans avant l'ouverture officielle de PAX Habitat. Durant cette période, les procédures ont été mises en place pour assurer des soins de qualité permettant la certification. Cette période a permis de se choisir mutuellement. Les employé.e.s qui y sont demeurés souhaitaient travailler dans ce cadre. De nouvelles recrues sont venues compléter l'équipe.

### **Une expertise centrée sur le renforcement du réseau**

Les projets de cette envergure doivent généralement concentrer leurs efforts à représenter et à influencer les réseaux externes pour capturer des ressources financières. L'apport financier initial et significatif des religieuses assurait une sécurité financière suffisante pour que les membres du comité puissent s'investir pleinement dans le développement, le renforcement et la consolidation du projet.

Cette solidification du réseau et du projet a permis une réciprocité dans les différentes négociations avec les partenaires externes et de soutenir une approche gagnant-gagnant dans les ententes et les partenariats qui en ont découlé.

### **Une gouvernance stable et agile soutenant la capacité à se remettre en question et à trouver des solutions**

Le comité directeur qui s'est mis en place en 2018 a évolué au fil des années pour devenir un conseil d'administration provisoire. L'évolution de celui-ci a permis d'assurer une certaine continuité et une adhésion aux principes fondateurs. Même si certaines personnes ont quitté l'organisation et de nouvelles personnes se sont jointes, un noyau de personnes s'implique depuis le début. Le CISSS a particulièrement apprécié de pouvoir négocier toujours avec les mêmes personnes. L'arrivée de la DG dès l'incorporation a aidé, tout comme la présence d'un conseiller stratégique qui a piloté le dossier et des autres personnes membres du comité.

Cette continuité permettait de trouver des solutions adaptées pour faire avancer le projet :

- Choix de matériaux lors de la construction pour réduire les coûts et respecter le budget;
- Révision du modèle d'organisation des soins pour optimiser les ressources;
- Établissement d'une contribution progressive, selon les revenus, aux soins pour les résident.e.s d'Humania. Une entente avec le CISSSL assure l'accessibilité aux personnes à faible revenu. Cette contribution est modulée en fonction de la capacité de payer des usagers et des usagères (minimum de 400 \$ et maximum de 3 550 \$ par mois).

Des comités et des chantiers ont permis de faire évoluer le projet de manière maximale en approfondissant des thèmes au niveau de l'innovation et de l'efficience, deux angles importants pour le développement de PAX Habitat; trouver de nouvelles manières de faire qui sont les plus efficaces (rapport qualité-coût).

### **L'audace et la capacité à prendre des risques**

Les deux congrégations sont en mesure de subvenir à leur besoin jusqu'à la fin de leur vie. Leur statut et leurs réalisations passées leur donnent une grande crédibilité. Elles ont les ressources pour offrir un legs à la communauté. En complémentarité, les membres laïcs du conseil d'administration ont eu l'audace, en s'appuyant sur leurs compétences et expériences, de faire pression auprès des bailleurs de fonds pour sortir des programmes ayant des critères trop étroits.

### **L'engagement des partenaires**

Les partenaires impliqués dans l'idéation et la réalisation avaient la conviction qu'ils allaient réussir. Cette conviction a été nourrie par l'expertise complémentaire des membres du comité, mais aussi par la capacité financière des religieuses qui a permis au projet de poursuivre son évolution malgré les moments de négociation avec les bailleurs de fonds (parfois long pour s'entendre sur les détails). Par ailleurs, les divers partenaires comprenaient que même s'ils n'embarquaient pas dans le projet, il se réaliserait, ce qui était un incitatif à trouver des voies de passage. Cette continuité de l'action a permis de renforcer la mobilisation.

### **Une démarche qui prend ses assises dans de réels besoins**

Le projet s'est inspiré de données issues de processus rigoureux (collecte de données et coconstruction du projet). Il s'est construit en réponse à des besoins partagés par différents groupes d'acteurs, entre autres dans la phase préalable, où trois perspectives se sont rencontrées (les SS.CC.J.M., les Moniales Bénédictines et les personnes issues de la pratique et de la recherche). À ce moment, il y a eu un renforcement du pouvoir d'action par une collectivisation des intentions et des forces de chacun et chacune.

Dans une approche gagnant-gagnant, d'autres partenaires externes se sont joints au projet dans la phase de réalisation. PAX Habitat leur permettait de répondre à leur mission à un coût moindre.

### **Se représenter et influencer, la pierre angulaire du projet**

Dès les premières étapes du projet, celui-ci se construit sur un réseau fort d'actrices et d'acteurs compétents, légitimes et crédibles. Ces personnes ont su renforcer leur crédibilité et leur légitimité par le biais de différents mécanismes de communication (rencontre formelle et informelle avec les religieuses, production d'une étude de faisabilité et d'un plan d'affaires, consultation auprès des personnes âgées). Cette fonction de l'évolution d'un réseau est présente à chacune des phases avec une prédominance dans la phase préalable.

