Consolidation des organismes d'habitation communautaire et prise en charge des RPA

Constats, enseignements et pistes d'action pour soutenir la préservation du parc communautaire et l'adaptation des mécanismes publics.

Contribution du RQOH aux travaux de la Table d'optimisation de la SHQ

Présenté par le Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH)

Préparé pour la Société d'habitation du Québec (SHQ), la ministre de l'Habitation et à la ministre des Aînés et des Proches aidants

Date : 2026-03-19

Table des matières

1. Résumé exécutif 1

2. Contribution du RQOH aux travaux de la Table d'optimisation 1

3. Contexte sectoriel : pourquoi la consolidation est devenue incontournable 2

3.1 Quelques repères sectoriels 2

4. La consolidation comme levier structurant de politique publique 3

5. Cas pratique : l'expérience FOHBGI / Logéco 3

5.1 Un territoire fragilisé, mais porteur 3

5.2 La réponse mise en place : une stratégie à deux volets et un outil territorial 3

5.3 Des résultats déjà tangibles 4

5.4 Le redressement des RPA et les enjeux qui demeurent 4

5.5 Repères du cas FOHBGI / Logéco 6

5.6 Ajustements opérationnels mis en lumière par le cas Logéco 6

6. Enjeux systémiques et limites du cadre actuel 7

7. Recommandations du RQOH 7

7.1 Reconnaître formellement la consolidation comme levier de préservation du parc communautaire 7

7.2 Adapter les outils financiers aux démarches de reprise, de refinancement et de redressement 8

7.3 Prévoir une approche administrative graduelle en contexte de redressement 8

7.4 Adapter les mécanismes liés à la certification des RPA aux contextes de reprise 8

7.5 Reconnaître et soutenir le rôle des repreneurs qualifiés et des outils de consolidation . 8

7.6 Mettre en place un canal de concertation plus direct avec les instances décisionnelles 8

7.7 Prévoir une voie administrative accélérée pour les changements de parrain, regroupements, fusions, transferts d'actifs et acquisitions urgentes 8

7.8 Tenir compte des réalités des régions vieillissantes 9

8. Conclusion 9

1. Résumé exécutif

Le présent mémoire est soumis par le Réseau québécois des OSBL d'habitation dans le cadre de sa contribution aux travaux de la Table d'optimisation. Il vise à mettre en lumière une réalité désormais bien perceptible dans plusieurs territoires : la consolidation des organismes d'habitation communautaire ne relève plus d'une logique marginale ou exceptionnelle. Elle tend plutôt à devenir, dans un nombre croissant de situations, une condition de préservation du parc hors marché, de continuité des services et de stabilité des organisations qui le portent.

Le secteur est confronté à une fragilisation structurelle. Il repose sur un très grand nombre de petits organismes qui doivent composer avec des exigences accrues en matière de gouvernance, de conformité, de gestion immobilière, de ressources humaines et de planification financière. Cette réalité appelle une attention particulière lorsqu'elle touche des résidences privées pour aînés, puisque les défis organisationnels s'y conjuguent à des impératifs de continuité, de certification et de protection de populations plus vulnérables.

L'expérience de la Fédération des OSBL d'habitation du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie et des Îles, et plus particulièrement le développement de Logéco, permet d'illustrer de façon concrète qu'une voie de consolidation structurée est possible. Ce cas pratique montre qu'une fédération régionale peut, au-delà de son rôle de soutien courant, contribuer à mettre en place un outil territorial de mutualisation, de regroupement, de redressement et de sécurisation des actifs communautaires. Il rappelle aussi qu'une telle démarche exige du temps, des compétences, des marges de manœuvre et un cadre public suffisamment souple pour accompagner les transitions.

Le mémoire soutient ainsi qu'il serait opportun que les mécanismes publics reconnaissent plus explicitement la consolidation comme un levier d'intérêt public. Cela suppose notamment des outils financiers mieux adaptés, une approche administrative graduelle en contexte de redressement, une prise en compte plus fine des réalités propres aux RPA reprises, une reconnaissance accrue du rôle des repreneurs qualifiés ainsi qu'un dialogue plus direct entre le terrain, la SHQ, Santé Québec et les autres autorités concernées.

