

Juin 2020 / numéro 3

Relever le défi d'offrir  
aux aînés québécois  
à faible revenu  
des logements collectifs  
abordables  
et qui répondent  
à leurs besoins

# PAR QUI ET COMMENT SONT LANCÉES LES PETITES RPA?

Louis Demers, École nationale d'administration publique  
Gina Bravo, Université de Sherbrooke



## Résumé du projet

**NOTRE PROJET DE RECHERCHE** vise à produire des connaissances contribuant à relever le défi d'offrir aux aînés à faible revenu des logements collectifs abordables et qui répondent à leurs besoins. Les gouvernements doivent en effet faire face à un enjeu majeur : offrir au nombre grandissant d'aînés moins autonomes des logements où ils pourront poursuivre leur existence en sécurité. Les résidences privées pour aînés (RPA) et les ressources intermédiaires d'hébergement (RI) sont en plein essor, mais leur capacité de répondre aux besoins de leurs résidents a été peu étudiée. De plus, les informations sur la qualité de vie des résidents des RPA et des RI, sur la satisfaction de leurs besoins et sur le respect de leurs droits sont parcellaires. Par ailleurs, la fermeture ou le changement de vocation de plusieurs petites résidences, principalement situées hors des grands centres urbains, pose un problème d'accessibilité préoccupant.

La recherche est dirigée par deux chercheurs, l'un spécialisé en science politique, en administration publique et en organisation des services (Louis Demers) et l'autre en vieillissement, en statistiques et en épidémiologie clinique (Gina Bravo).

Le projet vise les objectifs suivants :

1. Dégager les conditions qui favorisent le maintien en activités des RPA qui comptent moins de 50 logements et celles qui incitent plutôt leur propriétaire à en cesser les activités.
2. Décrire la population âgée de 75 ans et plus qui habite une RPA ou une RI de moins de 50 places, sa qualité de vie et ses besoins, comblés et non comblés.
3. Proposer des pistes d'action pour rendre accessibles des logements collectifs adaptés aux besoins du nombre croissant d'aînés à faible revenu et en perte d'autonomie légère ou modérée.

C'est pour atteindre plus efficacement ces objectifs que ce projet inclut plusieurs partenaires, intéressés à contribuer aux connaissances produites dans ce projet et à les exploiter, au profit des aînés. Ces partenaires sont, par ordre alphabétique, les suivants :

- Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées (AQDR),
- Association des ressources intermédiaires d'hébergement du Québec (ARIHQ),
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS),
- Réseau québécois des organismes sans but lucratif d'habitation (RQOH),
- Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL),
- Société d'habitation du Québec (SHQ).

Le MSSS et la SCHL ont en outre apporté une contribution financière au projet.

L'étude a porté sur quatre régions qui regroupent près de 40 % de chacun des types de logements collectifs à l'étude (RPA et RI de moins de 50 places), soit le Bas-Saint-Laurent, la Capitale-Nationale, l'Estrie et la Montérégie.


Les méthodes de recherche utilisées pour réaliser ce projet sont décrites dans un document accessible en cliquant sur le lien suivant :


<http://recherche.enap.ca/128/Publications-et-projets-de-recherche.enap>


## Table des matières


### Introduction


#### Les petites RPA à but lucratif: les entrepreneurs et leur projet


Formation et expérience  
des entrepreneurs :  
une typologie 

Lancer ou reprendre  
une petite RPA. Pourquoi? 


Une démarche  
systématique ou  
une occasion saisie 


Lancer ou reprendre  
une petite RPA? 


Comment les entrepreneurs  
parviennent-ils  
à financer leur RPA? 


Les entrepreneurs  
sont-ils plus aguerris  
aujourd'hui que jadis? 

#### Les petites RPA à but non lucratif: les promoteurs et leur projet

L'émergence et la  
formulation des projets 

Les promoteurs et  
leur projet 

Un investissement  
important en capital social 

Comment les promoteurs  
parviennent-ils  
à financer leur RPA? 

**Conclusion** 

**LES DEUX PREMIERS FASCICULES** nous ont permis de porter un regard d'ensemble sur la structuration du secteur des RPA au cours des dernières années et sur les caractéristiques distinctives des RPA à but lucratif et à but non lucratif. Les grandes résidences sont en plein essor, alors que le nombre de petites RPA – celles qui comptent moins de 50 logements – diminue d'année en année. Dans le fascicule 1, nous avons montré que cette diminution résultait du fait que deux fois plus de petites RPA fermaient leurs portes que ne s'en ouvraient de nouvelles.


Il nous est apparu important de comprendre comment il se fait qu'en dépit des vents contraires qu'affrontent les petites RPA, bon nombre d'entre elles maintiennent leurs activités et que des entrepreneurs ou des promoteurs<sup>1</sup> continuent d'en lancer de nouvelles. Contrer la tendance à la fermeture des petites RPA permettrait en effet d'offrir aux aînés à faible revenu, particulièrement dans les petites municipalités, des lieux d'habitation collectifs répondant à leurs besoins.

Pour justifier son existence, une RPA doit offrir des logements et des services qui attireront une clientèle aînée suffisante pour assurer sa viabilité économique. Dans le cas d'une RPA à but lucratif, on trouve à l'origine du projet un individu, un couple ou des associés<sup>2</sup>. Sauf exception, ces entrepreneurs doivent convaincre une institution financière de leur prêter des fonds pour construire ou acquérir un immeuble afin d'y loger des aînés requérant des services, avec les gains et les risques financiers que ce choix implique.

Dans le cas d'une RPA à but non lucratif, les promoteurs du projet sont plutôt des « entrepreneurs sociaux », c'est-à-dire des individus ou des organismes qui se regroupent pour trouver une réponse à un manque de logements abordables avec services pour les aînés de leur communauté. Comme les personnes visées sont souvent à faible revenu, le projet ne peut en général se réaliser sans la contribution du milieu et l'injection de fonds publics.

<sup>1</sup> Pour les distinguer des entrepreneurs, au sens économique du terme, nous emploierons les termes « promoteur » ou « entrepreneur social » pour désigner les personnes qui sont à l'origine d'un projet de RPA à but non lucratif. À la différence des premiers, la contribution financière de ces personnes n'est pas requise pour qu'un projet de RPA voie le jour.

<sup>2</sup> Il n'est pas impossible qu'une petite RPA appartienne à une chaîne de résidences, mais nous n'en avons aucune dans notre échantillon.



Dans le présent fascicule, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : quelles sont les conditions requises pour qu'un projet de RPA de moins de 50 logements voie le jour? Qui en sont les entrepreneurs ou les promoteurs? Quelles sont leur formation et leur expérience? Quelles sont leurs motivations? Comment ont-ils réussi à financer leur projet? Ont-ils créé une résidence de toute pièce ou ont-ils plutôt repris une résidence existante? Quelle est la dynamique de conception et de financement propre à des projets de RPA à but non lucratif? Quel rôle y joue le capital social des promoteurs?

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur une partie des matériaux collectés dans le cadre du projet décrit à la page précédente. Ces matériaux proviennent principalement des 45 entrevues que nous avons effectuées, 32 avec des propriétaires exploitants, des promoteurs ou des responsables de petites RPA, neuf avec des gestionnaires ou des intervenants d'un centre intégré (universitaire) de santé et de services sociaux responsables des services à domicile ou du respect des normes de conformité des RPA et quatre avec des informateurs clés, au début du projet.

Les 32 entrevues que nous avons faites avec des propriétaires ou des responsables de RPA nous ont permis d'interviewer 37 personnes, quatre entrevues ayant eu lieu avec des couples de propriétaires exploitants et une entrevue, avec un membre du conseil d'administration et la directrice d'une RPA à but non lucratif. Au total, nous avons interviewé 24 femmes et 13 hommes. Pour les 26 RPA à but lucratif, il s'agit de 28 propriétaires ou copropriétaires exploitants et de deux directrices; pour les six RPA à but non lucratif, de cinq directrices et de deux membres de conseil d'administration.

Pour assurer la confidentialité à nos informateurs, nous avons volontairement omis certains détails qui auraient pu permettre de les reconnaître ou de reconnaître la résidence dont il est question. Pour la même raison, nous avons attribué un numéro à chaque entrevue : de 1 à 32 pour celles que nous avons faites avec des informateurs d'une RPA, de 33 à 41 pour les entrevues avec des informateurs d'un CI(U)SSS et de 42 à 45 pour les entrevues d'informateurs clés.

La note méthodologique du projet fournit davantage de détails sur la démarche de recherche que nous avons suivie<sup>3</sup>.

Dans la suite du fascicule, nous aborderons tour à tour les RPA à but lucratif et les RPA à but non lucratif. Nous proposerons en conclusion un bilan de nos observations sur les conditions de création ou de reprise des petites RPA.

---

<sup>3</sup> <http://recherche.enap.ca/128/Publications-et-projets-de-recherche.enap>

## Les petites RPA à but lucratif: les entrepreneurs et leur projet

Nous allons d'abord nous pencher sur le profil des entrepreneurs qui ont choisi de démarrer ou de reprendre une petite RPA. Nous présenterons ensuite la gamme des motivations à l'origine de leur décision. Nous verrons par la suite que cette décision dépend aussi de leur capacité à dénicher un projet abordable et à convaincre une institution financière ou des individus de les soutenir financièrement. Nous nous demanderons en dernier lieu si, depuis le début des années 2010, le rehaussement des exigences financières et réglementaires imposées aux personnes qui désirent lancer ou reprendre une petite RPA a modifié le profil des entrepreneurs.

### Formation et expérience des entrepreneurs: une typologie

On peut répartir les entrepreneurs à l'origine des 26 RPA à but lucratif que nous avons étudiées en trois groupes: les individus, les couples et les associés. Les individus sont les entrepreneurs qui, célibataires ou en couple, sont les seuls exploitants de leur résidence. Ils peuvent toutefois recevoir de l'aide de parents ou d'amis, de manière ponctuelle ou régulière; les couples sont les conjoints qui participent tous deux à la gestion et au fonctionnement de leur résidence; enfin, les associés sont les actionnaires d'une RPA dont l'exploitation est confiée à l'un d'entre eux ou à un responsable salarié. Dans un cas, ces associés sont constitués d'un couple, qui exploite la résidence, et des parents de l'un des conjoints.

Selon nos informateurs, on trouvait à l'origine des 26 projets de RPA à but lucratif 12 individus, neuf couples et cinq groupes d'associés. Au moment de faire nos entretiens, la situation de départ avait changé dans cinq résidences. On trouvait ainsi, à la tête d'une résidence, 16 individus, sept couples et trois groupes d'associés. Dans un cas, les actionnaires qui s'étaient associés à un couple pour acheter un édifice devant loger la RPA se sont désistés à la dernière minute. Dans trois autres cas, le projet d'un couple s'est transformé en projet individuel à cause d'un décès, d'une séparation ou d'un divorce. Dans un dernier cas, un conflit de valeurs entre les deux associées a amené l'une d'entre elles à quitter l'entreprise.