### **La présence de financement autonome**

Le legs des religieuses (en don, en prêt et en immobilier) a contribué considérablement à la concrétisation du projet. Celui-ci représentait à lui seul une base solide de financement permettant la réalisation d'un projet d'habitation. Par ailleurs, c'est le montage financier et l'ajout de différents contributeurs qui a permis de créer un projet d'aussi grande envergure autour d'un continuum de services et de soins permettant d'accueillir autant de personnes laïques et d'en

faire un milieu de vie intergénérationnel. Des projets pourraient avoir recours à d'autres sources de financement autonome pour se concrétiser.

### **Montage financier**

Ces arguments sont mentionnés par plusieurs partenaires financiers :

- 1) Montage financier crédible avec 16 partenaires.
- 2) Le sentiment de partager le risque à plusieurs.
- 3) Montage financier solide qui diminue la peur d'avoir des demandes supplémentaires liées à des déficits.

Les partenaires externes rencontrés soulignent l'importance d'avoir un montage financier crédible qui s'appuie sur une étude de faisabilité que des personnes compétentes avaient produite. Les budgets prévisionnels étaient comparables à d'autres projets similaires.

L'arrimage de plusieurs sources de financement a également sécurisé plusieurs partenaires en leur permettant de réaliser un projet qui répond à leurs missions à un coût moindre pour chacun. Ce partage du risque a facilité l'engagement financier pour plusieurs. Par exemple, le SHQ mentionne qu'elle souhaite financer ce genre de projet, mais « c'est plus facile lorsqu'on a quelque chose de solide et qu'on arrive dans une partie du budget, de sortir des cadres et de demander un décret gouvernemental ».

À cet effet, le montage financier de PAX Habitat repose sur 16 investissements différents provenant de 10 partenaires distincts et, pour l'essentiel, aucun des financements ne provient d'un programme existant (sauf PSL) ou ne correspond totalement aux critères habituels des programmes de financement existants.

### **Le liant entre l'innovation financière et l'innovation sociale**

Le charisme des religieuses et les valeurs du milieu associatif et communautaire ont soutenu le développement d'un projet innovant socialement. Ce n'est pas uniquement une résidence ou même un milieu de vie, ce sont aussi des valeurs et un projet de société intergénérationnel. Ce projet d'innovation sociale a motivé les partenaires dans leur engagement (financier, ressources organisationnelles et personnelles). Cette forme d'innovation sociale n'aurait pas été possible sans l'innovation financière créée pour ce projet. Les partenaires externes étaient particulièrement impressionnés par l'implication communautaire au sein du projet lors des entretiens. Ces aspects ont été mentionnés par plusieurs :

- ❖ Offrir un continuum de services et de soins qui respecte toutes les phases de vie de la personne (de l'enfance à la fin de vie).
- ❖ Créer un milieu de vie intergénérationnel comprenant un CPE, une résidence pour personnes âgées, des organismes communautaires et des activités culturelles et de loisirs offerts à la population joliettaise.
- ❖ Permettre aux couples de demeurer ensemble ou dans le même immeuble à un coût accessible grâce à la Fondation André Beaudoin.

- ❖ Favoriser la contribution des personnes à la vie communautaire au sein de PAX Habitat, et ce, jusqu'à la fin de vie.
- ❖ Assurer l'accessibilité des personnes à faible et modeste revenu.

Le soutien financier des deux congrégations a contribué fortement à la réussite du projet. Les SS.CC.J.M. ont offert un don et prêté en capital patient pour plus de 14 millions de dollars et les Moniales Bénédictines ont donné un immense terrain ainsi qu'un monastère d'une grande valeur foncière.



# OBJETS POUVANT ÊTRE TRANSFÉRÉS

La démarche a permis d'identifier des documents et des outils qui pourraient être utiles à transférer pour d'autres milieux qui souhaitent reproduire un milieu de vie similaire.

## CISSSL :

- Concept du partenariat convenu CISSSL - PAX Habitat (cf. continuum de soins) exposé en 8 principes et intentions.
- Entente de partenariat et de financement CISSSL - PAX Habitat (contrat unique créé sur mesure pour répondre à ces principes et intentions).
- Tableau Excel de PAX Habitat : grille de *contribution soins des aînés*, contribution progressive selon les revenus.

## SHQ :

- Copie du décret de subvention et de l'Entente spécifique de financement.

## SCHL :

- Conditions spécifiques du contrat de financement de la SCHL avec PAX Habitat permettant et balisant la dispensation de soins au sein des logements.

## Autres documents pertinents à partager (après adaptation) :

- Montage financier de réalisation de PAX Habitat.
- Budget d'exploitations et structure des RH de PAX Habitat et PAX Habitat-Santé.
- Structure organisationnelle des services et des soins de PAX Habitat-Santé (Humania).
- Description du concept et des effets positifs du capital patient solidaire convenu avec la Congrégation des SS.CC.J.M.
- Processus pour construire des assises solides (histoire, valeurs, partenariat).
- Outils pour choisir la structure juridique et mettre en place une gouvernance.
- Plan d'action opérationnel.

# CONCLUSION

En conclusion, la mise en place d'un milieu de vie intergénérationnel représente une démarche ambitieuse et enrichissante, visant à créer un environnement inclusif et solidaire où les générations futures pourront cohabiter et s'épanouir ensemble. Pour assurer la pérennité et accroître le succès de ce legs, certains aspects pourraient être envisagés.