À travers cette contribution, le RQOH ne présente pas une demande strictement locale. Il propose, à partir d'une expérience de terrain crédible, des ajustements transférables qui pourraient contribuer à mieux préserver le parc communautaire, à limiter les pertes de logements, à soutenir les territoires vieillissants et à renforcer l'efficacité des investissements publics déjà consentis en habitation communautaire.

2. Contribution du RQOH aux travaux de la Table d'optimisation

Le présent mémoire s'inscrit dans la volonté du RQOH de contribuer de manière constructive aux travaux de la Table d'optimisation, en apportant une lecture sectorielle étayée par les réalités du terrain. Cette démarche prolonge les travaux récents du réseau, qui visent à renforcer la cohérence nationale, à soutenir la professionnalisation du secteur, à faire émerger des outils structurants et à mieux arrimer l'action publique aux besoins effectivement observés dans les territoires.

Le RQOH agit comme une infrastructure collective du secteur. Il assure à la fois la représentation politique, la concertation, le soutien aux fédérations, la mise en commun de certaines fonctions et la mise en cohérence des enjeux régionaux avec une vision nationale. Dans le contexte actuel, ce rôle conduit également à documenter les obstacles qui fragilisent la préservation du parc et à proposer des voies d'ajustement susceptibles d'accompagner la transformation du secteur avec rigueur et réalisme.

Le cas de la consolidation portée sur le territoire de la FOHBGI ne doit donc pas être interprété comme une exception locale. Il éclaire, de façon très concrète, des enjeux plus larges : la vulnérabilité de nombreux petits organismes, la rareté des capacités professionnelles, la sensibilité particulière des RPA en région, la lenteur de certains mécanismes administratifs et l'insuffisance d'outils suffisamment souples pour soutenir des reprises en contexte de redressement.

3. Contexte sectoriel : pourquoi la consolidation est-elle devenue incontournable

L'habitation communautaire québécoise repose sur un tissu riche, diversifié et profondément enraciné dans les milieux. Elle demeure toutefois marquée par une forte fragmentation organisationnelle. Les portraits sectoriels produits dans le cadre de la démarche d'optimisation font état de 1 190 organismes représentant 42 775 logements dans les principaux programmes visés, dont 82 % gèrent moins de 50 logements et seulement 6 % un parc de plus de 100 logements. Cette réalité témoigne d'une grande diversité de situations, mais elle fait aussi ressortir une limite structurelle : un grand nombre d'organismes doivent aujourd'hui assumer des responsabilités de plus en plus complexes avec des tailles, des équipes et des marges financières souvent modestes.

À cette fragmentation s'ajoutent plusieurs pressions convergentes : vieillissement du parc, hausse des coûts d'entretien et de rénovation, intensification des exigences réglementaires, difficulté de recrutement de bénévoles et de main-d'œuvre qualifiée, disparité des compétences de gestion, sous-capitalisation de certaines réserves et nécessité croissante d'un redressement organisationnel plus structuré. Ces facteurs fragilisent particulièrement les petits organismes isolés, dont la capacité à maintenir leurs obligations administratives et opérationnelles s'amenuise avec le temps.

Dans les territoires régionaux, ces enjeux prennent une intensité particulière. La disparition d'un organisme ou la fermeture d'un immeuble y a souvent des répercussions plus lourdes qu'en contexte métropolitain, puisque les solutions de remplacement sont limitées et que l'offre locale repose sur un nombre restreint de ressources. Cette réalité se fait sentir avec une acuité encore plus grande lorsqu'elle touche des RPA. Il ne s'agit alors pas seulement de logements, mais d'un milieu de vie, d'une continuité de services, d'une stabilité résidentielle et d'un ancrage communautaire pour des personnes aînées souvent plus vulnérables.

Dans ce contexte, la consolidation apparaît moins comme une option théorique que comme une réponse pragmatique à une fragilisation structurelle. Elle permet de préserver des actifs hors marché, de mutualiser des capacités professionnelles, de stabiliser des organisations devenues trop vulnérables pour se maintenir seules et de préserver la mission communautaire plutôt que de laisser s'installer des fermetures, des ruptures de services ou des pertes d'actifs.