«Pour distinguer les propriétaires de RPA, nous avons mis de l'avant deux caractéristiques: leurs connaissances et leur expérience préalables en gestion et en soins.»

Quels sont les antécédents des propriétaires exploitants de nos RPA? À partir des extraits d'entretiens qui ont porté sur leur formation et leur expérience, nous les avons classés en quatre types, présentés à la page suivante, dans le tableau 1: les néophytes, les gestionnaires, les soignants et les gestionnaires soignants. Dans la cellule correspondant à chaque type, nous avons indiqué le nombre de cas que nous avons estimé en faire partie.

Comme toute typologie, celle-ci ne prétend pas dépendre fidèlement la réalité, qui est faite de nuances et de situations particulières, mais plutôt faire ressortir certains traits essentiels de cette réalité. Pour distinguer les propriétaires de RPA, nous avons ainsi mis de l'avant deux caractéristiques qui nous sont apparues significatives: leurs connaissances et leur expérience préalables en gestion et en soins.

Le choix de ces caractéristiques repose sur l'hypothèse qu'un des facteurs qui permet aux petites RPA de se maintenir en activité tient à la capacité de leur(s) propriétaire(s) d'être des dirigeants compétents. Dans le cas des plus petites résidences, cette compétence englobe celle d'offrir des soins et des services appropriés puisque ce sont le ou les propriétaires qui les prodiguent. Dans le cas des plus grandes résidences, en particulier à partir de 30 logements, un individu ou un couple doit consacrer l'essentiel de son temps à la gestion de sa résidence ou engager un responsable à temps plein. La majeure partie du travail de soins revient alors à des employés.



## Typologie des propriétaires de RPA à but lucratif selon leurs connaissances et leur expérience préalables en gestion et en soins

		Connaissances et expérience préalables <b>en gestion</b>	
		Faibles	Fortes
Connaissances et expérience préalables <b>en soins</b>	Faibles	Néophyte (3)	Gestionnaire (9)
	Fortes	Soignant (7)	Gestionnaire soignant (7)

Tableau 1

Source : Auteurs

Lorsqu'ils acquièrent leur résidence, les **néophytes** disposent de connaissances et d'une expérience limitées, tant en gestion qu'en soins. Ils ont souvent une faible scolarité et avaient occupé au préalable des emplois sans lien direct avec l'exploitation d'une petite RPA. Ces personnes ont dû apprendre sur le tas comment s'en occuper. Pour satisfaire aux exigences de la certification, certains ont suivi une formation de préposé aux bénéficiaires ou des formations courtes en réanimation cardiorespiratoire (RCR) et en principes de déplacement sécuritaire des bénéficiaires (PDSB). Les trois propriétaires exploitants que nous avons classés comme néophytes étaient à la tête d'une RPA de moins de 10 logements.

Les **gestionnaires** regroupent les personnes qui ont une expérience dans des postes de gestion, qui possédaient – ou possèdent encore – une entreprise dans un autre domaine (hôtellerie, construction, immobilier) ou qui sont actionnaires de plus d'une RPA. Ces personnes ont souvent un diplôme universitaire en administration.

Les **soignants** sont les propriétaires qui ont acquis une RPA en disposant d'une formation et d'une expérience d'infirmière, d'infirmière auxiliaire ou de préposé aux bénéficiaires. En élargissant le sens du mot « soignant », on peut inclure dans ce groupe les travailleurs sociaux. Ces personnes ont en commun de connaître l'univers de la santé et des services sociaux et de pouvoir prodiguer une partie des soins et des services que requièrent les résidents de leur RPA.

Un dernier type de propriétaires, les **gestionnaires soignants**, regroupe les personnes qui ont à la fois une expérience clinique et une expérience de gestion dans un établissement public, une ressource intermédiaire ou une résidence privée pour aînés. Au sein

de ce type, on peut distinguer les personnes qui ont géré dans le réseau public et détiennent une formation universitaire (2 cas) et les personnes qui ont une plus faible scolarité (préposé, infirmière auxiliaire) et qui ont acquis de l'expérience en gestion en tant que responsable ou propriétaire d'une résidence (5 cas).

Des 14 propriétaires que nous avons classés dans les types « soignant » et « gestionnaire soignant », quatre avaient acquis au préalable une formation d'infirmière, trois d'infirmière auxiliaire, quatre de préposé et deux de travailleur social. Deux avaient une formation indéterminée.

Même s'ils apparaissent clairement délimités, les quatre types décrits ci-dessus ne sont pas étanches. L'appréciation du degré de connaissance et d'expérience est matière de jugement, de sorte que la répartition des propriétaires varierait sans doute d'un juge à l'autre pour certains cas intermédiaires. De plus, la formation et l'expérience ne sont pas interchangeable : avoir acquis un vaste savoir expérientiel n'équivaut pas à disposer d'une formation professionnelle reconnue et vice et versa. Par exemple, une personne d'expérience ne peut poser des gestes cliniques pour lesquels elle n'a pas la formation requise.

Il faut par ailleurs noter qu'un certain nombre de néophytes et de gestionnaires ont suivi des cours en santé depuis le moment où ils ont lancé leur résidence, ce qui les rapproche des soignants et des gestionnaires soignants. Il faut enfin noter que les membres d'un couple apportent souvent une expertise complémentaire. Fréquemment, c'est la conjointe qui gère la résidence au quotidien et le conjoint qui agit en soutien et s'est occupé d'aménager ou de rénover celle-ci.

Depuis le moment où nous avons mené nos entrevues, en 2018 ou 2019, cinq de nos 26 RPA à but lucratif ont fermé leurs portes, soit près d'une sur cinq. L'hypothèse, que nous avançons plus tôt, selon laquelle le fait d'avoir des connaissances et de l'expérience en soins et en gestion procure un avantage comparatif se vérifie-t-elle? Cette hypothèse est plutôt soutenue que contredite si l'on considère que deux des trois RPA dont les dirigeants étaient de type «néophyte» ont cessé leurs activités<sup>4</sup>. Les trois autres RPA fermées se répartissent dans chacun des trois autres types.

Voici quelques extraits de nos entrevues. Ceux-ci viennent concrétiser ce que recouvrent les types abstraits que nous avons esquissés ci-dessus et illustrer la variété des profils des propriétaires de petites RPA à but lucratif.

### Néophyte



**Moi j'étais à la maison. J'ai trois enfants. Mon mari c'est un débosseur-peintre. [...] Là il dit «Je commence à me maganer. Qu'est-ce que tu penses de ça un foyer, toi?»** Là ce que je pense de ça un foyer, je ne le sais pas. «Tu es-tu capable de leur donner à manger?» «Je pense ben» [rire]. (Entrevue n° 17)

### Gestionnaire



**Ben moi avant d'être ici j'étais enseignante au primaire [...] Puis mon conjoint est un entrepreneur en construction. Ça fait que c'est un projet commun.**



**Ce n'était pas prévu du tout que je passe autant de temps ici. [...] J'aurais dû le savoir. J'ai déjà eu un restaurant. Faire affaire avec une clientèle, avec des employés, j'aurais dû savoir tout ce qui nous attendait. J'aurais dû le prévoir. Aveuglement volontaire, c'est ça? Non, c'est quand tu as quelque chose à faire tu le fais. (Ent. n° 14)**

### Soignant



**Moi je suis infirmier depuis 1990. [...] J'ai travaillé 10 ans [à l'étranger] là-dessus [...]. Puis quand je suis revenu de [l'étranger] en**

**2013, je ne souhaitais pas retourner en soins infirmiers dans les hôpitaux. Non. Ça ne répondait plus à mes objectifs de vie. [...] Je devais acheter une ferme. Mais j'avais les moyens d'acheter la ferme, mais pas de mettre d'animaux, [...]. Ça fait que mon plan B c'était d'acheter une résidence pour personnes âgées. (Ent. n° 12)**

### Soignant



**Moi j'ai fait mon cours d'infirmière auxiliaire un peu sur le tard. J'ai élevé mes enfants, puis après ça je suis retournée à l'école. J'ai fait mon cours puis quand j'ai fait mes stages à l'école, dans ma tête c'était très clair que je m'en allais en gériatrie. J'aime beaucoup les personnes âgées. C'est un milieu que j'aimais. J'ai travaillé une dizaine d'années dans les hôpitaux. [...] Là en dernier j'ai dit je vais aller voir dans le privé. Ça fait que je me suis fait engager dans une résidence privée où j'étais responsable de 18 résidents, puis j'ai adoré mon expérience. Puis là j'ai dit à [mon conjoint] «J'aimerais ça moi me partir une résidence chez nous». (Ent. n° 5)**

### Gestionnaire soignant d'expérience



**Moi, ce n'est pas compliqué, je n'ai aucune formation! Moi j'ai commencé à 17 ans dans le domaine avec les sœurs. Donc j'ai appris sur le tas. [...] Disons que j'ai appris à la bonne place. Avec les sœurs, c'est vraiment strict.**

**[...] Un moment donné j'ai déménagé à Montréal, j'ai travaillé dans les hôpitaux à Montréal. Je suis revenue à Québec. [...] V'là une quinzaine d'années, [...], j'ai acheté une résidence à [ville de la région de Québec]. Ça fait que j'avais quand même un bon bagage comme on dit. [...] Je l'ai eue pendant 10 ans. (Ent. n° 8)**

Les personnes qui décident de lancer une petite RPA ou de s'en porter acquéreurs présentent donc des profils différenciés quant à leur formation et leur expérience. Qu'en est-il de leurs motivations? Sont-elles, elles aussi, variées ou observe-t-on plutôt une source de motivation dominante? C'est ce que nous verrons à la section suivante.

<sup>4</sup> Bien entendu, une variété d'autres facteurs interviennent dans la décision ou l'obligation de fermer une résidence.

## Lancer ou reprendre une petite RPA. Pourquoi?

Le fait qu'une personne, un couple ou des associés créent ou reprennent une petite RPA implique forcément un risque financier puisque ces personnes doivent investir de leur poche et emprunter pour acquérir leur résidence, comme nous le verrons plus loin. Qu'est-ce qui les incite à prendre ce risque? Pour répondre à cette question, nous puiserons aux 24 entretiens que nous ont accordés des propriétaires exploitants de RPA à but lucratif.

Sauf exception, les propriétaires d'une petite RPA ne l'ont pas été durant toute leur vie active. Ils pouvaient avoir été jusque-là des employés ou des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux, des professionnels, des travailleurs manuels ou des propriétaires d'entreprise. La décision d'acquérir une résidence s'inscrivait donc dans la trajectoire de vie de l'individu, du couple ou des associés impliqués, trajectoire de laquelle dépendaient les motivations qui les habitaient et les ressources dont ils disposaient.