Tout d'abord, il est crucial de mettre en place des structures et des outils qui assureront la poursuite des valeurs. Bien que plusieurs politiques et procédures ont déjà été développées, le défi reste de faire vivre à long terme les valeurs et les principes fondateurs. De ce fait, il sera essentiel d'accorder une importance centrale au choix des futurs administrateurs et administratrices. L'ajout de nouveaux membres au conseil d'administration partageant les valeurs et la vision du projet contribue, quant à lui, à assurer une saine gouvernance solide et une prise de décision éclairée.

PAX Habitat est le fruit de la collaboration entre différents partenaires. Cette valeur ajoutée octroie à ce projet une notoriété et une crédibilité pour développer de nouveaux partenariats (surtout pour le monastère). En mettant en valeur et en continuant à travailler dans une approche de coconstruction et gagnant-gagnant, PAX Habitat continuera à intéresser des partenaires externes et des bailleurs de fonds.

Enfin, le déploiement du monastère comme lieu central du projet nécessite une planification minutieuse. L'élaboration de scénarios d'implantation et le financement des travaux au monastère sont des étapes essentielles pour concrétiser cette vision et offrir un espace de vie intergénérationnel accueillant, adapté aux besoins et ouvert sur la communauté.

En somme, en poursuivant ces efforts et en restant fidèle à ses valeurs fondatrices, le milieu de vie intergénérationnel est appelé à devenir un modèle d'excellence en matière d'inclusion, de solidarité et de bien-être pour les générations présentes et futures. Le volet 2 de la recherche, qui se déploie présentement, viendra documenter la pertinence d'un milieu de vie intergénérationnel comme PAX Habitat pour les personnes âgées et l'impact du continuum de services et de soins dans un même lieu sur le bien-être des aîné.e.s.

# BIBLIOGRAPHIE

Forest, Danielle, Stéphanie Milot, Lise St-Germain et Sandy Torres. 2016. *Le logement social et communautaire dans la dynamique territoriale : retombées socioéconomiques des projets d'habitation AccèsLogis au Québec*. Rapport de recherche pour le Groupe des partenaires nationaux sur le logement social et communautaire (coordonné par le RQDS), par le Centre de recherche sociale appliquée et Sandy Torres, en collaboration avec l'Université du Québec en Outaouais, 159 p.

Lemire, Louise et Josée Payette (collab.). 2020. *La situation du faible revenu à partir de la mesure du panier de consommation. Un portrait dans Lanaudière et ses territoires de MRC*. Joliette, Centre intégré de santé et de services sociaux de Lanaudière, Direction de la santé publique, Service de surveillance, recherche et évaluation, 32 p. [En ligne]. Récupéré à [https://www.cisss-lanaudiere.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss\\_lanaudiere/Documentation/Sante\\_publique/Themes/Pauvrete\\_et\\_defavorisation/MPC-VF.pdf](https://www.cisss-lanaudiere.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss_lanaudiere/Documentation/Sante_publique/Themes/Pauvrete_et_defavorisation/MPC-VF.pdf) (Consulté en avril 2024)

Publication Québec. 2024. « C-17 Loi sur les corporations religieuses ». [En ligne]. Récupéré à <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-71> (Consulté en avril 2024)

Robitaille, Jean. 2018. *Étude de faisabilité du développement du projet de Milieu de vie communautaire pour aînés-es à Joliette*. Réalisée pour la Congrégation des Sœurs des Saints Cœurs de Jésus et de Marie et des Moniales Bénédictines de Joliette, 91 p.

Robitaille, Jean. 2017. *Rapport de l'exercice d'idéation du Concept novateur d'habitation communautaire pour aînés dans le cadre du CRÉNEAU Personnes âgées*. À l'intention de l'AGRTQ et la FCSDSQ, 57 p.

Rousseau, Isabelle, Danielle Fournier, Danielle Forest et Véronique Robert de Massy. 2007. *Vieillir en demeurant dans sa communauté rurale. Rapport de recherche*. CSSSNL-CLSC de Joliette, 100 p.

# Annexe 1

La chaîne d'événements pour chacune des phases est présentée dans cette annexe. Celle-ci a été décomposée par phase du projet (préalable, idéation et réalisation) autour des événements les plus marquants dans la production du milieu de vie PAX Habitat.

Ceux-ci sont issus d'une recherche menée par Angèle Bilodeau (2011-2022) autour de récits d'action intersectorielle.