3.1 Quelques repères sectoriels

Portrait du Québec	Lecture stratégique
1 190 organismes **42 775 logements**	82 % des organismes gèrent moins de 50 logements
Forte fragmentation des capacités de gestion	Besoin accru de mutualisation, professionnalisation et redressement

4. La consolidation comme levier structurant de politique publique

La consolidation ne devrait pas être envisagée comme une simple mesure de dernier recours. Dans plusieurs cas, elle constitue une stratégie de préservation et d'optimisation du parc communautaire. Elle permet d'éviter qu'une accumulation de fragilités locales ne se traduise, à terme, par des pertes irréversibles de logements hors marché, par des interventions d'urgence plus coûteuses ou par un glissement progressif vers des solutions marchandes.

Concrètement, la consolidation favorise la mise en commun de fonctions administratives, comptables, immobilières et de gouvernance qui deviennent difficiles à porter à l'échelle de très petits organismes. Elle soutient également une professionnalisation graduelle des pratiques, une meilleure planification financière, une capacité de suivi plus soutenue et une gestion plus cohérente des risques. Elle n'a pas pour objet d'effacer la diversité des organismes, mais de proposer un continuum de réponses : soutien à l'autonomie lorsque celle-ci demeure possible; regroupement ou prise en charge lorsque le maintien isolé n'apparaît plus réaliste.

Du point de vue des politiques publiques, la consolidation présente également un intérêt certain en matière d'efficacité. Elle contribue à protéger les investissements déjà consentis dans les immeubles, à réduire le risque de dégradation accélérée du parc, à limiter les coûts collectifs de l'inaction et à créer des structures plus robustes pour absorber la croissance future du logement hors marché. À ce titre, elle répond à la fois à un impératif social, à un impératif territorial et à un impératif de saine gestion publique.

5. Cas pratique : l'expérience FOHBGI / Logéco

5.1 Un territoire fragilisé, mais porteur

L'expérience de la FOHBGI offre un cas pratique particulièrement éclairant. Sur son territoire, la fédération dessert trois régions — le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine — et regroupe plus de 120 OSBL membres représentant plus de 3 100 logements. Ce réseau régional tire parti d'un important réservoir d'actifs collectifs, mais il est aussi affecté par une fragilité intrinsèque : on a dénombré 46 OSBL de très petite taille, offrant entre 4 et 12 logements, et plus de la moitié d'entre eux présentent des risques organisationnels élevés ou très élevés. À cela s'ajoute la présence de 10 RPA à risque de fermeture.

Ce portrait met en évidence un enjeu central pour les travaux de la Table d'optimisation : l'existence d'un parc communautaire précieux et stratégique, dont la préservation durable suppose désormais des outils territoriaux de consolidation, d'accompagnement, de mutualisation et, lorsque requis, de reprise.

C'est dans ce contexte que la FOHBGI a structuré une démarche d'optimisation sectorielle reposant sur deux volets complémentaires. Le premier consiste à accompagner les organismes qui conservent un potentiel d'autonomisation et de développement, afin de renforcer leur gouvernance, leur gestion et leur capacité de maintien. Le second consiste à intégrer dans Logéco les organismes qui ne peuvent plus se maintenir seuls, de manière à préserver les logements existants, stabiliser les organisations et éviter des pertes d'actifs communautaires.

5.2 La réponse mise en place : une stratégie à deux volets et un outil territorial

C'est dans ce contexte que la FOHBGI a mis en place Logéco. Celui-ci se présente comme un outil territorial de consolidation et de transformation du logement communautaire, complémentaire aux autres acteurs du

secteur. Son rôle n'est pas de se substituer aux organismes ou aux partenaires existants, mais d'intervenir là où la gestion isolée fragilise les OSBL, où les actifs sont exposés à un risque de perte et où une prise en charge structurée devient nécessaire.

