

CHAIRE

**Ivanhoé Cambridge
d'immobilier**

ESG UQÀM



**mission
unitainés**

OCVI²

Observatoire et centre de valorisation
des innovations en immobilier

ESG UQÀM

[Cahier de recherche]

**Portrait d'entreprises innovatrices en développement et en gestion
de logements sociaux et abordables hors marché au Québec :
le cas de Mission Unitainés**



par Cyrielle Vert, Hélène Sicotte, Cynthia Aubert et Andrée De Serres

Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier,
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Sous la direction de : Andrée De Serres, Ph.D.





Auteures :

- Cyrielle Vert, diplômée, maîtrise en gestion de projet, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).
- Hélène Sicotte, Ph.D., chercheure, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, co-directrice, Observatoire et centre de valorisation des innovations en immobilier (OCVI²) et professeure titulaire, Département de Management, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).
- Cynthia Aubert, M.Sc., étudiante au doctorant en administration et assistante de recherche, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).
- Andrée De Serres, Ph.D., titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, directrice de l'Observatoire et centre de valorisation des innovations en immobilier (OCVI²) et professeure titulaire au Département de Stratégie, responsabilité sociale et environnementale, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

Remerciements :

- Cette recherche a été réalisée avec la collaboration de Caroline Sauriol, Présidente-directrice générale de Mission Unitâinés.

Pour citer cet ouvrage :

- Vert, C., Sicotte, H., Aubert, C. et De Serres, A. (2025, juin). *Portrait d'entreprises innovatrices en développement et en gestion de logements sociaux et abordables hors marché au Québec : le cas de Mission Unitâinés*. [Cahier de recherche]. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal. ISBN 978-2-924983-09-6, 59 p.

À propos de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM :

La Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM) est une chaire universitaire de recherche-innovation dédiée au développement de nouvelles connaissances, de compétences et de formations en immobilier. Depuis 30 ans, elle est un lieu privilégié de rencontres où collaborent chercheur(e)s, étudiant(e)s, professeur(e)s et expert(e)s des milieux académiques et professionnels, dans le but de mettre en commun la richesse de leur expérience pour penser l'immobilier autrement et stimuler l'innovation dans l'écosystème immobilier.
www.ivanhoecambridge.uqam.ca

Éditrice :

- Andrée De Serres, Ph.D., titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

Édition et révision :

- Elia Duchesne, gestionnaire de projets de recherche, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

ISBN 978-2-924983-09-6

© 2025, juin. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM. Sous la direction de Andrée De Serres, Ph.D.
Tous droits réservés.

Résumé

Ce cahier de recherche analyse le modèle d'affaires innovant de Mission Unitainés, un organisme à but non lucratif fondé en 2023 par Luc Maurice, leader reconnu au Québec dans le domaine des résidences privées pour aînés, pour répondre aux besoins urgents en logement chez les personnes aînées à faibles et modestes revenus. L'organisation propose un modèle alternatif communautaire en visant la réalisation de 1 100 logements sociaux et abordables dans 11 villes du Québec, en s'appuyant sur un montage financier hybride impliquant les municipalités, les bailleurs de fonds publics et des apports philanthropiques.

Le modèle d'affaires de Mission Unitainés inverse la logique habituelle du développement immobilier : les entrepreneurs sont mobilisés dès la conception des bâtiments pour établir des coûts réels et standardiser les projets, avant même l'acquisition des terrains ou le financement officiel. Cette approche permet d'accélérer les processus, de respecter une enveloppe budgétaire préétablie et de livrer les projets en moins de 24 mois. Les villes jouent un rôle moteur, notamment en identifiant et cédant les terrains, en ajustant leurs règlements, en facilitant les processus administratifs et en participant au montage financier par des subventions implicites.

Trois types d'économies sont visés : des coûts de capital réduits (immeubles livrés sans hypothèque grâce aux contributions de Mission Unitainés), des coûts de construction maîtrisés (achats groupés, conception répétée), et des coûts d'exploitation allégés (réserves préétablies, bâtiments robustes). Le projet permet de proposer, sur le long terme, des loyers alignés sur la capacité de payer des personnes âgées à faibles revenus, et ce, sans recourir à une subvention directe au locataire.

L'étude met en évidence un modèle de gestion de projet intégré, combinant rigueur, souplesse et efficacité. L'organisation repose sur un réseau stable de partenaires de confiance et sur une gouvernance agile, capable d'aligner rapidement les conditions de succès. Mission Unitainés démontre ainsi qu'une production rapide, économique et responsable de logements abordables est possible, lorsqu'elle est portée par une vision stratégique, un leadership engagé et une solide culture de collaboration.