Des couleurs pour chacun des domaines de résultats transitoires ont été attribuées.

|       |                                                                      |
|-------|----------------------------------------------------------------------|
| Bleu  | Se constituer et se maintenir                                        |
| Vert  | Se représenter et influencer                                         |
| Jaune | Faire converger les acteurs et les ressources nécessaires à l'action |

## Chaîne d'événements durant la phase préalable

| Date | Événements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Résultat transitoire                                                                    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 2007 | <p><b><u>Praticiens et chercheurs</u></b></p> <p>Le CSSSNL-CLSC de Joliette réalise une recherche intitulée Vieillir en demeurant dans sa communauté rurale. Isabelle Rousseau, Danielle Fournier, Danielle Forest et Véronique Robert de Massy y travaillent.</p> <p>Ces travaux seront cités au fil des années par des membres de la Congrégation des SS.CC.J.M.</p>  | <p><b>Production d'intermédiaires</b></p> <p><b>Placement d'intermédiaires</b></p>      |
| 2012 | <p><b><u>Congrégation des SS.CC.J.M.</u></b></p> <p>Modification de la constitution.</p> <p>La supérieure provinciale a été remplacée par une responsable régionale et son équipe. La région Canada est communément appelée région Québec/Acadie. Le conseil général situé en France est sous la responsabilité d'une supérieure générale originaire de Lanaudière.</p> | <p><b>Représentation des porte-parole</b></p> <p><b>Traitement des controverses</b></p> |

| Date      | Évènements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Résultat transitoire                                                                                                                                                      |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <p><b><u>Congrégation des SS.CC.J.M.</u></b><br/> Élaboration du document de l'Association des trésorières et trésoriers des instituts religieux (ATTIR) visant à définir l'avenir de la congrégation.<br/> Il est mentionné « il y a une certaine urgence d'agir : à moyen terme (3 à 5 ans) et à long terme (10 ans) » et « il faut envisager rapidement une nouvelle vocation aux maisons Amélie-Fristel et Flamand ».</p>                  | <p><b>Production d'intermédiaires</b></p>                                                                                                                                 |
| 2013-2014 | <p><b><u>Congrégation des SS.CC.J.M.</u></b><br/> Démarchage de la supérieure générale.<br/> Rencontres individuelles réalisées par la supérieure générale auprès de chacune des religieuses pour connaître leur désir en matière de logement.</p>                                                                                                                                                                                             | <p><b>Solidification des porte-parole et des intermédiaires</b></p>                                                                                                       |
| Juin 2014 | <p><b><u>Congrégation des SS.CC.J.M.</u></b><br/> <b>Rencontre du conseil élargi.</b><br/> Identification de l'objectif de la réflexion : « Gérer nos biens au service de la mission ».<br/> Le comité affirme les principes à respecter, dont assurer l'hébergement de toutes les religieuses jusqu'à la fin, se départir de la gestion, la transparence avec l'ensemble des religieuses, et faire avec d'autres (des personnes laïques).</p> | <p><b>Création d'un réseau<br/>Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau</b></p> <p><b>Production d'intermédiaires (de positions convergentes)</b></p> |
| 2015      | <p><b><u>Congrégation des SS.CC.J.M.</u></b><br/> Démarche pour « Rêver l'avenir » pour la Maison Amélie-Fristel.<br/> La congrégation se questionne sur l'avenir de la Maison Amélie-Fristel. Durant cette période, les religieuses ne savent pas encore où elles résideront à long</p>                                                                                                                                                       | <p><b>Production d'intermédiaires (de positions convergentes)</b></p>                                                                                                     |

| Date      | Évènements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Résultat transitoire                                                                                         |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <p>terme, mais elles <i>désirent se joindre à des leaders du milieu pour réfléchir à l'avenir de la propriété. Dans une perspective de quelques années et en fonction des besoins de la population locale, quelles sont les possibilités pour continuer de faire vivre ce lieu?</i> (Communiqué : comité "Rêver l'avenir" du 23 mars)</p> <p>Durant cette période, des rencontres ont eu lieu, entre autres, avec la Ville de Joliette, le responsable Château Joliette et la Société Alzheimer pour évaluer les possibilités d'alignement d'intérêts.</p> |                                                                                                              |
| 2016      | <p><b><u>Moniales Bénédictines</u></b></p> <p>Devant le défi de recrutement pour gérer les biens et s'occuper des religieuses vieillissantes, les moniales débutent une réflexion sur leur avenir.</p> <p>Les Sœurs de Sainte-Anne de Lachine offrent aux Moniales Bénédictines d'aller habiter avec elles, mais celles-ci veulent demeurer à Joliette.</p>                                                                                                                                                                                                | Placement d'intermédiaires                                                                                   |
| 2016      | <p><b><u>Chercheurs</u></b></p> <p>Dépôt du rapport de recherche sur le logement social et communautaire dans la dynamique territoriale (Forest, Milot, St-Germain et Torres, 2016).</p> <p>Cette recherche, menée par une chercheuse de Lanaudière, met de l'avant l'importance du sentiment de communauté et de la participation des acteurs et des actrices du milieu, dont les personnes directement concernées.</p>                                                                                                                                   | <p>Production d'intermédiaires</p> <p>Solidification des porte-parole et des intermédiaires</p>              |
| Aout 2016 | <p><b><u>Congrégation des SS.CC.J.M., chercheurs et praticiens</u></b></p> <p><b>Colloque international</b> sur les enjeux économiques, écologiques et sociaux sur lesquels la communauté religieuse des SS.CC.J.M. devra orienter sa fin de vie.</p> <p>Début des liens avec Jean Robitaille, conseiller stratégique.</p>                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Solidification des porte-parole et des intermédiaires</p> <p>Alignement d'intérêts et d'extensions et</p> |