Logéco repose sur une logique claire : consolider le parc existant, absorber les organismes fragilisés, mutualiser les capacités, stabiliser l'écosystème et sécuriser les actifs collectifs. Son parcours d'intervention prévoit un continuum allant du diagnostic à la restructuration financière, à la mise en place d'un nouveau conseil d'administration, à la mutualisation des ressources et, au besoin, à l'intégration formelle de l'organisme. Cette approche graduée respecte la diversité des situations et évite de réduire la consolidation à un simple geste administratif.

L'historique présenté par la FOHBGI témoigne d'une progression cohérente : premières consolidations dès 2017; structuration plus affirmée à partir de 2022; reprise de gestion et fusion d'actifs autour des Habitations communautaires de l'Est-du-Québec; puis création officielle de Logéco en 2025 comme filiale immobilière et outil assumé de consolidation.

5.3 Des résultats déjà tangibles

Au moment de la présentation aux partenaires de mars 2026, Logéco n'est plus au stade de l'intention. Le portrait présenté par la FOHBGI fait état de plus de 110 logements sous gestion, de 10 bâtiments, d'une présence dans 5 MRC du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie, de la gestion de 3 RPA et de 9 organismes regroupés ou en cours de regroupement. Sa vision 2035 vise un portefeuille régional consolidé de plus de 500 logements, une progression vers 75 % de revenus autonomes, une capacité structurée de reprise d'actifs à risque et un modèle reproductible reconnu au Québec.

Cette trajectoire ne repose pas uniquement sur des acquis déjà consolidés. Elle laisse également entrevoir un pipeline réel de croissance et de regroupements. Les documents de travail font état d'environ 10 organismes regroupés ou en voie de l'être, de 111 logements déjà consolidés, de trois autres organismes en négociation avancée en 2026 représentant près de 44 logements additionnels, ainsi que d'une capacité visée pouvant aller jusqu'à quatre regroupements par année lorsque les conditions requises sont réunies.

Au-delà des chiffres, l'expérience montre qu'une fédération régionale peut se doter d'un outil différencié, capable d'articuler représentation, soutien aux membres, consolidation immobilière et transformation sectorielle. Elle suggère également que ce type d'outil répond directement à plusieurs priorités d'intérêt public : préservation du parc existant, professionnalisation, optimisation, transformation sectorielle et maintien hors marché de logements qui pourraient autrement être captés par la spéculation.

5.4 Le redressement des RPA et les enjeux qui demeurent

Parmi les organismes consolidés, plusieurs sont des RPA en situation très fragile. Dans plusieurs cas, leur redressement a été rendu possible grâce à la mutualisation de la gestion, à la reprise de la comptabilité, à la restructuration complète de la gouvernance et à la mobilisation des municipalités et des communautés. Ces interventions ont permis de préserver des services essentiels pour les aînés dans plusieurs municipalités et d'éviter, à court terme, des ruptures majeures de l'offre locale.

La réalité financière de ces reprises mérite toutefois d'être explicitement reconnue. À titre d'exemple, le redressement de la dernière RPA problématique a représenté plus de 75 000 dollars investis par la FOHBGI

pour redresser la situation financière et acquitter certaines dettes, en plus de mobiliser une ressource à temps plein pendant près de six mois afin de stabiliser la gestion et la gouvernance. Ces interventions montrent que la consolidation de RPA ne constitue pas un simple transfert administratif : elle exige des liquidités, du temps, une expertise soutenue et une forte capacité de coordination.

Le cas Logéco souligne donc un enjeu de portée générale. Sans soutien plus structuré, il sera difficile de sauver l'ensemble des RPA fragilisées. Dans certains cas, faute de conditions viables, la décertification puis la transformation de certaines RPA en logements autonomes pour familles ou personnes seules pourrait devenir la seule avenue réaliste. Une telle perspective ne constitue pas l'objectif poursuivi, mais elle illustre avec netteté la portée des choix administratifs et financiers dans des régions qui comptent parmi les populations les plus vieillissantes du Québec.

La présentation de Logéco souligne néanmoins avec précision plusieurs contraintes administratives et opérationnelles qui freinent encore son déploiement. Les besoins identifiés touchent la capacité en ressources humaines, l'accès à un partenariat financier structurant, l'accélération de certains processus administratifs, la reconnaissance de la SHQ, le soutien aux fusions et acquisitions stratégiques ainsi qu'une plus grande souplesse entourant les changements de parrain et certaines conventions d'exploitation.