Mots clés : Logement abordable; Résidences pour aînés autonomes; Organisme à but non lucratif (OBNL); Modèle d'affaires innovant; Modèle alternatif communautaire; Philanthropie; Gouvernance; Gestion de projet; Cycle de vie d'un projet immobilier; Conception et construction.

Summary

This research brief analyzes the innovative business model of Mission Unitâînés, a non-profit organization founded in 2023 by Luc Maurice, a recognized leader in Quebec’s private senior housing sector. The organization was created to address the urgent housing needs of low- and moderate-income older adults. It offers a community-based alternative model, aiming to develop 1,100 social and affordable housing units across 11 cities in Quebec. This initiative relies on a hybrid financial structure involving municipalities, public funders, and philanthropic contributions.

Mission Unitâînés’ business model reverses the traditional logic of real estate development: contractors are involved from the design stage to determine realistic construction costs and standardize building plans, even before land acquisition or formal financing is secured. This approach accelerates the process, ensures compliance with a predefined budget, and enables project delivery in under 24 months. Municipalities play a key role by identifying and donating land, adapting local regulations, streamlining administrative procedures, and contributing to the financial package through implicit subsidies.

Three main areas of cost savings are targeted: reduced capital costs (buildings delivered mortgage-free thanks to contributions from Mission Unitâînés), controlled construction costs (bulk purchasing, repeated building design), and lower operating costs (pre-established reserves, robust construction). The project enables the long-term provision of rents aligned with the ability to pay of low-income seniors, without relying on direct rent subsidies.

The study highlights an integrated project management model that combines rigor, flexibility, and efficiency. The organization is built on a stable network of trusted partners and an agile governance structure capable of rapidly aligning the conditions for success. Mission Unitâînés thus demonstrates that rapid, cost-effective, and high-quality affordable housing production is possible when driven by a strategic vision, committed leadership, and a strong culture of collaboration.

Key words: Affordable housing; Independent senior living; Non-profit organization; Innovative business model; Community-based alternative model ; Philanthropy; Governance; Project management; Property development lifecycle; Design and Build.

Table des matières

Introduction	1
1 La crise du logement et les personnes âgées	3
2 Le portrait de Mission Unitâinés	5
2.1. Histoire.....	5
2.2. Mode de gouvernance.....	6
2.2.1. Le conseil d'administration	6
2.2.2. Le comité de direction et le rôle de la PDG.....	8
2.2.3. La structure organisationnelle et l'équipe de gestion	8
3 Un modèle d'affaires innovant dans le secteur du logement social et abordable pour personnes âgées.....	11
3.1. L'objectif.....	11
3.2. La clientèle ciblée.....	11
3.3. Les caractéristiques des immeubles et des logements	13
3.4. L'identification et l'implication des villes visées	14
3.5. Le transfert et la gestion des terrains bâtis	17
3.5.1. Le cycle des donations de terrain.....	17
3.5.2. La gestion de la propriété et des relations contractuelles	18
3.6. Les particularités du modèle d'affaires de Mission Unitâinés : inverser les rapports de force	19
3.7. La réduction des coûts traditionnels de construction.....	22
3.7.1. L'apprentissage continu et l'efficacité organisationnelle.....	22
3.7.2. Des économies d'échelle et une standardisation optimale.....	23
3.7.3. Un avant-projet stratégique.....	24
3.7.4. La mobilisation d'un réseau d'expertises complémentaires	24
3.7.5. L'engagement des villes et la fluidité administrative.....	25
3.7.6. Un modèle innovant de développement du logement.....	26
4 Le modèle de financement.....	27
4.1. Les coûts des immeubles	27

4.1.1.	Les coûts de la phase de pré-développement et de conception.....	28
4.1.2.	Les coûts d'acquisition des terrains : les dons des municipalités	29
4.1.3.	Les coûts de la phase de construction.....	29
4.2.	Les sources de financement.....	30
4.2.1.	Les apports philanthropiques	30
4.2.2.	Les partenaires financiers et leurs rôles	31
4.3.	La phase d'exploitation	33
5	<i>Le cycle de vie du projet</i>	34
5.1.	Les phases de conception et de construction	34
5.2.	Les éléments de gestion du projet de construction	36
5.2.1.	Une gestion de projet agile et structurée.....	36
5.2.2.	Des systèmes de communication efficaces et des réunions de suivi régulières.....	36
5.2.3.	Un suivi opérationnel centralisé	37
5.3.	L'identification des risques : évaluation et mitigation.....	38
5.4.	L'exemple d'un apprentissage en cours	39
5.5.	La gestion d'un programme de projets complexe.....	40
5.5.1.	La gestion intégrée du programme	40
5.5.2.	La gestion de la pression du temps	40
5.6.	L'acceptabilité sociale.....	41
6	<i>Le programme et ses accomplissements</i>	42
6.1.	Construction rapide, loyers accessibles : un pari réussi	42
6.2.	Les considérations environnementales et la gestion budgétaire	44
6.3.	Phase 0 : 10 projets et 10 mots les plus fréquents	45
	<i>Conclusion</i>	46
	<i>Bibliographie</i>	48