| Date                                            | Évènements                                                                                                                                                                                                                                      | Résultat transitoire                                                                                          |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                 | renforcement des réseaux et de leurs projets                                                                  |
| <b>Novembre 2016</b>                            | <u><b>Congrégation des SS.CC.J.M., chercheurs et praticiens</b></u><br>Début d'un comité de relocalisation.<br>Analyse des possibilités/hypothèses de travail.                                                                                  | Alignement d'intérêts – déplacements d'acteurs<br><br>Extension et renforcement des réseaux et de leur projet |
| <b>2016-2017</b>                                | <u><b>Congrégation des SS.CC.J.M., chercheurs et praticiens</b></u><br>Rencontre avec la FIQ – projet de Petites maisons.<br>Différentes rencontres ont eu lieu, mais le projet ne s'est pas concrétisé. Il n'y a pas eu alignement d'intérêts. | Représentation par des porte-parole<br>Placement d'intermédiaires                                             |
| <b>Décembre 2016</b><br><br><b>Janvier 2017</b> | <u><b>Congrégation des SS.CC.J.M., chercheurs et praticiens</b></u><br>Rencontres du comité accompagnateur du projet collectif.                                                                                                                 | Construction de réseaux<br><br>Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau                   |
| <b>Janvier 2017</b>                             | <u><b>Congrégation des SS.CC.J.M., chercheurs et praticiens</b></u><br><b>Production du document</b> Projet collectif un peu d'histoire.                                                                                                        | Production d'intermédiaires                                                                                   |

| Date                           | Évènements                                                                                                                                                                                                                                                                               | Résultat transitoire                                                                                                               |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aout 2017</b>               | <p><u><b>Chercheurs et praticiens</b></u></p> <p>Dépôt du Rapport de l'exercice d'idéation du Concept novateur d'habitation communautaire pour aînés dans le cadre du CRÉNEAU Personnes âgées, à l'intention de l'AGRTQ et la FCSDSQ (Robitaille, 2017).</p>                             | <p><b>Production d'intermédiaires</b></p>                                                                                          |
| <b>Novembre 2017</b>           | <p><u><b>Congrégation des SS.CC.J.M.</b></u></p> <p>Présentation du document de Projet collectif un peu d'histoire aux instances de la congrégation.</p>                                                                                                                                 | <p><b>Placement d'intermédiaires</b></p>                                                                                           |
| <b>Octobre - novembre 2017</b> | <p><u><b>Congrégation des SS.CC.J.M. et Moniales Bénédictines</b></u></p> <p>Rencontre de mère Hélène et de sœur Françoise de manière informelle dans le stationnement. Les deux expriment des besoins similaires et décident d'organiser une rencontre officielle pour en discuter.</p> | <p><b>Alignement d'intérêts – déplacements d'acteurs</b></p> <p><b>Extension et renforcement des réseaux et de leur projet</b></p> |

### Chaine d'évènements durant la phase d'idéation

| Date                  | Évènements                                                                                                                                                                                                                                   | Résultat transitoire                                                             |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Fin 2017 - début 2018 | Discussions entre les Moniales Bénédictines et les SS.CC.J.M. pour préciser le cadre de collaboration et de partenariat.                                                                                                                     | Traitement des controverses                                                      |
| 2018                  | Dépôt d'une étude actuarielle sur les besoins de la congrégation lors du chapitre.                                                                                                                                                           | Placement d'intermédiaires<br>Mise en mouvement d'intermédiaires                 |
| 2018                  | Étude réalisée par le CRSA sur les points de vue des personnes âgées au sujet de la future résidence communautaire.                                                                                                                          | Alignement d'intérêts – déplacement d'acteurs<br>Production d'intermédiaires     |
| 2018                  | Dans le cadre de l'étude, rencontres avec les infirmières de la Maison Amélie-Fristel afin de connaître les besoins des personnes en perte d'autonomie.                                                                                      | Alignement d'intérêts – déplacement d'acteurs<br>Solidification des porte-parole |
| 2018                  | Début des pourparlers avec le CPE des Amis des Prairies.                                                                                                                                                                                     | Construction de réseaux                                                          |
| Printemps 2018        | Réalisation d'une étude de faisabilité autour de deux lieux de relogement :<br>→ À la Maison Flamand agrandie (69 personnes);<br>→ Sur le terrain de l'Abbaye des Moniales Bénédictines (terrain pouvant accueillir de 100 à 150 personnes). | Production d'intermédiaires                                                      |