Plus précisément, le cas pratique montre que plusieurs dossiers sont déjà mûrs sur le terrain : conseils d'administration mobilisés, municipalités disposées à appuyer les démarches, partenaires financiers disponibles et résolutions adoptées. Pourtant, les autorisations requises pour un changement de parrain ou un regroupement peuvent encore s'échelonner sur de longues périodes. Dans une logique de consolidation proactive, un dossier complet gagnerait à pouvoir être traité dans un délai nettement plus resserré, de manière à sécuriser les actifs avant que leur situation ne se détériore davantage.

Le cas met également en lumière le potentiel stratégique des équités immobilières déjà présentes dans certaines organisations. Lorsque l'hypothèque est faible, mais qu'une convention d'exploitation demeure en place, le rachat ou la réorganisation de cette convention peut permettre de mobiliser des équités, de les réinvestir dans la consolidation d'autres organismes et de réduire le recours à du financement additionnel. De façon comparable, les démarches de fusion, de dissolution, de transfert d'actifs ou d'acquisition d'immeubles gagneraient à être traitées au sein d'un mécanisme coordonné plutôt qu'au terme de séquences administratives trop longues.

Enfin, l'expérience de Logéco suggère que la capacité d'accélération du milieu dépend aussi d'une reconnaissance institutionnelle plus affirmée des outils territoriaux de consolidation. Lorsqu'ils sont sérieux, bien gouvernés et clairement arrimés aux fédérations et aux partenaires locaux, ces outils peuvent être considérés comme des alliés de la SHQ dans la préservation du parc hors marché plutôt que comme des situations particulières à traiter au cas par cas.

5.5 Repères du cas FOHBGI / Logéco

FOHBGI	Logéco
3 régions desservies **+120 OSBL membres** **+3 100 logements**	+110 logements 10 bâtiments 5 MRC 3 RPA
46 OSBL de 4 à 12 logements **+50 % à risque élevé ou très élevé**	9 organismes regroupés ou en cours de regroupement
15 M$ d'équité **10 RPA à risque de fermeture**	Vision 2035 : +500 logements 3 organismes en négociation avancée Capacité visée : 4 regroupements / an

5.6 Ajustements opérationnels mis en lumière par le cas Logéco

À partir du cas Logéco, plusieurs ajustements apparaissent comme des leviers opérationnels immédiats pour améliorer la capacité de consolidation proactive du secteur et mieux arrimer les décisions publiques à l'urgence de certaines situations de terrain.

Ajustement	Effet attendu
Canal direct avec certains décideurs de la SHQ	Accélérer les dossiers structurants, clarifier plus rapidement les enjeux et favoriser un dialogue davantage ancré dans les réalités de terrain.
Voie rapide pour les changements de parrain et regroupements	Réduire les délais de sécurisation des actifs et permettre une prise en charge avant que la situation des organismes ne se détériore davantage.
Accélération du rachat des conventions d'exploitation	Mobiliser les équités existantes pour soutenir la préservation du parc, consolider d'autres organismes et limiter le recours à du financement additionnel.
Mécanisme coordonné pour fusions, dissolutions et acquisitions urgentes	Réduire les étapes séquentielles, limiter les délais d'autorisation et mieux protéger les actifs communautaires lorsqu'une intervention rapide s'impose.
Reconnaissance des outils territoriaux de consolidation	Mieux arrimer les réponses publiques avec des acteurs régionaux crédibles capables d'agir en complémentarité avec les fédérations, les municipalités et les partenaires financiers.

6. Enjeux systémiques et limites du cadre actuel

Le cas pratique de la FOHBGI / Logéco met en lumière plusieurs obstacles qui dépassent largement un seul territoire. Le premier tient au coût réel des reprises et du redressement. Lorsqu'un organisme fragilisé doit être stabilisé, il faut mobiliser de l'expertise, du temps de direction, des ressources administratives, des capacités immobilières, parfois des interventions de gouvernance, souvent des ajustements financiers, et toujours une coordination étroite avec les partenaires. Peu d'acteurs peuvent absorber seuls et de manière répétée de tels efforts sans leviers publics mieux ajustés.