Comment alors expliquer leur décision? Pour certaines personnes, l'acquisition d'une RPA constituait la réalisation d'un rêve, celui de prendre soins de personnes âgées dans leur propre résidence. Pour d'autres, cette acquisition permettait d'amorcer ou de poursuivre une carrière d'entrepreneur. Pour d'autres encore, acquérir une petite RPA était une façon de réaliser un autre projet, individuel ou de couple, ou d'améliorer sa situation. Dans un cas, la motivation de l'entrepreneur du projet est avant tout civique et s'apparente davantage à celle des promoteurs d'une RPA à but non lucratif.

Ce dernier cas nous fournit l'occasion de préciser que le classement que nous proposons ne prétend pas déterminer des types tranchés au couteau. Les motivations des entrepreneurs sont souvent multiples et notre découpage visait avant tout à mettre de l'avant celle d'entre elles qui prédominait, selon leurs propos. Nous leur donnons maintenant la parole pour illustrer ces différentes formes de motivation.

### Un rêve réalisé

Les personnes sans doute les plus motivées par l'idée de lancer ou de reprendre une RPA sont celles qui caressaient ce projet de longue date, mues par l'affection qu'elles ressentaient pour les personnes âgées et leur désir d'exprimer cette affection à leur manière, dans leur résidence. Les extraits suivants, et d'autres plus loin, témoignent de ce désir.



**Je suis travailleuse sociale de formation. [...] Qu'est-ce qui m'a amenée à avoir une résidence? Ma mère était infirmière auxiliaire au soutien à domicile [...] puis moi je me souviens qu'elle m'amenait avec elle, puis c'était toujours des bons moments avec les personnes âgées [...] Sauf qu'à 25 ans je n'avais pas la maturité, je n'avais pas les moyens non plus pour acheter une résidence comme ici, ça fait que j'ai travaillé dans le réseau [...] Ça fait que j'ai touché vraiment à différentes clientèles, mais je ne perdais jamais de vue qu'un jour j'aurais ma *business*. (Ent. n° 18)**



**Mais j'étais quelqu'un qui aimait aider, aider, aider. J'étais en relation d'aide, ça ne pouvait pas être d'autre chose. [...] Puis moi j'ai commencé à travailler j'avais 11 ans [...]. J'en ai fait des soins justement à domicile avant d'avoir ma première résidence, que j'attendais mon 25 ans parce que je l'aurais eue déjà à 20 ans puis même avant [rire]. (Ent. n° 30)**



**J'ai acheté la Résidence [x] en novembre 2013. Mon expérience d'avant elle était beaucoup plus en gestion et logistique [...] et aussi en tourisme [...]. Alors c'est sûr que j'avais une affinité avec le public, tout ça, puis c'était comme quelque chose qui m'appelait pour prendre soin des personnes âgées, qui est une chose très gratifiante. (Ent. n° 4)**



**J'ai travaillé 22 ans pour [une institution financière]. [...] Ça fait qu'au fil des années, j'ai financé des résidences pour personnes âgées un peu par accident. Puis quand [...] la personne venait me voir pour financer, je disais toujours que la première des choses, je vais aller la voir. Parce que moi, une résidence pour personnes âgées c'est que tu travailles avec des humains les plus vulnérables. [...] Puis c'est de là que m'est venu le goût d'avoir ma résidence pour personnes âgées. Puis ma blonde a dit... Elle aime les personnes âgées. Ça fait qu'on a dit OK [...]. (Ent. n° 1)**



## L'amorce ou la poursuite d'une carrière d'entrepreneur

Pour certains de nos informateurs, le lancement ou l'acquisition d'une RPA exprime d'abord le désir de se lancer en affaires ou de poursuivre une carrière d'entrepreneur.

Pour une ancienne cadre du réseau de la santé et des services sociaux, le désir d'avoir une RPA est lié à une séparation, mais « [c]'est le fait que j'ai tout le temps voulu être en affaires aussi. Il y a une lourdeur dans le réseau de la santé. Quelque chose qu'on pourrait régler là, ça prend des années. Il y a ça aussi ». (Ent. n° 7)

Certains exploitants avaient déjà acquis une vaste expérience à titre d'entrepreneur avant de se porter acquéreur d'une RPA. Dans tous les cas, cette expérience relevait du domaine des services aux personnes. Le fait de se lancer dans le secteur des RPA était donc davantage un prolongement qu'une réorientation fondamentale. Dans certains cas, elle l'était d'autant moins que la RPA a été logée dans un édifice où l'entrepreneur avait établi un commerce.



**[...] moi j'ai un bac en administration de l'Université de Sherbrooke. Je m'étais même trouvé une job là-bas. Mon père est tombé malade ici. On avait un hôtel ici, [...] donc j'ai dû m'en venir à [localité] pour remplacer mon père temporairement, qui n'a jamais repris. Ça c'était en 1982. Ça fait que j'ai été hôtelier parce que j'avais été élevé là-dans toute ma vie. [...] j'ai maintenu l'hôtel jusqu'en 1993 [...] Là en 1993 [...], l'hôtellerie c'était plus difficile. [...] Je suis devenu résidence de personnes âgées. [...] j'ai fait de la réception pendant 10 ans, jusqu'en 2003. En 2003 j'ai modifié ma salle de réception pour faire cinq autres chambres. [...]. Ça fait que ça a été ça le changement. (Ent. n° 9)**

Une autre entrepreneure a changé la vocation d'un édifice commercial qui lui appartenait.



**On a ouvert un restaurant puis le restaurant ne marchait pas. On avait déjà trois pensionnaires. Puis de fil en aiguille ça s'est [poursuivi]. Les premières années, il arrivait, il voulait une chambre, on lui louait une chambre, logé, nourri, blanchi. [...] Mais ce n'était pas nécessairement des personnes de 70 ans et plus non plus. Il y en avait des plus jeunes, il y en avait des plus vieux, il y en avait de toutes les sortes. [...] Au début ce n'était pas accrédité. Depuis quand on est accrédité? Ça fait ben 15 ans, 14 ans. (Ent. n° 2)**



**Puis mon épouse et moi avons une formation de soins à domicile puis de préposé. [...] On est arrivés ici en 2006 à la résidence, mais auparavant on avait déjà une maison avec huit pensionnaires qu'on a eue pendant une quinzaine d'années. Ça fait que pour nous autres, quand on est arrivés ici en 2006, ce n'était pas du nouveau. (Ent. n° 13)**

Un entrepreneur dans la cinquantaine, qui venait de vendre sa cantine mobile, a décidé de lancer sa petite résidence, une activité qui lui était familière puisque son frère en possédait une lui-même.



**J'avais été voir 4-5 résidences pour acheter, puis j'ai retourné de bord, je ne trouvais pas ça propre [...]. Je trouvais que c'était des vieilles bâtisses puis tout ça. Je me suis dit je vais partir ça dans une bâtisse... La bâtisse ici elle a 2 ans et demi. Ça fait que je me suis dit je vais partir mon propre système à moi. [...] Moi je veux travailler jusqu'à 70-75. Ça fait que j'ai acheté ça dans ce but-là, de toffer le plus longtemps... J'aime ça travailler. (Ent. n° 22)**



## Un moyen pour réaliser un projet autre ou pour améliorer son sort

Pour d'autres propriétaires exploitants, acquérir une RPA n'était pas tant une fin en soi que le moyen de réaliser un projet individuel ou de couple.



**Ben c'est lui [son conjoint] qui a commencé à en parler. Il dit ça serait le fun, ça nous ferait une belle retraite quand on la vendrait. [...] J'ai acheté ça parce que je voulais me faire une retraite puis à la longue je me suis mise à aimer ça. (Rire) (Ent. n° 29)**



**Moi j'étais directrice des soins d'un CHSLD [de la région de Montréal] et on est revenus par ici [...] parce que mon conjoint [...] voulait qu'on revienne dans la région. [...] Puis déjà, j'étais dans le milieu ça fait [qu']on a pris des informations pour avoir une ressource, trouver une ressource qui pourrait répondre à nos besoins. (Ent. n° 31)**



**Quand tu as commencé c'était pour revendre dans 10 ans.**



**Oui c'est à peu près comme les gens normalement. (Ent. n° 17)**

D'autres exploitants ont choisi de se lancer en affaires pour améliorer leur situation.



**Moi je suis mécanicien, j'ai travaillé 15 ans pour une compagnie de transport. Ça a fermé, ben ça a fait faillite, ça fait que... Puis elle, elle était dans une *shop* de couture puis ça regardait mal un boutte [...] Puis elle est retournée à l'école, elle est allée faire son cours de préposé. Puis là ben elle travaillait dans ça [selon un horaire fractionné]. Elle travaillait du matin au soir pareil, le shift coupé dans le milieu tu fais quoi avec? Ça fait qu'il y avait ça à vendre, nous on a acheté ça [...]. (Ent. n° 25)**



**Je suis originaire de la région, mais je suis sortie pour aller étudier puis tout ça. Puis je suis revenue, parce que moi j'étais mariée avec un militaire puis on s'est divorcés. [...] Je voulais mettons créer mon propre travail pour être capable de ne pas être dépendante du BS. Là je suis venue travailler ici à titre d'employée les fins de semaine. Puis disons qu'un moment donné, [la propriétaire] n'avait pas la santé pour... puis elle voulait vendre la maison. [...] Puis là je l'ai achetée, puis après ça je l'ai opérée pendant 18 ans<sup>5</sup>. (Ent. n° 10)**

## Un projet citoyen

L'un des propriétaires exploitants que nous avons rencontrés se démarque de ses homologues par le caractère social de son projet. Sa motivation principale, en créant une RPA, était en effet de permettre aux aînés de son village d'y poursuivre leurs jours, même si, récemment, le projet en est aussi devenu un de retraite.



**Je suis infirmier auxiliaire de profession. Donc ce qui m'a amené au début de ma carrière à ouvrir quelque chose ici à Saint-[...], c'est qu'on voyait nos gens âgés quitter le village [...] et puis j'étais un petit peu dans un comité de bénévolat qui faisait du maintien à domicile ici.**

**Puis effectivement, oui c'est beau d'être mère Teresa, mais il faut que je le [« mon bébé »] rende plus rentable aussi. Parce que pour l'instant, oui je ne me sers pas de salaire, c'est correct, puis mon bénévolat je le fais là puis c'est correct. [...] C'est un projet de retraite, ça fait qu'à la retraite je me prendrai probablement un petit salaire. (Ent. n° 26)**

Nous reviendrons sur ce projet, et sur son caractère collectif, dans la partie consacrée aux résidences à but non lucratif.

<sup>5</sup> À la section sur le financement, une citation permettra de comprendre comment cet achat a été rendu possible.