Liste des figures

Figure 1 : Illustration du cycle de vie d'un projet de base	34
Figure 2 : qualificatifs employés pour décrire le projet Mission Unitainés	45

Liste des tableaux

Tableau 1. Rôles et expertises des membres du conseil d'administration.....	7
Tableau 2: Données sociodémographiques des villes et des offices d'habitation : Population, Âge et Revenu des aînés (2022) (Institut de la statistique du Québec, 2022).....	15
Tableau 3 : Échéancier des projets de construction.....	44

Liste des sigles et acronymes

Pi² : pied carré

m² : mètre carré

M\$: millions de dollars canadiens

Table des abréviations

CA : Conseil d'administration

CMM : Communauté métropolitaine de Montréal

CHSLD : Centre d'hébergement et de soins de longue durée

HLM : Habitation à loyer modique

OBNL : Organisme à but non lucratif

OMH : Office municipal d'habitation

PDG : Présidente-directrice générale

PHAQ : Programme d'habitation abordable Québec

PSL : Programme de supplément au loyer

RPA : Résidence pour aînés

SCHL : Société canadienne d'hypothèques et de logement

SV : Sécurité de la vieillesse

SHQ : Société d'habitation du Québec

SQI : Société québécoise des infrastructures

SRG : Supplément de revenu garanti

TAL : Tribunal administratif du logement

Introduction

Contexte du projet de recherche

Ce rapport présente les résultats d'une étude de cas portant sur le mode de gouvernance et les modèles d'affaires et de financement de Mission Unitairés, un organisme à but non lucratif (OBNL) d'habitation, spécialisé en développement de logements sociaux et abordables pour les personnes âgées. Cette étude s'intègre dans un projet de recherche réalisé et dirigé par les professeures Andrée De Serres et Hélène Sicotte, respectivement titulaire et chercheuse à la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Le projet de recherche a bénéficié du soutien financier du programme de subvention MITACS Accélération FRQSC, de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier et de l'Observatoire et centre de valorisation des innovations en immobilier (OCVI²) ainsi que des trois partenaires impliqués, soit Mission Unitairés, Interloge et UTILE. Les cas de UTILE¹ et d'Interloge² ainsi que l'analyse comparative des trois cas sont présentés dans trois autres rapports. Une revue de littérature académique et documentaire a aussi été réalisée pour cibler les articles sur les causes de la pénurie de logements abordables, ses multiples impacts sociaux, économiques et environnementaux ainsi que les enjeux pour y répondre.

Cette recherche a pour objectif d'analyser et de comparer trois types d'OBNL œuvrant dans le domaine du logement hors marché à travers leurs structures organisationnelles, leurs modèles d'affaires et leurs mécanismes de financement. L'objectif est de mieux comprendre comment ces OBNL répondent à la demande en logements abordables tout en surmontant les défis liés à la mise en œuvre de leur mission. Les cas d'Interloge, de UTILE et de Mission Unitairés, documentés dans le cadre de stages, illustrent des modèles de gouvernance collective permettant de soustraire des actifs immobiliers aux logiques spéculatives du marché privé. Ils proposent des approches

¹ Cruz Santiago, C. L., De Serres, A., Sicotte, H. et Aubert, C. (2025, juin). *Portrait d'entreprises innovatrices en développement et en gestion de logements sociaux et abordables hors marché au Québec : le cas de UTILE*. [Cahier de recherche]. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal. ISBN 978-2-924983-08-9, 73 p.