Le second obstacle est de nature administrative. Les délais de traitement, la rigidité de certains mécanismes et l'absence d'espaces de décision plus directs peuvent freiner des regroupements pourtant structurants. Lorsque le rythme de fragilisation est plus rapide que la capacité d'intervention, chaque lenteur additionnelle accroît le risque de perte d'actifs, de dégradation organisationnelle ou de rupture de services.

Dans le cas Logéco, ces lenteurs prennent des formes bien identifiées : délais liés aux changements de parrain et aux regroupements, accès retardé au rachat de conventions d'exploitation pourtant utile pour mobiliser des équités existantes, et multiplication d'autorisations successives dans les dossiers de fusion, de dissolution, de transfert d'actifs ou d'acquisition d'immeubles. Lorsque les partenaires locaux sont déjà alignés, le temps administratif peut alors devenir un facteur de fragilisation plutôt qu'un mécanisme de protection.

Un troisième obstacle concerne plus spécifiquement les RPA. En contexte de reprise, les nouveaux gestionnaires doivent souvent composer avec des problématiques héritées d'administrations antérieures, alors même qu'ils consacrent des ressources importantes au redressement. Or, les cadres de certification et de conformité ne tiennent pas toujours suffisamment compte de cette réalité transitoire, ce qui ajoute une pression supplémentaire sur des équipes déjà engagées dans un travail de stabilisation exigeant.

Cette pression se manifeste aussi dans les échanges avec les autorités responsables de la certification. Lorsque les équipes terrain doivent composer simultanément avec la SHQ, Santé Québec, les CISSS et les autres instances concernées, l'absence d'un canal de traitement plus fluide peut compliquer inutilement des démarches déjà lourdes. Dans le cas des RPA, la lenteur ou la rigidité administrative n'a pas seulement un effet procédural : elle peut mettre en tension directe la continuité d'un milieu de vie et, à terme, conduire à des choix de décertification et de conversion qui seraient évitables avec un meilleur arrimage.

Enfin, le cadre actuel reconnaît encore insuffisamment les sociétés immobilières communautaires et les outils de consolidation comme des infrastructures légitimes du secteur. Pourtant, lorsqu'ils sont bien gouvernés et clairement arrimés aux fédérations et au réseau, ces outils représentent une réponse d'intérêt public à des risques systémiques qui, à défaut d'être traités, peuvent se traduire par des pertes nettement plus coûteuses pour les communautés et pour l'État.

7. Recommandations du RQOH

7.1 Reconnaître formellement la consolidation comme levier de préservation du parc communautaire

La consolidation gagnerait à être reconnue plus explicitement comme une réponse légitime et structurante à la fragilisation d'une partie du parc communautaire. Dans plusieurs cas, elle constitue l'une des rares avenues

réalistes pour préserver les logements, maintenir les services, sécuriser des actifs collectifs et éviter des pertes irréversibles dans des territoires où les solutions de remplacement sont limitées.

7.2 Adapter les outils financiers aux démarches de reprise, de refinancement et de redressement

Les démarches de consolidation appellent des mécanismes plus souples permettant, selon les situations, le refinancement, la réorganisation ou le rachat de conventions d'exploitation, le soutien à la reprise d'organismes, la constitution de réserves transitoires, l'absorption de coûts liés à des dettes ou à des obligations héritées, ainsi que la mobilisation d'équités immobilières déjà présentes dans certains organismes.

7.3 Prévoir une approche administrative graduelle en contexte de redressement

Lorsqu'un organisme qualifié prend en charge une organisation fragilisée, il apparaît souhaitable que les exigences administratives tiennent compte du fait qu'un processus sérieux de correction est déjà engagé et que les difficultés constatées sont souvent antérieures à la reprise. Une approche graduelle contribuerait à sécuriser les transitions plutôt qu'à les fragiliser.