## Une démarche systématique ou une occasion saisie

Certains propriétaires de RPA nous ont mentionné que le choix de leur résidence résultait d'une recherche systématique et visait à trouver l'édifice et la localisation qui convenaient à leur projet. D'autres, plus nombreux, ont plutôt fait allusion au fait qu'ils ont profité d'une occasion qui se présentait. Sans celle-ci, ils n'auraient sans doute pas acquis une RPA.

Il est intéressant ici de distinguer deux significations du mot « occasion », qui peuvent parfois se recouper. Dans un premier sens, le mot désigne une circonstance favorable, un heureux hasard. Dans un second sens, il signifie un bien peu coûteux parce qu'usagé, comme dans l'expression « voiture d'occasion ».

Les extraits ci-dessous illustrent des occasions selon le premier sens.



**Mon conjoint ça faisait longtemps qu'il en parlait qu'un jour il aurait sa résidence. Puis ça a été un concours de circonstances. Il est allé passer une soirée, prendre une bière pour souhaiter bon anniversaire [...] à un voisin, puis c'est venu sur le sujet. Puis eux, [...], ils avaient été souper au restaurant avec [la propriétaire de l'époque qui voulait vendre], puis ça s'est fait comme ça, de bouche à oreille. (Ent. n° 27)**



**Puis un jour j'avais un ami qui était [...] courtier en immobilier, [...] Il me dit « Ben là en ce moment je vends une résidence de personnes âgées ». Puis je dis « Ah oui, une résidence? » J'étais mal pris, ça faisait trois ans que je vivotais, que je galérais [...]. Donc je le rappelle, je lui dis « J'aimerais ça aller la visiter ». Donc on fait la visite de la résidence comme ça, à l'époque, puis je dis aux gens « J'aimerais ça en fait embarquer là-dedans ». J'ai mûri vraiment l'idée, parce qu'on parlait de ça, ma mère a travaillé là-dedans toute sa vie<sup>6</sup>. (Ent. n° 28)**



**La résidence existe ici depuis 50 ans. [...] Nous on demeure voisins, puis quand ma femme en 2006 elle a dit qu'elle s'ennuyait, le bébé a commencé l'école, on a regardé de l'autre bord de la rue puis c'était à vendre. [...] Puis on a décidé qu'on achetait puis on s'est lancé dans le projet. (Ent. n° 13)**



**J'ai une de mes tantes qui demeurerait ici comme résidente [...]. J'ai toujours pensé d'avoir une résidence. Puis un moment donné la madame elle a mis la résidence à vendre. Et c'est mon frère qui était censé d'acheter la résidence. Puis comme il n'avait pas le cash, comme on va dire, ben n'ayant pas le cash j'ai dit je vais l'acheter. (Ent. n° 16)**

Certains propriétaires de RPA, dont ceux qui sont cités ci-dessous, ont plutôt tiré profit d'une résidence ou d'un immeuble à bas prix.



**Moi d'origine je suis infirmière à l'hôpital [untel] depuis 20 ans [...]. Ça faisait longtemps que je voulais avoir une résidence de personnes âgées mais l'opportunité n'était pas là, ça n'arrivait pas. Puis ici dans le fond c'est une reprise du gouvernement, donc on a eu un affichage un moment donné comme quoi c'était à vendre. [...] Ça fait qu'on a fini par aboutir ici, prendre la résidence ici. (Ent. n° 21)**



**Puis ici il y avait 5-6 résidents, la résidence était à moitié vide, puis là on l'a toute restructurée, on l'a toute refaite... (Ent. n° 31)**



**Ici il y avait un bâtiment qui était devenu vacant, une ancienne épicerie accolée avec une maison privée qui était vacante, puis on a donc décidé [d']aller vers une correction de bâtiment plutôt qu'une construction neuve, étant donné qu'on est un petit village. [...] C'est comme ça que ça a vu le jour le projet ici. (Ent. n° 26)**

<sup>6</sup> Bel exemple d'un entrepreneur pour lequel une RPA constitue le moyen d'améliorer son sort.

Cette distinction entre démarche systématique et occasion saisie recoupe en partie celle qui existe entre les entrepreneurs qui se déplacent pour trouver une RPA qui leur convient et ceux qui, au contraire, sont ancrés dans leur milieu. Certains membres du premier groupe ont profité du fait qu'ils étaient de retour au pays ou dans leur région natale pour ouvrir une RPA, comme deux extraits ci-dessus l'ont illustré. D'autres ont plutôt choisi d'installer leur RPA ailleurs que dans la ville où ils habitaient, ou même de déménager, pour lancer une RPA à leur goût.



**Mais ce qui a fait que j'ai acheté une résidence à [ville], c'est juste parce que je visitais des résidences à [plus grande ville] puis moi je ne voulais pas que quand on regarde par la fenêtre voir un mur de béton. Puis à [plus grande ville] c'est ça que je trouve [...] Ou ben donc les chambres c'était super petit, 10 pieds par 10 pieds, pas de salle de bain. [...] Ça fait que j'ai reculé puis j'ai abouti icitte. (Ent. n° 18)**



**Ça fait qu'on [ma blonde et moi] a dit OK, mais pas à Montréal. On n'a pas de famille à Montréal [...]. Ça fait qu'en 2007, on est déménagés à Québec, on a acheté la maison que j'avais vue qui était à vendre. Je savais physiquement qu'est-ce que ça prenait. (Ent. n° 1)**

**«Certains ont profité du fait qu'ils étaient de retour dans leur région pour ouvrir une RPA. D'autres ont choisi d'installer leur RPA ailleurs que dans la ville où ils habitaient.»**

D'autres entrepreneurs, au contraire, tenaient à demeurer dans leur localité pour y lancer leur résidence, comme certains extraits ci-dessus l'indiquent. C'est également le cas d'un couple qui vit en milieu rural : «On a une racine, [...] on n'est pas arrivés "Ah, c'est une belle bâtisse, on va acheter ça puis on va faire une résidence"» (Ent. n° 14).



## Lancer ou reprendre une petite RPA?

Jusqu'à maintenant, nous avons vu que les propriétaires exploitants rencontrés avaient pour la plupart une formation ou une expérience qui les préparait, du moins en partie, à diriger une RPA. En outre, tous avaient la volonté de concrétiser ce projet, quelle que soit leurs motivations sous-jacentes. Qu'en est-il de leur capacité financière à réaliser ce projet?

Ces entrepreneurs ont en effet aussi en commun d'avoir réussi à mobiliser les ressources financières requises pour démarrer leur entreprise. Nous avons déjà indirectement abordé cet aspect en mettant en lumière le fait que bon nombre d'entrepreneurs avaient jeté leur dévolu sur des résidences en difficulté ou sur des immeubles commerciaux fermés ou sous-utilisés.

Comme nous le verrons maintenant, cette stratégie découle principalement de deux facteurs : les fonds personnels limités dont disposaient les entrepreneurs et la grande réticence des institutions financières à consentir un prêt aux personnes qui souhaitent ouvrir ou reprendre une RPA de moins de 50 logements. Nous déterminerons d'abord la nature des 26 projets de RPA à but lucratif que nous avons étudiés avant d'examiner les principales sources de financement auxquelles ont puisé nos informateurs pour lancer leur entreprise.

Le tableau 2 propose une typologie des petites RPA à but lucratif que nous avons étudiées selon deux dimensions : la nature du projet – reprise d'une RPA existante

ou création d'une nouvelle résidence – et l'ampleur des travaux que les nouveaux propriétaires ont entrepris avant d'accueillir leurs premiers résidents. Cette typologie donne une idée de l'envergure des moyens financiers requis pour ouvrir une résidence.

Comme on peut le constater à la lecture du tableau 2, les deux tiers des projets (17/26) sont des reprises de RPA existantes et les trois quarts des RPA (20/26) n'ont exigé qu'un minimum d'aménagements avant leur ouverture.

Les acquéreurs de 16 des 17 RPA reprises d'un autre propriétaire en ont conservé l'infrastructure. Dans un seul projet, les nouveaux propriétaires ont « quasiment toute refait la bâtisse parce qu'ici il n'y avait rien, rien. Ça a tout été refait. Sur les étages aussi. Le 2<sup>e</sup> étage c'était des appartements, on a tout défait puis on a refait [des chambres] » (Ent. n° 31).

Dans les neuf cas de nouvelles RPA, quatre n'ont exigé que peu ou pas d'investissements : trois prenaient place dans une maison unifamiliale, dont deux achetées spécifiquement pour loger la résidence et une, dans un édifice qui abritait auparavant un restaurant et des logements loués selon la formule « chambre et pension ». Cinq nouvelles RPA ont exigé des investissements majeurs : agrandissement d'un édifice logeant jusque-là une ressource intermédiaire (RI), rénovation d'une maison unifamiliale et réaménagement : d'un ancien hôtel, d'un dépanneur et d'une résidence appartenant à une communauté religieuse<sup>7</sup>.

### Typologie des RPA à but lucratif selon la nature du projet et l'ampleur des travaux immobiliers effectués avant d'ouvrir la résidence

Travaux immobiliers	Nature des projets		
	Reprise	Création	Total
Nuls ou légers	16	4	20
Importants	1	5	6
Total	17	9	26

Tableau 2

Source : Auteurs

<sup>7</sup> Il faut par ailleurs conserver à l'esprit que la plupart des propriétaires ont effectué des rénovations à leur résidence au fil des ans. Pour les plus anciennes RPA, le resserrement des règles de certification dans les années 2010 a exigé des investissements immobiliers importants pour assurer la sécurité des résidents.

Le fait d'être un entrepreneur en construction ou d'avoir le temps et les capacités de transformer un édifice en RPA ou d'en rénover une de fond en comble est un atout certain. Selon nos entrevues, c'est fréquemment le cas pour les couples d'entrepreneurs dont la conjointe gère la résidence.



**C'est le projet de ma conjointe, mais je me suis impliqué beaucoup dedans. [...] C'est elle qui le voulait, c'est elle qui a même trouvé la maison. [...] J'ai acheté une maison. Mais c'était sûr, j'avais déjà pris mes informations à la ville si je pouvais transformer ça en résidence pour aînés, puis ils m'ont dit oui, avec une liste longue de même de modifications à faire, que j'ai faites. (Ent. n° 6)**

Fait à noter, mis à part l'agrandissement de l'édifice contenant une RI, aucun entrepreneur n'a investi dans la construction d'une nouvelle résidence. Comment expliquer ce phénomène? On peut proposer l'explication suivante. Comme nous l'avons vu dans le fascicule 1, le nombre des petites RPA décline depuis plus de 15 ans. Certains de nos informateurs nous ont d'ailleurs confirmé que plusieurs propriétaires de petites RPA – dont parfois eux-mêmes – souhaitaient vendre leur résidence. Il s'est ainsi créé un marché secondaire des petites RPA qui attire les personnes désireuses de se lancer dans ce domaine, mais qui n'ont pas forcément les reins assez solides pour financer la construction d'une résidence neuve.