| Date                        | Évènements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Résultat transitoire                                                                                          |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mai 2018                    | <p><b>Présentation des intentions au colloque de la Table régionale de concertation des aînés de Lanaudière.</b></p> <p><b>Sœur Hectorine reçoit une ovation à la suite de sa présentation.</b></p>                                                                                                                                                                                                       | <p><b>Placement d'intermédiaires</b></p> <p><b>Solidification des porte-parole et des intermédiaires</b></p>  |
| Avril 2018                  | <p><b>Entente de principes entre la Congrégation des SS.CC.J.M. et les Moniales Bénédictines</b> comprenant la possibilité de céder le monastère et le terrain en échange d'une prise en charge des religieuses moniales jusqu'à la fin de vie de celles-ci.</p>                                                                                                                                          | <p><b>Captation de ressources</b></p> <p><b>Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets</b></p> |
| Mai 2018                    | <p><b>Publication d'une Instruction <i>Cor Orans</i> par le Vatican.</b></p> <p>Cette instruction vise les communautés monastiques féminines, car plusieurs vivent des difficultés relatives à la diminution de leurs effectifs et à leur mode de vie. Ce document ordonne à ces petites communautés de se fédérer entre elles et ainsi être gérées par une autorité responsable de cette fédération.</p> |                                                                                                               |
| Entre mai et septembre 2018 | <p><b>Présentation du dossier au Vatican par l'évêque pour permettre aux Moniales Bénédictines de se rattacher aux SS.CC.J.M.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Placement d'intermédiaires</b></p>                                                                      |
| Septembre 2018              | <p><b>Réponse du Vatican permettant aux Moniales Bénédictines de se reloger avec les SS.CC.J.M.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Captation de ressources</b></p>                                                                         |

| Date                 | Évènements                                                                                                                                                                                                                  | Résultat transitoire                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                                                                                                                                                                                             | Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets              |
| <b>Juillet 2018</b>  | Lancement d'un concours d'architecture, sur invitation, pour choisir la firme d'architectes qui concevra ce projet.                                                                                                         | Mise en mouvement d'intermédiaires                                     |
| <b>Octobre 2018</b>  | <b>Lettre d'engagement du CPE des Amis des Prairies.</b>                                                                                                                                                                    | Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets              |
| <b>Décembre 2018</b> | <b>Entente avec l'AGRTQ.</b>                                                                                                                                                                                                | Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets              |
| <b>Automne 2018</b>  | <b>Début des travaux avec Rayside Labossière, Architecture Design Urbanisme.</b>                                                                                                                                            | Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets              |
| <b>2019</b>          | <b>Démarchage auprès de la Ville de Joliette pour :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Congé de taxe;</li> <li>❖ Achat du parc et aménagement du terrain;</li> <li>❖ Programme de supplément au loyer.</li> </ul> | Représentations par des porte-parole<br><br>Placement d'intermédiaires |
| <b>2019</b>          | <b>Début des pourparlers avec le CISSS de Lanaudière concernant le financement de l'offre de soins.</b>                                                                                                                     | Placement d'intermédiaires                                             |
| <b>Avril 2019</b>    | <b>Idéation autour d'un lac-à-l'épaule animé par le groupe Présâges.</b>                                                                                                                                                    | Production d'intermédiaires                                            |

| Date          | Évènements                                                                                                                    | Résultat transitoire                                                   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|               |                                                                                                                               | Solidification des porte-parole et des intermédiaires                  |
| Mai 2019      | Création d'une nouvelle structure de gouvernance (CA provisoire et comité de coordination avec l'AGRTQ).                      | Adoption de structures et de règles de gouvernance                     |
| Novembre 2019 | Fin de l'entente avec l'AGRTQ.<br>Désalignement d'intérêts autour du public cible de la résidence.                            | Désalignement d'intérêts                                               |
| Janvier 2020  | Début des travaux du comité design.                                                                                           | Production d'intermédiaires                                            |
|               | Relance des démarches de financement auprès de la SHQ et du CISSSL.                                                           | Placement d'intermédiaires<br><br>Représentations par des porte-parole |
| Année 2020    | Préparation des plans et devis avec les architectes.                                                                          | Production d'intermédiaires                                            |
| Mars 2020     | Lettres patentes PAX Habitat pour les deux corporations PAX Habitat et PAX Habitat-Santé : OBNL et organisme de bienfaisance. | Captation de ressources                                                |
|               | Élaboration d'une entente de location entre PAX Habitat et le CPE.                                                            | Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement    |

| Date                 | Évènements                                                                                                                                                 | Résultat transitoire                                                                                                                                 |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Avril 2020</b>    | <b>Production d'un plan d'affaires.</b>                                                                                                                    | <b>Production d'intermédiaires</b>                                                                                                                   |
| <b>Octobre 2020</b>  | <b>Consultation publique sur le projet.</b><br><b>Demande de la municipalité pour modifier le zonage.</b><br><br><b>Réponse positive de la population.</b> | <b>Représentation par des porte-parole</b><br><br><b>Solidification des porte-parole et des intermédiaires</b><br><br><b>Captation de ressources</b> |
| <b>Décembre 2020</b> | <b>Appel de soumissions pour la construction de la résidence.</b>                                                                                          | <b>Placement d'intermédiaires</b>                                                                                                                    |
| <b>Février 2021</b>  | <b>Ouverture des soumissions pour la construction.</b>                                                                                                     | <b>Mise en mouvement d'intermédiaires</b>                                                                                                            |