7.4 Adapter les mécanismes liés à la certification des RPA aux contextes de reprise

Dans le cas des RPA, les mécanismes de certification gagneraient à mieux reconnaître les contextes de transition afin d'éviter qu'un nouvel exploitant soit pénalisé pour des manquements hérités de l'ancienne gestion, alors même qu'il mobilise des ressources importantes pour maintenir les services et stabiliser la résidence. Cette approche gagnerait à être partagée avec Santé Québec, les CISSS et les autres autorités concernées par la certification.

7.5 Reconnaître et soutenir le rôle des repreneurs qualifiés et des outils de consolidation

Les sociétés immobilières communautaires, filiales de consolidation et autres outils territoriaux bien gouvernés remplissent une fonction d'intérêt public. Ils contribuent à préserver le parc, à éviter des fermetures, à professionnaliser la gestion, à protéger les investissements déjà consentis et à intervenir en complémentarité avec les fédérations, les municipalités et les partenaires financiers. Leur rôle gagnerait à être mieux reconnu dans les cadres publics d'intervention et dans les échanges avec la SHQ.

7.6 Mettre en place un canal de concertation plus direct avec les instances décisionnelles

La réussite des démarches de consolidation suppose des échanges plus fluides entre le milieu, la SHQ, Santé Québec, les CISSS et les autres autorités concernées. Un canal de concertation plus direct permettrait d'accélérer le traitement de dossiers structurants, de clarifier plus rapidement les enjeux, d'améliorer la compréhension des réalités opérationnelles et de soutenir plus efficacement les démarches d'optimisation déjà engagées.

7.7 Prévoir une voie administrative accélérée pour les changements de parrain, regroupements, fusions, transferts d'actifs et acquisitions urgentes

Lorsque le dossier est complet et que les partenaires requis sont mobilisés, les démarches de changement de parrain, de regroupement, de fusion, de dissolution, de transfert d'actifs ou d'acquisition d'immeubles gagneraient à pouvoir être traitées dans une voie administrative accélérée. Le cas Logéco laisse entendre qu'un

délai cible de trois mois pour les changements de parrain et regroupements complets constituerait déjà un progrès important pour prévenir la dégradation des situations et sécuriser les actifs communautaires.

7.8 Tenir compte des réalités des régions vieillissantes

Dans les territoires où la population est plus âgée et où les ressources de remplacement sont peu nombreuses, la perte d'une RPA ou d'un immeuble communautaire entraîne des effets particulièrement lourds. Les interventions publiques gagneraient à refléter ce caractère stratégique et territorial de l'offre existante.

8. Conclusion

Le présent mémoire défend une idée simple, mais décisive : préserver le parc communautaire exige aujourd'hui davantage que le maintien des structures existantes. Cela suppose des mécanismes capables d'accompagner des regroupements, de soutenir des redressements, de reconnaître les repreneurs qualifiés et d'offrir des réponses adaptées aux réalités territoriales ainsi qu'aux enjeux propres aux RPA.

L'expérience de la FOHBGI et de Logéco montre qu'une consolidation structurée est possible. Elle montre aussi qu'elle ne peut reposer uniquement sur la bonne volonté du milieu, sur des efforts exceptionnels des équipes ou sur des arrangements improvisés au cas par cas. Pour devenir un véritable levier de préservation, la consolidation gagnerait à être reconnue, soutenue et mieux intégrée aux cadres publics de l'habitation communautaire.

Dans le cas plus particulier des RPA, cette reconnaissance revêt une portée immédiate. Les choix administratifs et financiers influencent directement la capacité du milieu à maintenir une offre adaptée pour les aînés et à éviter que la décertification ou la conversion d'immeubles ne deviennent, par défaut, l'unique solution viable. Une meilleure compréhension des réalités de reprise, de redressement et de certification contribuerait à préserver davantage de milieux de vie dans des territoires où cette offre est irremplaçable.

Le RQOH soumet donc ce mémoire comme une contribution constructive aux travaux de la Table d'optimisation. L'objectif n'est pas de plaider pour une exception, mais de mettre en lumière des ajustements transférables, réalistes et nécessaires afin que le Québec puisse mieux protéger son parc communautaire, maintenir une offre adaptée aux personnes aînées et soutenir des modèles collectifs aptes à répondre aux défis actuels et à venir.