### **Comment les entrepreneurs parviennent-ils à financer leur RPA?**

Les fonds requis pour lancer ou reprendre une petite RPA à but lucratif varient selon l'âge et la taille de celle-ci, sa date d'acquisition et sa localisation géographique. Une RPA de moins de neuf logements située en milieu rural et achetée avant la certification exigeait des moyens considérablement moindres qu'une résidence de 35 logements, qui a pignon sur rue dans une grande ville et dont le propriétaire actuel s'en est porté acquéreur récemment.

Selon nos informateurs, le coût d'achat d'une petite RPA se situe dans une fourchette qui va de 200 000\$ à 1,4 M\$. La plupart d'entre eux nous ont également

**«Le coût d'achat d'une petite RPA se situe dans une fourchette qui va de 200 000\$ à 1,4 M\$.»**

fait part de travaux de rénovation, parfois étalés sur quelques années, qui ont exigé des sommes pouvant aller jusqu'à 225 000\$<sup>8</sup>. Plusieurs ont également encouru des dépenses importantes pour installer ou améliorer leur système d'alarme afin de répondre aux exigences de sécurité incendie.

### **Les montages financiers auxquels recourent les entrepreneurs**

Selon nos informateurs, le montage financier usuel pour acquérir une petite RPA consistait à investir de sa poche et à souscrire un emprunt auprès d'une institution financière, le plus souvent une caisse Desjardins. Cet emprunt était couramment garanti par une hypothèque sur la maison du ou des acquéreurs.

Cette stratégie d'investissement et d'emprunt personnels prédominait dans les RPA de moins de 10 logements et se retrouvait également pour les plus grandes. Dans la plupart de celles-ci, par contre, ce montage financier s'avérait insuffisant. L'acquéreur, individu ou couple, devait alors faire appel à d'autres sources de financement. Comme en font foi les extraits suivants, il pouvait faire appel à une ou plus d'une source parmi les suivantes : membres de sa famille, propriétaire de la RPA au moment de l'acquisition, prêteur privé ou associé actionnaire. L'acquéreur pouvait aussi, pendant un certain temps, conserver un emploi en dehors de la résidence.

<sup>8</sup> Ces montants apparaissent à titre purement indicatif. Nos informateurs ne nous ont pas tous dévoilé de chiffres précis sur les coûts d'acquisition et de rénovation de leur résidence. Par ailleurs, notre échantillon ne comportait pas de résidence de 40 logements ou plus.

L'extrait suivant illustre la situation d'un couple qui a pu acquérir une RPA grâce à l'appui financier d'un membre de leur famille.



**Je suis allée voir mon père puis je lui ai dit que j'avais besoin de 250 000\$.**



**Parce qu'on l'a achetée 500 000\$. Il fallait la moitié.**

[Elle] Oui. Il y avait encore une hypothèque de 250 000\$ sur [la résidence], ça fait que pour acheter les parts que [la propriétaire] avait, elle voulait vendre 500 000\$. [...] Ce qui restait à donner sur l'hypothèque, on devenait responsables de ça. Il fallait apporter 250 000\$.

[...] on est allés visiter, puis [prénom du conjoint] a commencé là à temps plein. Il a lâché son travail, il est allé là. On a acheté la moitié des parts. On s'était donné deux ans pour acheter l'autre moitié. (Ent. n° 27)

Certains acheteurs ont dû à la fois recourir à l'appui financier de leurs parents et du ou des propriétaires actuels de la résidence. Le premier extrait explique comment une personne qui bénéficiait de l'aide sociale a pu se porter acquéreur d'une RPA. Le deuxième illustre le cas d'un nouvel acquéreur obligé de conserver son emploi pour arriver.

**[Interviewer] Est-ce que vous aviez eu besoin d'aller chercher du financement?**



**[Rire] Non non, je n'avais pas d'argent mais la madame... Je veux dire je l'ai payée 200 000\$, la madame elle m'a *backée* pour le premier 100 000\$. Puis moi, ma mère elle était retraitée puis je lui ai demandé, puis elle me l'a offert... Elle m'a offert l'autre 100 000\$ [...]. (Ent. n° 10)**



Jamais je n'aurais été capable en fait de m'occuper de la résidence, de me tirer un salaire, et de vivre en fait. Il fallait que j'aie une job à côté. [...] Donc au moins, ça me permettait [...] de remplir le frigo comme on dit. Puis tout le reste partait dans le financement. Parce que mes parents m'ont prêté de l'argent. Les [anciens propriétaires] sont restés [...] en balance de prix de vente, de manière à être capable d'avoir la mise de fonds nécessaire de 30%. À l'époque c'était 30%. Donc eux ils investissaient 15%, mes parents m'ont donné 15%, puis je remboursais mes parents, le vendeur puis la banque, puis il ne restait plus rien. (Ent. n° 28)



**Non pas du tout (rire) d'héritage familial. Moi j'ai gagné tous mes sous toute seule. Premièrement, on a été la dernière au Québec à passer avec la Banque [x]. Aucune institution ne voulait. C'était impossible. Il nous a fallu 30% d'équité. [...] Moi j'avais une maison, on a été capables de... Puis on était deux, ça fait que ça amortissait. Puis maintenant en affaires aussi il y a beaucoup de balances. Les gens qui vendent vont prêter la mise de fonds. [Dans mon cas, c'est] ce qui manquait. On peut parler de 5-10%. (Ent. n° 7)**

Une autre stratégie consistait à s'adjoindre un associé investisseur.



**Donc j'ai vu qu'il y avait une entreprise à vendre. Mais je ne l'ai pas achetée toute seule, parce qu'on s'entend que c'est pratiquement impossible financièrement. J'ai acheté avec un associé, on est deux personnes. (Ent. n° 4)**



## Un financement difficile à obtenir

Plusieurs entrepreneurs ont fait état des embûches qu'ils ont dû surmonter pour convaincre une institution financière de leur accorder un prêt pour démarrer ou reprendre une petite RPA.

Les conjoints cités ci-dessous témoignent des portes closes auxquelles ils se sont heurtés pour obtenir du financement, en dépit de leurs excellents antécédents.



**On a fait toutes les places, toutes les banques, tous les prêteurs [...], il n'y a personne, personne, qui veut prêter de l'argent. On n'avait pas de financement. On a réussi avec une balance, on a réussi à convaincre les sœurs d'avoir une balance de vente.**



**Oui. Même des fois on pensait lâcher à cause de ça parce qu'on ne trouvait aucun financement. [...] Nous c'est avec Desjardins qu'on a réussi.**

**Dans le fond c'est comme si tu disais « Vous êtes des rêveurs », même si ça faisait 25 ans que j'avais ma compagnie, on n'a pas d'antécédents judiciaires, de dettes, de quoi que ce soit, on est encore jeunes, on est mariés, on a une famille, on a une stabilité, on n'a jamais de mauvaises créances, ça n'a jamais compté dans la balance. Jamais, jamais, jamais. Avoir été un travailleur autonome dans une usine aurait été aussi égal que moi. (Ent. n° 14)**

Pour des entrepreneurs bien établis, une manière de contourner la difficulté est de faire affaire avec un prêteur privé.



**Vu qu'on possède beaucoup d'immeubles parce qu'on a aussi... mon mari a une compagnie de construction, il est contracteur [...] ce qui nous a permis [...] de connaître les bonnes personnes. Donc on a passé par un prêteur privé pour pouvoir acheter au début, pour pouvoir remonter la résidence, parce que dans l'état où elle était il n'y avait aucune banque et caisse qui voulait nous prêter. (Ent. n° 21)**

Cette réticence des institutions financières n'a pas toujours existé. Par le passé, elles prêtaient volontiers aux personnes souhaitant acquérir une petite RPA.



**Oui, mais avant c'était facile d'acheter une résidence [rire]. Très facile avant. [...] V'là une quinzaine d'années, tu allais à la Caisse, puis pas de trouble ils passaient [de l'argent]. Ce n'était pas comme aujourd'hui. Aujourd'hui c'est très dur d'acheter une résidence. (Ent. n° 8)**



**Puis là je m'étais renseigné à une banque. Il fallait que j'aie la moitié du cash pour donner là-dessus. Je n'avais pas la moitié du cash. Puis les banques ne veulent plus passer pour ça. Ils ont dit: « On s'est fait pogner » ... Parce que ce n'est pas tout le monde qui peut faire ça cette affaire-là. Il faut que tu veules vivre avec du monde puis il faut que tu sois ben structuré. (Ent. n° 22)**

Ces extraits suggèrent qu'un certain nombre d'exploitants de petites RPA ayant contracté un prêt par le passé n'ont plus été en mesure de l'honorer et, conséquemment, que les institutions financières ont relevé les conditions d'obtention d'un prêt, voire cessé d'en consentir. Cette conjecture est étayée par le fait qu'à la fin des années 2000, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) a cessé d'assurer les prêts hypothécaires contractés auprès d'institutions financières pour établir des résidences comptant moins de 50 logements<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Les liens ci-dessous conduisent à deux documents de la SCHL, datés respectivement de mars 2009 et de janvier 2010. Ces documents portent sur l'assurance prêt hypothécaire de la SCHL pour les immeubles collectifs. À la différence de celui de 2009, celui de 2010 stipule que cette assurance ne peut couvrir que des projets d'au moins 50 logements.

[https://eppdscrmssa01.blob.core.windows.net/cmhcprodcontainer/sf/project/archive/publications/ca1\\_mh\\_09r23f\\_.pdf](https://eppdscrmssa01.blob.core.windows.net/cmhcprodcontainer/sf/project/archive/publications/ca1_mh_09r23f_.pdf)

[https://eppdscrmssa01.blob.core.windows.net/cmhcprodcontainer/sf/project/archive/publications/pam/pam\\_66795\\_p.pdf](https://eppdscrmssa01.blob.core.windows.net/cmhcprodcontainer/sf/project/archive/publications/pam/pam_66795_p.pdf)



## Les entrepreneurs sont-ils plus aguerris aujourd'hui que jadis?

Pour les petites RPA, ce resserrement des conditions d'obtention d'un prêt s'est accompagné du rehaussement des conditions d'obtention d'un certificat de conformité. En 2011, l'Assemblée nationale adoptait à cet effet le projet de loi n° 16. Celui-ci fut suivi, en 2013, par l'entrée en vigueur de la nouvelle mouture du règlement visant la certification des RPA. Celui-ci comprenait notamment l'obligation d'obtenir une attestation temporaire de conformité avant d'ouvrir une résidence, la fixation du nombre de surveillants requis en tout temps, la spécification des compétences et de la formation exigés des préposés et le relèvement des exigences en matière de sécurité incendie et de sécurité du bâtiment<sup>10</sup>.

Ces exigences supplémentaires ont-elles eu un effet sur le profil des entrepreneurs prêts à acquérir une petite RPA? On pourrait en effet s'attendre à ce que les personnes qui ont décidé d'ouvrir ou de reprendre une RPA à partir du début des années 2010 l'aient fait en toute connaissance de cause. Est-ce bien le cas?