### Chaine d'évènements durant la phase de réalisation

| Date             | Évènements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Résultat transitoire                                                |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Hiver 2021       | <b>Défi du 12 millions (montant manquant pour attacher le budget à la suite des soumissions).</b><br>Tous les partenaires ont augmenté leurs contributions de manière à trouver la somme manquante. Les SS.CC.J.M., entre autres, ont offert un prêt capital patient solidaire (prêt octroyé sans exigence de remboursement du capital et des intérêts avant 20 ans). | Captation de ressources                                             |
| 2021             | <b>Embauche de la directrice générale</b> et choix des SS.CC.J.M. de payer le salaire de l'ensemble de l'équipe administrative pendant la phase de réalisation (tout en continuant de gérer la Maison Amélie-Fristel et la Maison Flamand).                                                                                                                           | Captation de ressources                                             |
| 2021             | <b>Mise en place de formations, de politiques, de procédures et de normes</b> liées à la pratique de soins et à la gestion des ressources humaines.                                                                                                                                                                                                                   | Adoption de structures et de règles de gouvernance                  |
| Mars 2021        | <b>Résolution approuvant le projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI).</b><br>- Cette résolution s'est avérée contraignante par la suite et rendait impossibles toutes modifications de l'utilisation de l'espace et des aménagements.                                                                               | Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement |
|                  | <b>Choix de l'entrepreneur.</b><br>L'entrepreneur choisi avait déjà travaillé avec les SS.CC.J.M. et l'expérience avait été positive.                                                                                                                                                                                                                                 | Captation de ressources                                             |
|                  | <b>Déménagement des Moniales Bénédictines à la Maison Amélie-Fristel pendant la durée des travaux.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | Construction de réseaux                                             |
| Avril 2021       | <b>Arrivée de nouveaux membres du CA.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Captation de ressources                                             |
|                  | <b>Début de la construction.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Captation de ressources                                             |
| Avril - mai 2021 | <b>Création et mise en branle des comités de travail pour cette phase de réalisation.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             | Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau        |
| Mai 2021         | <b>Confirmation du financement de la SCHL.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Traitement de controverses                                          |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Captation de ressources                                             |

| Date                  | Évènements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Résultat transitoire                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                       | Acceptation de financer 32 chambres en les considérant comme des logements. L'entente balise le nombre de personnes en grande perte d'autonomie pouvant résider dans Humania. Seulement 16 résident.e.s ou moins peuvent recevoir plus de 1,5 heure de soins par jour. Ces soins sont dispensés par PAX Habitat-Santé, une entité externe à PAX Habitat.                                                                                                                                              | <b>Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement</b> |
| <b>Juin 2021</b>      | <b>Entente avec TOV Group pour le terrain voisin permettant une voie de passage entre l'espace public (rue Papineau) et le stationnement de PAX Habitat.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La municipalité devait acheter une partie du terrain voisin permettant une voie de passage entre l'espace public et le stationnement. Cet espace n'ayant pas été acheté, PAX Habitat a dû négocier à la dernière minute, et à gros prix, avant le début des travaux de construction.</li> </ul> | <b>Traitement des controverses</b>                                         |
| <b>Juillet 2021</b>   | <b>Premier locataire dans le monastère - Centre d'assistance et d'accompagnement aux plaintes de Lanaudière (CAAPL).</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Début de la gestion immobilière du monastère par HABEO.</li> <li>- HABEO assume la gestion immobilière jusqu'à ce que PAX Habitat soit capable de l'assumer. Tous les frais d'entretien non couverts par les revenus de location sont assumés, encore aujourd'hui, par la congrégation.</li> </ul>                                  | <b>Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau</b>        |
|                       | <b>Embauche de la directrice générale de PAX Habitat.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Captation de ressources</b>                                             |
| <b>Aout 2021</b>      | <b>Document philosophie de vie adopté.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau</b>        |
| <b>Septembre 2021</b> | <b>Identité visuelle adoptée.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Production d'intermédiaires</b>                                         |
| <b>Décembre 2021</b>  | <b>Signature de l'entente avec la SHQ.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La construction a débuté légèrement avant la signature officielle de l'entente grâce à la contribution des SS.CC.J.M.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Captation de ressources</b>                                             |

| Date          | Évènements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Résultat transitoire                                         |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Décembre 2021 | <b>Lettres patentes PAX Habitat et PAX Habitat-Santé (OBNL et organismes de bienfaisance) déposées.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de deux OBNL apparentés : PAX Habitat et PAX Habitat-Santé, en référence aux enjeux de certification RPA de catégorie 1 et RPA de catégorie 4. PAX Habitat devient le gestionnaire de l'immeuble et de la RPA, tandis que PAX Habitat-Santé gère les soins offerts dans Humania.</li> </ul> | Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| Janvier 2022  | <b>Signature du prêt hypothécaire.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Captation de ressources                                      |
| 2022          | <b>Acte d'échange et de servitudes, acte de donation, acte de vente entre la Ville et PAX Habitat.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Ville a acheté le terrain qui longe la rivière pour en faire un parc public.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | Traitement des controverses                                  |
| Février 2022  | <b>Première rencontre avec la nouvelle PDG du CISSSL, Maryse Poupart.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des pourparlers étaient déjà en cours avec le CISSSL. Les ententes ont été signées officiellement juste avant l'inauguration en avril 2023.</li> </ul>                                                                                                                                                                             | Mise en mouvement d'intermédiaires                           |
|               | <b>Identification des critères de sélection des locataires.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Traitement des controverses                                  |
|               | <b>Création du site WEB et du Facebook.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| Mars 2022     | <b>Élaboration du processus de sélection et du questionnaire d'entrevue.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Production d'intermédiaires                                  |
| Avril 2022    | <b>Confirmation du Programme de supplément au loyer privé (PSL).</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Production d'intermédiaires                                  |
| Mai 2022      | <b>Élaboration d'un organigramme opérationnel.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Captation de ressources                                      |
|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |

| Date                  | Évènements                                                                                                                                                                                                       | Résultat transitoire                                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <b>Confirmation de la firme alimentaire Excelso.</b>                                                                                                                                                             | <b>Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets</b>                                   |
| <b>Juin 2022</b>      | <b>Élaboration du règlement d'immeuble.</b>                                                                                                                                                                      | <b>Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau</b>                                |
| <b>Été 2022</b>       | <b>Analyse des dossiers et début de la sélection des locataires (résidents et résidentes du milieu de vie).</b><br>- 100 personnes ont été rencontrées en entrevue et 800 demandes de location ont été traitées. | <b>Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets</b>                                   |
| <b>Septembre 2022</b> | <b>Mutation des employé.e.s de la congrégation vers PAX Habitat-Santé et PAX Habitat, embauche d'un technicien-comptable.</b>                                                                                    | <b>Alignement d'intérêts - déplacements d'acteurs</b>                                              |
|                       | <b>Élaboration de politiques et procédures de ressources humaines.</b>                                                                                                                                           | <b>Production d'intermédiaires</b>                                                                 |
|                       | <b>Rencontres avec les futurs locataires.</b>                                                                                                                                                                    | <b>Représentation des porte-parole</b>                                                             |
| <b>Octobre 2022</b>   | <b>Certificat de conformité du Programme de supplément au loyer (PSL).</b>                                                                                                                                       | <b>Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement</b>                         |
|                       | <b>Rapport Écobâtiment pour le monastère.</b>                                                                                                                                                                    | <b>Production d'intermédiaires</b>                                                                 |
|                       | <b>Acquisition du monastère par PAX Habitat.</b>                                                                                                                                                                 | <b>Captation de ressources</b><br><b>Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets</b> |

| Date          | Évènements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Résultat transitoire                                      |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Novembre 2022 | Arrivée des bureaux de la Table régionale de concertation des aînés au monastère.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets |
|               | Protocole d'entente entre PAX Habitat et PAX Habitat-Santé.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Production d'intermédiaires                               |
|               | <b>Début de l'attribution des logements.</b><br>PAX Habitat accueille les aîné.e.s de 65 ans et plus qui habitent sur le territoire de Lanaudière. Une entrevue de sélection assure le choix des locataires selon certains critères dans le respect des valeurs prônées par PAX Habitat. Certains logements bénéficient du Programme de supplément au loyer qui permet d'offrir une subvention aux résident.e.s à faible et modeste revenu. | Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets |
| Décembre 2022 | Prise de possession temporaire du bâtiment, signature des baux.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets |
| Janvier 2023  | Embauche de la mobilisatrice communautaire.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Captation de ressources                                   |
| Février 2023  | Arrivée des résident.e.s du milieu de vie (section RPA).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets |
|               | Précision des objets du projet de recherche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Production d'intermédiaires                               |
| Mars 2023     | Arrivée des résident.e.s du milieu de vie (section Humania).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Extension et renforcement des réseaux et de leurs projets |

| Date              | Évènements                                                                                                                                                                                     | Résultat transitoire                                                                 |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | <b>Création d'un comité finances.</b>                                                                                                                                                          | <b>Adoption de structures et de règles de gouvernance</b>                            |
|                   | <b>Début des pourparlers avec différents partenaires pour l'utilisation du monastère.</b>                                                                                                      | <b>Représentations par des porte-parole</b>                                          |
|                   | <b>Étude de pré faisabilité économique du monastère et demande de subvention au Conseil du patrimoine religieux du Québec.</b>                                                                 | <b>Production d'intermédiaires</b><br><br><b>Représentation par des porte-parole</b> |
|                   | <b>Signature du contrat avec Excelso pour la gestion de la cafétéria.</b>                                                                                                                      | <b>Captation de ressources</b>                                                       |
| <b>Avril 2023</b> | <b>Création d'un comité milieu de vie.</b>                                                                                                                                                     | <b>Solidification des porte-parole et des intermédiaires</b>                         |
|                   | <b>Signature de l'entente CISSSL.</b>                                                                                                                                                          | <b>Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement</b>           |
|                   | <b>Confirmation du MSSS en soutien au projet de recherche.</b>                                                                                                                                 | <b>Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement</b>           |
|                   | <b>Inauguration politique.</b><br>- 28 organismes et organisations ont été invités. L'inauguration a établi une échéance pour la signature des dernières ententes qui tardaient à se conclure. | <b>Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement</b>           |