Pour le vérifier, nous avons divisé les 26 RPA de notre échantillon en deux groupes. Le premier est constitué des 13 RPA dont les propriétaires en ont pris

possession avant 2010<sup>11</sup> tandis que le second groupe est composé des 13 RPA acquises ou lancées depuis 2011 (aucune de nos RPA n'a été acquise en 2010). Le tableau 3 répartit ces résidences en reprenant, pour chaque période, la typologie des entrepreneurs que nous avons proposée au tableau 1.

On peut d'abord noter que le nombre d'entrepreneurs avec une formation ou une expérience en soins (7) est demeuré identique d'une période à l'autre. Par contre, le nombre d'entrepreneurs avec une base en gestion est passé de sept à neuf. Ce changement est principalement lié au fait que les trois entrepreneurs néophytes ont pris possession de leur résidence avant 2010. En fait, ces trois prises de possession ont respectivement eu lieu en 1996, 2001 et 2003, soit avant l'entrée en vigueur de la première version de la réglementation sur les RPA.

Cette observation va donc dans le sens que nous avons présumé, à savoir que les entrepreneurs qui ont lancé leur RPA dans un contexte plus exigeant étaient mieux préparés pour y faire face. En lui-même, ce constat est insuffisant pour tirer une conclusion ferme. Nous avons d'ailleurs recolté quelques témoignages qui donnent à penser que certains entrepreneurs qui ont lancé récemment leur résidence avaient une conception irréaliste des responsabilités qui leur incomberaient.

### Classement des propriétaires de RPA à but lucratif selon leur type et la date de prise de possession de leur résidence

Type	Date de prise de possession		
	Avant 2010	Depuis 2011	Total
Néophyte	3	0	3
Gestionnaire	3	6	9
Soignant	3	4	7
Gestionnaire soignant	4	3	7
Total	13	13	26

Tableau 3

Source : Auteurs

<sup>10</sup> Demers, L., G. Bravo, M.-F. Dubois, N. Dubuc et C. Corbin (2018), « La certification des résidences privées pour aînés au Québec », dans S. Lord et D. Piché (dir.) *Vieillesse et aménagement. Perspectives plurielles*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 79-98.

<sup>11</sup> Quatre entrepreneurs avaient pris possession de leur résidence dans les années 1990, et neuf dans les années 2000.

Le premier est celui d'une directrice de résidence, qui avait côtoyé des propriétaires de petites RPA lorsqu'elle travaillait en CLSC. Selon elle,



**La plupart des propriétaires c'est juste du bon monde qui pensent bien faire, mais qui n'ont pas d'expérience de gestion, qui ne savent pas dans quoi ils s'embarquent. Ils ne connaissent pas toujours les personnes âgées, mais c'était profondément du bon monde. (Ent. n° 19)**

Le second est tiré de l'entrevue avec une employée d'un CI(U)SSS. Son propos va dans le même sens que celui de collègues de deux autres régions, non présenté ici.



**[Des nouveaux propriétaires] ne connaissent pas les conditions, la réalité, des RPA. Donc ils s'avancent en pensant que comme quoi c'est payant. [...] il y a un nombre augmentant de personnes qui ont des besoins au niveau de l'assistance, au niveau de l'autonomie fonctionnelle. Mais non, je ne pense pas qu'ils font une bonne étude de projet. Comme cette madame-là qui veut toujours fermer, je pense qu'elle n'était vraiment pas bien informée en achetant la résidence. (Ent. n° 41)**

**«Il est utile d'avoir une formation en soins pour exploiter avec succès une petite RPA. »**

Ces extraits permettent de mieux comprendre pourquoi il est utile d'avoir une formation en soins pour exploiter avec succès une petite RPA. Cette formation permet à la fois de mieux juger de la capacité de la résidence à offrir des soins appropriés à d'éventuels locataires et, une fois ces personnes emménagées, à leur offrir ces soins correctement. Cette formation est davantage requise aujourd'hui puisque les personnes qui souhaitent loger dans une petite RPA sont plus susceptibles que jadis d'avoir une perte d'autonomie significative.

Des compétences de gestion sont également requises, particulièrement pour les résidences plus grandes, là où le nombre de locataires et d'employés exige un minimum de formalisation des pratiques d'admission des résidents et de gestion du personnel. Nous développerons ce thème dans un fascicule ultérieur.



## Les petites RPA à but non lucratif: les promoteurs et leur projet

Comme nous l'avons vu dans le fascicule 2, les résidences à but non lucratif constituaient 13% de l'ensemble des RPA et offraient 8% de leurs logements en 2018. Notre échantillon de 32 RPA comprend six résidences à but non lucratif (19%), qui appartiennent toutes à un OBNL<sup>12</sup>. Cette légère surreprésentation visait à nous permettre d'obtenir un minimum de variété au sein de ce sous-ensemble.

Des six RPA à but non lucratif que nous avons étudiées, quatre se trouvaient dans une municipalité de moins de 2 000 habitants — dont trois dans une localité de moins de 1 000 h. —, une dans une agglomération (de 10 000 à 99 999 h.) et une dans une région métropolitaine (100 000 h. ou plus). Ces RPA contenaient de 10 à 31 logements, les deux plus grandes se situant en milieu urbain.

Les sept personnes que nous avons rencontrées dans ces RPA sont toutes des femmes. Il s'agit de cinq directrices (ou coordonnatrices) de résidence et de deux présidentes du conseil d'administration de l'OBNL qui en est propriétaire. Comme deux directrices n'étaient pas en poste à l'origine du projet, certains détails nous manquent sur leur origine.

À ces six RPA, nous avons ajouté celle qui résulte du « projet citoyen » présenté dans la première partie de ce fascicule. Cette RPA, qui appartient à un homme, compte moins de 10 logements et se situe dans un village de moins de 1 000 habitants.

Nous avons choisi de traiter séparément des petites RPA à but non lucratif, car la dynamique de concrétisation des projets est fort différente pour les résidences de ce type, comme nous le verrons maintenant. Pour illustrer cette dynamique, nous présenterons d'abord de larges extraits d'entrevue qui relatent comment l'idée d'un projet de RPA est née et a pu se réaliser. En nous appuyant sur ces extraits, nous fournirons ensuite des précisions additionnelles sur les projets eux-mêmes et sur leurs promoteurs. Nous ferons par la suite appel au concept de capital social pour rendre compte des conditions de réussite de projets de résidences à but non lucratif qui résultent d'une démarche collective. Nous terminerons cette partie en exposant comment les promoteurs s'y sont pris pour financer leur projet.

## L'émergence et la formulation des projets

Nous traiterons tour à tour des cinq projets en milieu rural et des deux projets en milieu urbain. Les cinq projets ruraux ont en commun de résulter d'une démarche collective à l'échelle de la municipalité ou de la paroisse.



**Moi je suis ici depuis 1988, depuis le début de la résidence. Ce projet-là ça avait commencé avec un privé qui voulait loger une résidence privée [...] Ça fait qu'un moment donné, puis des problèmes de santé, il a dit le projet de la résidence j'abandonne ça. Ça fait que ça s'était parlé dans une réunion de caisse populaire dans la paroisse puis là les gens... Ben le conseil d'administration qu'on a présentement, c'est des gens impliqués beaucoup dans la paroisse. Ça fait qu'on s'était dit « Voyons, ça n'a pas de bon sens laisser tomber ce projet-là ». Déjà il y avait une liste d'attente que les gens voulaient s'en venir ici. [...] On s'est ramassé 7-8 un soir dans une petite rencontre dans une cuisine [...] On a décidé de former un OSBL, ça fait qu'on a fait les démarches au gouvernement pour avoir notre charte puis tout ça. (Ent. n° 11)**



**C'est une longue histoire. [...], je suis maintenant trésorière, mais j'ai été présidente pendant huit ans, puis cinq ans avant parce que [ça a pris cinq ans entre l'idée du projet et la construction]. [...] On était au comité de développement. [...] On a commencé par faire un sondage dans la paroisse pour voir si les gens étaient intéressés. Puis [...] la résidence pour personnes âgées est arrivée en premier besoin. Ça fait que là on a décidé de travailler... [...] On était treize comme administrateurs. C'était beaucoup [...], mais ça a vraiment bien été. Tout le monde était d'accord puis on s'est réunis souvent. Je me souviens, la veille de Noël, trois fois dans la même journée. (Ent. n° 15)**

<sup>12</sup> En 2018, les RPA appartenant à un OBNL constituaient 93% des résidences à but non lucratif de moins de 50 logements ; les autres RPA relevaient d'un office d'habitation, d'une coopérative ou d'une communauté religieuse.



**Dans le fond, ici [...] ça appartient justement à un organisme à but non lucratif, qui est le Comité d'organisation des personnes âgées de [nom de la municipalité], incorporé. Ça fait que c'est avec un conseil d'administration de sept personnes, qui eux autres continuent la mission de ce qui avait été mis il y a plus de 24 ans, puis qui donnent beaucoup de temps, sans compter les heures, puis on sait que c'est sans rémunération aussi. Ça fait qu'ils ont beaucoup investi dans ça. (Ent. n° 32)**

Même dans le cas du projet d'une résidence à but lucratif, la prise de conscience de la pertinence d'une RPA dans le village était collective.



**La demande était criante, les gens ne voulaient pas partir du village ou quand ils partaient étaient très malheureux. En faisant le bénévolat, on le voyait. On a regardé pour ouvrir quelque chose, construire un bâtiment, puis c'était dans la période des années 95, où il y avait des fermetures dans les CHSLD. [...] ici il y avait un bâtiment qui était devenu vacant, une ancienne épicerie accolée avec une maison privée qui était vacante, puis on a donc décidé de faire des approches, aller vers une correction de bâtiment plutôt qu'une construction neuve, étant donné qu'on est un petit village. (Ent. n° 26)**

Inversement, la concrétisation d'un projet de résidence sans but lucratif peut avoir surtout porté sur les épaules d'une seule personne.



**C'est que cette personne-là c'était quelqu'un qui était, pendant les 30 dernières années, maintenant on appelle ça comme ça, une organisatrice communautaire. Donc le presbytère s'en allait... C'était quelqu'un de très religieux aussi. Le presbytère était loué à des gens qui n'en avaient pas soin. Puis il y avait un besoin dans ce temps-là, un besoin des personnes âgées de s'en aller dans plus leur communauté, leur milieu, dans un endroit qui ressemble plus à une maison. C'est plus familial. Elle a réussi. [...] Puis ça devait être une volonté aussi parce que ça s'est rempli tout de suite. (Ent. n° 24)**

La résidence située dans une agglomération appartient à une personne morale sans but lucratif. La présidente de la société est une femme d'affaires de la région. À l'origine, la mission de cette résidence consistait d'abord à desservir une clientèle souffrant d'une maladie chronique incapacitante. Ce volet a été réduit par la suite pour répondre aux normes de la certification.



**Nous on est autonome, semi-autonome, seulement. C'est pour ça qu'on ne peut pas arriver, prendre [des personnes non autonomes]. J'ai les normes, qu'il faut que je suive, du gouvernement. Je n'ai pas le choix. Quelqu'un qui n'est plus capable de marcher, aussitôt moi une personne qui n'est plus capable de... ça prend deux filles... deux préposées pour s'occuper de la personne, je ne peux plus les garder. (Ent. n° 20)**

La RPA sise en région métropolitaine a été érigée en 2000. Son promoteur est un centre communautaire catholique. Celui-ci est également à l'origine de la construction, en 1992, d'un immeuble destiné à des personnes âgées autonomes.



**Dans les tous débuts c'était un prêtre qui a lancé ça [...]. Mais maintenant c'est des laïcs qui sont [à la tête de l'organisme promoteur], puis le projet a toujours continué à exister. [...] Dans les débuts. C'était pour aider les bénévoles qui travaillent [dans l'organisme promoteur], [...] qui n'avaient pas beaucoup de sous à pouvoir aller rester dans une résidence par la suite à coût abordable. (Ent. n° 23)**



## Les promoteurs et leur projet

Comme nous l'avons vu plus haut, la majorité des RPA à but lucratif de notre échantillon étaient des reprises de RPA existantes. Ce n'est pas du tout le cas pour les résidences à but non lucratif (incluant le projet citoyen) : toutes sont nouvelles. Quatre projets ont pris place dans une construction neuve et trois dans un édifice réaménagé : un ancien presbytère, « une ancienne épicerie accolée avec une maison privée » et un édifice patrimonial ayant notamment abrité un restaurant par le passé. Deux de ces immeubles réunissaient d'emblée une RPA et une ressource intermédiaire.

Qui étaient les promoteurs de ces sept projets et quelles étaient leurs motivations ? Dans les cinq projets ruraux, le promoteur était un groupe de citoyens, réunis dans un comité ou un conseil d'administration d'OBNL. Dans les projets urbains, il s'agissait respectivement d'une femme d'affaires et d'un organisme de bienfaisance.

La motivation centrale des promoteurs était de répondre à un besoin réel de logements collectifs pour aînés dans leur communauté, qu'il s'agisse de celle d'un village, d'un organisme ou de personnes souffrant d'une maladie dégénérative.

Au moins quatre de ces projets témoignent d'un enracinement catholique, que ce soit par le rôle central d'un prêtre ou d'une personne « très religieuse » ou encore par la référence à la paroisse comme base d'organisation sociale. D'autres allusions à cette dimension apparaissent plus loin.

Qu'en est-il de l'expérience et des connaissances des promoteurs en matière de soins et de gestion ? Selon nos entrevues, seul le propriétaire de la RPA à but lucratif semblait posséder des compétences en soins. Nous ne pouvons toutefois l'affirmer avec certitude puisque nous ne disposons pas de renseignements sur chacune des personnes ayant participé à la formulation de ces projets. En matière de gestion, un projet relevait d'une entrepreneure aguerrie. Dans trois cas, il semble que le leadership exercé par une personne (prêtre, « organisatrice communautaire », bénévole-propriétaire de la RPA à but lucratif) ait été déterminant dans la conduite du projet.

Indépendamment des compétences en soins et en gestion de leurs promoteurs, ce qui ressort le plus de ces projets de RPA à visée sociale est la capacité collective d'action qui a marqué la période de formulation des projets. Certains de ceux-ci ont en effet exigé un effort et une persévérance considérables, maintenus parfois pendant quelques années, pour définir le projet, réunir des fonds localement puis monter un dossier adressé à la SHQ à des fins de financement.

Comment peut-on conceptualiser cette capacité collective d'action ? À la suite de certains sociologues, nous proposons de recourir au concept de capital social.

## Un investissement important en capital social

Le capital social se distingue du capital économique et du capital humain (voir l'encadré ci-dessous).

### Qu'est-ce que le capital social ?

Le **capital économique** (ou capital tout court) consiste en des actifs physiques ou financiers, comme une propriété, des actions ou des liquidités. Détenir en quantité de tels actifs correspond à ce que l'on entend généralement par richesse. La hauteur des actifs va généralement de pair avec celle des revenus.

Le **capital humain** est constitué des diplômes et de l'expérience acquis par une personne au cours de sa vie. Cette formation et cette expérience ne constituent un capital que lorsqu'elles permettent

d'en tirer un avantage économique. Tandis que le capital économique est composé d'éléments matériels ou monétaires, qui peuvent être vendus ou cédés, le capital humain est directement associé à une personne ; il n'est pas transférable.

Pour certains auteurs, le « **capital social** » se ramène à un individu, comme les deux autres formes de capital : une personne qui fait partie de plusieurs réseaux sera avantagée par rapport à quelqu'un de relativement isolé. D'autres font plutôt valoir l'avantage collectif du capital social<sup>13</sup>. Nous l'entendrons ici sous ce second angle, c'est-à-dire comme la capacité de mobiliser

les liens entre des individus pour mener une action collective en vue d'atteindre un objectif difficilement accessible autrement. Le capital social se construit sur la base de la connaissance mutuelle des personnes reliées et de la confiance qu'elles ont les unes envers les autres.

Bref, le capital économique se situe dans des actifs tangibles, le capital humain dans une personne et le capital social dans un système de relations interpersonnelles. Selon les circonstances, ces trois formes de capital peuvent se substituer partiellement l'une à l'autre ou, au contraire, être utilisées de concert.

<sup>13</sup> Lin, N. (2001), *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge, Cambridge University Press.

Le capital social n'est pas fait que de liens forts<sup>14</sup> entre des membres de communautés «tricotées serrées». Comme l'a soutenu le sociologue Mark Granovetter, des liens faibles doivent également exister pour jeter des ponts entre les «clans» d'une communauté et pour la relier à des acteurs situés hors de celle-ci.

Le passage suivant illustre l'importance de ces liens faibles. Le personnage dont il est question est le président du conseil d'administration d'une RPA à but non lucratif située dans un village voisin.



**C'est [Untel] en fin de compte qui nous a aidés le plus. Moi je n'aurais jamais pensé qu'ils pouvaient nous aider. Mais on était allés voir leur résidence à [Saint-]. J'étais allée voir pour pouvoir visiter [...]. Puis le lendemain matin quand on est arrivés là, tout le conseil d'administration nous attendait puis il nous a tout expliqué comment faire. Puis il est même venu avec nous autres visiter d'autres résidences parce qu'on ne voulait pas... pour pas faire ce que d'autres avaient mal fait<sup>15</sup>. (Ent. n° 15)**

Si on en revient à la question du lancement ou de la reprise d'une petite RPA, on peut constater que les choix effectués par les entrepreneurs ont dépendu en bonne partie du capital économique, somme toute limitée, dont ils disposaient. Comme l'indique la typologie des entrepreneurs, la plupart d'entre eux pouvaient compter sur un capital humain, en soins ou en gestion, qu'ils ont investi dans la réalisation de leur projet. Enfin, sauf exception<sup>16</sup>, ils n'ont pas eu besoin d'exploiter leur capital social pour réaliser ce projet.

Il en va tout autrement pour les promoteurs. C'est justement parce qu'ils ne disposaient pas d'un capital

économique suffisant et qu'ils ne souhaitaient pas créer leur propre entreprise qu'ils ont utilisé et créé du capital social. Celui-ci leur a permis de réunir les fonds requis pour réaliser un projet qui n'aurait pas été économiquement viable sans une importante contribution financière de l'État, comme nous le verrons à la section suivante.

Cette conception collective du capital social nous amène à avancer l'hypothèse suivante. La probabilité qu'une RPA à but non lucratif soit créée s'accroît lorsque les deux conditions suivantes sont réunies : l'absence ou l'insuffisance de logements en RPA à but lucratif abordables dans une communauté et la capacité de mobilisation de ses membres<sup>17</sup>. La première condition fournit un indicateur de la motivation des promoteurs ; la seconde, de la capacité des membres de cette communauté à conjuguer leurs efforts pour mener un projet à bien.

De ce point de vue, ce n'est pas un hasard si les cinq projets ruraux ont émergé dans une petite municipalité et que celle-ci ne disposait d'aucune RPA. Le fait que ce soit dans ces villes et ces villages particuliers que de tels projets ont vu le jour n'est pas un hasard non plus. Toutes les municipalités ne sont sans doute pas animées par une même vie communautaire<sup>18</sup>.

Les projets urbains diffèrent quelque peu de ce modèle. Dans un cas, la « communauté » visée au départ était celle des bénévoles d'un organisme œuvrant dans une région métropolitaine où son action est bien connue. De ce fait, ses responsables avaient accès à une palette de contributeurs potentiels beaucoup plus large que celle d'un village. Dans l'autre cas, la clientèle visée à l'origine était d'envergure régionale. Une Fondation avait été créée pour aider financièrement les personnes souffrant d'une maladie particulière à loger dans la résidence.



<sup>14</sup> La force d'un lien est fonction du temps qui lui a été consacré, de son intensité émotionnelle, de la confiance réciproque entre les personnes liées et des services réciproques qu'il a permis. M. Granovetter (2008), *Sociologie économique*, Seuil, p. 46-47.

<sup>15</sup> Cette personne a également été d'un grand secours dans la préparation de la demande de financement à la SHQ.

<sup>16</sup> On peut penser au couple qui a pu obtenir un prêt d'un prêteur privé parce qu'il connaissait « les bonnes personnes ».

<sup>17</sup> Cette hypothèse ne tient pas compte de facteurs contextuels qui pourraient être déterminants, comme la disponibilité de services à domicile appropriés ou la proximité d'une agglomération où des logements en RPA sont économiquement accessibles.

<sup>18</sup> Selon son site Internet, un des villages où se situait une RPA à but non lucratif comptait une quinzaine de comités œuvrant dans différents domaines.

## Comment les promoteurs parviennent-ils à financer leur RPA?

Si l'existence de promoteurs est indispensable pour que l'idée d'une RPA à but non lucratif devienne un projet, la réalisation de celui-ci requiert le plus souvent qu'il satisfasse aux critères d'un programme public de subvention. En d'autres termes, peu de projets seraient élaborés en l'absence de sources de financement pour les concrétiser et assurer leur viabilité économique.

Comme nous l'avons vu dans le fascicule 2, la plupart des projets récents de petite RPA à but non lucratif ont été rendus possibles grâce à l'obtention d'une subvention du programme AccèsLogis Québec volet II de la SHQ.

Les critères de ce programme incluent la capacité des promoteurs à montrer que leur projet a obtenu des appuis tangibles dans leur milieu. Ce soutien peut provenir de la municipalité, d'organismes publics, comme un centre local de développement (CLD), une municipalité régionale de comté (MRC) ou la SCHL, d'un organisme de charité, d'une entreprise privée ou d'une collecte de fonds parmi les citoyens. Cette aide peut aussi prendre la forme du don d'un terrain ou d'un d'immeuble, d'un crédit de taxes municipales, de services offerts par la municipalité, comme des travaux d'infrastructure, ou de corvées<sup>19</sup>. Pour les projets réalisés en volet II, cette contribution minimale du milieu est de 15 % des coûts admissibles.

Lorsque le projet a franchi les différentes étapes conduisant à l'émission d'un engagement définitif<sup>20</sup> et qu'il respecte ainsi l'ensemble des normes et exigences du programme (aspects sociaux, architecturaux, légaux et financiers), la SHQ peut lui accorder une aide financière sous la forme d'une subvention. La subvention de base correspond à la moitié des coûts admissibles. D'autres subventions peuvent s'ajouter

selon les particularités du projet. Dans le cas de certains projets, le financement est partagé avec la SCHL. «De plus, la SHQ garantit le prêt hypothécaire que l'organisme promoteur contracte auprès d'une institution financière agréée pour compléter le financement; il s'agit d'un emprunt sur 35 ans»<sup>21</sup>.

Les passages suivants donnent une idée des efforts déployés par les promoteurs pour réaliser le montage financier de leur projet.



**Oui, mais c'est ça, avec la SHQ, là ça nous prenait... oui ils acceptaient qu'on construise, mais ça nous prenait... Il me semble que c'est 325 000\$ qu'on a ramassés comme ça. [...] On en a ramassé un petit peu partout. Le terrain valait... on l'a eu de la municipalité. C'est un terrain qui appartenait à la municipalité mais il valait 25 000\$. [...]**

**C'est ça, c'est avec tous les autres, quand tu avances, on est allés avec le CLD puis la SADC [Société d'aide au développement des collectivités], puis la MRC ce qui représente la solidarité rurale. On a eu un petit peu d'argent partout. [...]**

**Ben les paroissiens, on a ramassé 150 000\$ certain. On a fait du porte-à-porte puis on avait un bon président d'honneur qui était un curé, un prêtre [...]. Oui, il a donné beaucoup puis il a été en chercher beaucoup. Il savait où aller. (Ent. n° 15)**

<sup>19</sup> [http://www.habitation.gouv.qc.ca/programme/programme/acceslogis\\_quebec.html](http://www.habitation.gouv.qc.ca/programme/programme/acceslogis_quebec.html)

<sup>20</sup> Ces étapes sont indiquées dans le *Guide d'élaboration et de réalisation des projets ACL* :

[http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/guide\\_elab\\_chapitre\\_9.pdf](http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/guide_elab_chapitre_9.pdf), p. 6-16.

<sup>21</sup> [http://www.habitation.gouv.qc.ca/espacepartenaires/offices\\_dhabitation/tous\\_les\\_programmes/programmes/acceslogis\\_quebec/developpement\\_dun\\_projet/demarrer\\_un\\_projet.html](http://www.habitation.gouv.qc.ca/espacepartenaires/offices_dhabitation/tous_les_programmes/programmes/acceslogis_quebec/developpement_dun_projet/demarrer_un_projet.html)

L'anecdote suivante, tirée de la même entrevue, montre la nécessité d'atteindre un seuil minimal de contribution du milieu. Le «Untel» auquel il est fait allusion est le même que celui qui est mentionné dans une citation de la page 20.



**Parce que je me souviens on était à voir de notre côté, puis [Untel] m'appelle, il dit: « Il te manque 14 000\$ » puis il fallait que je trouve ça dans l'avant-midi (rire). Je l'ai trouvé. Il y a des gens qui m'en ont prêté, il y en a d'autres qui m'en ont redonné. (Ent. n° 15)**

Les extraits suivants présentent deux projets plus anciens. Le premier a été financé sans la contribution de la SHQ ou de la SCHL tandis que le second a bénéficié d'un programme de la SHQ remplacé par AccèsLogis Québec. On peut y remarquer le rôle de la caisse populaire<sup>22</sup> locale, sans doute la seule institution financière de la municipalité. Depuis lors, ces petites caisses ont été regroupées à une échelle sous-régionale.



**Il y avait un ingénieur sur le projet [amorcé par un entrepreneur], puis il y avait déjà des démarches de faites auprès des gens pour avoir des prêts sans intérêt pour une période de temps, pour avoir le *cash flow* pour commencer. Ça fait qu'on a tout récupéré ça. On a recommencé sa campagne de souscription, on a ramassé 110 000\$ dans la paroisse en dons et en prêts sans intérêt pour cinq ans. Ça fait qu'avec ce 110 000\$-là on est allés à la caisse, on a dit « On a un *cash* pour faire notre résidence, êtes-vous prêts à nous financer le restant? ». Puis au début on a logé 24 chambres pour 365 000\$, en 1988. (Ent. n° 11)**



**Elle s'était adjoint le gérant de la caisse à ce moment-là, la Caisse populaire, et elle a réussi à ramasser 50 000\$ dans la communauté à vendre des marches d'escalier... En tout cas il n'y a rien qu'elle n'a pas fait. [...] Alors elle a réussi à obtenir un prêt garanti pendant les 15 premières années. La SHQ a payé la moitié du remboursement, c'était 680\$ genre. [...] Et c'est parti de ça. Programme achat rénovation pour coopératives et OSBL [PARCO] (Ent. n° 24)**



<sup>22</sup> Terme en vigueur jusqu'en 2012, remplacé depuis par caisse Desjardins.



# Conclusion

**D'UN POINT DE VUE ÉCONOMIQUE**, une petite RPA est une entreprise comme les autres, au sens où elle exige un investissement financier pour démarrer et des revenus suffisants par la suite pour couvrir les dépenses liées à son exploitation. Dans le cas des petites RPA à but lucratif, ce sont des particuliers – individus, couples ou associés – qui en ouvrent ou en reprennent une.

**«Dans notre échantillon, les entrepreneurs avaient été presque deux fois plus nombreux à reprendre une RPA qu'à en ouvrir une nouvelle.»**

Les propriétaires exploitants de petites RPA que nous avons interviewés se sont lancés dans cette aventure pour différents motifs. Celui qui ressort le plus fortement est le désir de prendre soins des aînés. Ce désir va souvent de pair avec celui d'avoir sa propre entreprise, d'être maître dans sa maison. Comme nous l'avons vu, ces entrepreneurs disposaient de moyens

limités pour se porter acquéreur d'une RPA. C'est en partie pourquoi plusieurs d'entre eux ont choisi de reprendre une RPA plutôt que d'en créer une et ont saisi une occasion qui se présentait à eux.

Dans le premier fascicule, nous avons constaté que le déclin du nombre de petites RPA cachait une réalité plus complexe que la simple fermeture de plusieurs d'entre elles. Nous avons notamment pu établir qu'un nombre significatif de RPA changeait de taille au fil des ans et que quelques dizaines de petites résidences ouvraient leurs portes chaque année.

La première partie du présent fascicule a permis d'enrichir ce tableau en montrant l'existence d'un important marché secondaire des petites RPA. Comme nous l'avons constaté, 17 de nos 26 RPA à but lucratif, soit 65% d'entre elles, étaient en effet des reprises d'une résidence existante, contre seulement neuf créations (35%). Cela veut dire que, dans notre échantillon, les entrepreneurs avaient été presque deux fois plus nombreux à reprendre une RPA qu'à en ouvrir une nouvelle. Ces données suggèrent que beaucoup plus d'entrepreneurs auraient investi dans une petite RPA que l'on aurait pu le croire de prime abord.

Combien de RPA pourraient avoir été relancées au Québec au cours des dernières années? Dans le fascicule 1<sup>23</sup>, nous avons établi que 96 RPA de moins de 50 logements avaient ouvert leurs portes entre le 31 mars 2016 et le 31 mars 2019. Selon notre estimation, environ 85 d'entre elles étaient à but lucratif, soit environ 28 par année. Si notre échantillon était représentatif, cela voudrait dire qu'entre 150 et 160 entrepreneurs auraient repris une RPA existante en trois ans, soit une cinquantaine annuellement.

<sup>23</sup> À la page 12, figure 8.

Dans le cas des RPA à but non lucratif, un certain nombre de conditions doivent généralement être réunies pour qu'une résidence voie le jour. Il faut d'abord qu'un besoin de logement collectif pour aînés émerge au sein d'une communauté; il faut ensuite que ce besoin soit reconnu par des individus ou des organismes du milieu. Parmi eux, au moins un doit accepter

**«La croissance ou la décroissance future du secteur des petites RPA sera tributaire du nombre d'entrepreneurs et de promoteurs qui auront la volonté, mais aussi la capacité, de se lancer dans ce domaine.»**

de prendre en charge le problème en devenant le promoteur d'un projet d'habitation collective. Ce ou ces promoteurs doivent en outre réunir les fonds nécessaires pour que l'immeuble devant accueillir la RPA soit érigé ou rénové et qu'on puisse ensuite y offrir les services requis par sa clientèle.

La croissance ou la décroissance future du secteur des petites RPA sera tributaire du nombre d'entrepreneurs et de promoteurs qui auront la volonté, mais aussi la capacité, de se lancer dans ce domaine. Cette dernière dépendra directement de la possibilité de contracter un prêt auprès d'une institution financière. Dans le cas des RPA à but non lucratif, cette capacité sera également liée à la hauteur de la dotation des programmes de financement publics alloués au logement social pour personnes âgées en légère perte d'autonomie.

À ce dernier propos, il faut espérer que les gouvernements québécois et canadien en arriveront rapidement à une entente qui permettrait au Québec d'obtenir sa quote-part des fonds consacrés par le gouvernement fédéral à sa Stratégie nationale sur le logement. Le Québec disposerait alors de moyens accrus pour soutenir l'action de la SHQ en matière de logement social et abordable<sup>24</sup>.

Dans le présent fascicule, nous avons braqué les projecteurs sur l'origine des petites RPA. Nous avons notamment évoqué la dimension financière et économique de ces projets en montrant comment les entrepreneurs et les promoteurs s'y sont pris pour les financer. Nous avons aussi implicitement soulevé l'enjeu de la viabilité économique des petites RPA en montrant l'existence d'un important marché secondaire. Le fait que celui-ci soit composé en bonne partie d'occasions suggère que leurs propriétaires n'ont pas pu rentabiliser leur résidence et qu'ils ont dû la fermer ou s'en départir à bas prix.

Dans le prochain fascicule, nous approfondirons cette dimension économique en considérant les petites RPA comme des entités qui tirent des revenus de leurs activités et encourrent des dépenses pour les accomplir. Nous verrons les défis que les exploitants de ces organisations doivent relever pour équilibrer leurs comptes.

<sup>24</sup> <https://rqoh.com/strategie-sur-le-logement/>