² Aubert, C., De Serres, A. et Sicotte, H. (2025, juin). *Portrait d'entreprises innovatrices en développement et en gestion de logements sociaux et abordables hors marché au Québec : le cas d'Interloge*. [Cahier de recherche]. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, ISBN 978-2-924983-07-2, 84 p.

d'affaires alternatives et innovantes, adaptées aux besoins de clientèles variées qui se regroupent comme suit : ménages à faibles revenus, personnes à mobilité réduite et en situation de vulnérabilité, étudiant.e.s, aîné.e.s, etc. L'étude met en lumière les outils financiers et les stratégies de gestion des coûts liés à la conception, à la construction, à l'exploitation et à la pérennité des projets immobiliers. Elle montre aussi comment ces organisations intègrent différemment les phases de conception, de réalisation et de gestion dans leur modèle d'affaires pour offrir des logements abordables, de qualité et accessibles à long terme, tout en tenant compte de leurs impacts sociaux, économiques et environnementaux. Enfin, l'analyse décrit les structures de propriété et de financement soutenant la croissance de ces modèles ainsi que les stratégies mises en œuvre pour assurer leur crédibilité vis-à-vis des prêteurs et investisseurs souhaitant soutenir l'habitation à but non lucratif.

Méthodologie

La méthodologie suivie pour documenter ce cas s'est articulée autour des phases suivantes :

- la réalisation d'une revue de littérature portant sur des documents internes et externes, dont quelques retours ont été réintroduits dans l'analyse ;
- la réalisation de 14 entrevues semi-dirigées auprès de divers intervenants impliqués dans les projets, suivie de leur analyse ;
- de nombreuses consultations auprès d'expert.e.s ;
- de multiples échanges avec les différent.e.s chercheur.e.s et étudiant.e.s impliqué.e.s dans ce projet de recherche, visant à constituer trois études de cas portant sur des organismes à but non lucratif (OBNL) en développement et gestion de logements sociaux et abordables.

L'ensemble des résultats obtenus ont permis de constituer la présente étude de cas sur l'entreprise à but non lucratif Mission Unitâinés. La section qui suit présente le contexte dans lequel l'entreprise a développé sa chaîne de valeur, marqué par la crise du logement et le vieillissement d'une population aînée de plus en plus vulnérable économiquement.

1 La crise du logement et les personnes âgées

Le Québec, comme plusieurs autres provinces canadiennes, traverse une importante crise du logement depuis quelques années, qui affecte non seulement l'ensemble de la population, mais encore plus particulièrement les personnes âgées les plus vulnérables. En effet, celles-ci font souvent face à des logements inadéquats et aux coûts inabordables au regard de leurs besoins, exacerbant ainsi une réelle précarité résidentielle.

En 2021, 18 % des ménages de 65 ans et plus consacraient plus de 30 % de leur revenu pour se loger, contre 14,7 % pour le reste de la population. Cette proportion ne cesse de croître avec l'âge, atteignant 26 % chez les personnes âgées de 85 ans et plus. Par conséquent, les femmes, plus nombreuses que les hommes, sont les plus touchées : parmi les personnes âgées de 85 ans et plus, 30 % des femmes vivaient dans des logements inadaptés, contre 19 % des hommes (Institut de la statistique du Québec, 2024).

La même année, quelque 24,9 % des personnes âgées au Canada vivaient dans des logements considérés comme « précaires » ou « non acceptables » par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) en raison d'une taille inappropriée, de coûts élevés ou encore de conditions insalubres. En outre, 14 % des ménages âgés déclaraient connaître des besoins impérieux en matière de logement à travers le pays (Emploi et Développement social Canada, 2019). Ces données soulignent l'urgence de la crise que vivent les personnes âgées, ainsi que la nécessité de développer des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, lesquelles contribueraient par ricochet à renforcer la résilience des villes (Zeng *et al.*, 2022).

L'une des causes majeures de la précarité croissante chez les personnes âgées est la hausse rapide des loyers alors que leurs revenus sont généralement limités et fixes. Entre 2022 et 2023, le loyer moyen a augmenté de 7,4 %, passant de 952 \$ à 1022 \$ par mois, avec des hausses dépassant 10 % dans certaines régions (SCHL, 2024). Or, tandis que les loyers grimpent, les revenus de retraite ou de pensions ainsi que les autres sources de revenus des personnes âgées n'évoluent pas dans les mêmes proportions, alors que près de la moitié d'entre elles vivent sous le seuil de la viabilité économique. En outre, les revenus des personnes âgées augmentent moins vite que ceux de l'ensemble de la population (Edouard et Tircher, 2022).

La précarité résidentielle des personnes âgées, entraînant souvent le report de soins de santé afin de pouvoir payer le loyer, a également des conséquences négatives sur le système de santé (Kottke *et al.*, 2017 ; Meltzer et Schwart, 2016), lequel est déjà sous pression en raison, entre autres, du vieillissement de la population. Entre 2016 et 2028, il est estimé que la proportion de personnes âgées au Canada passera de 16,9 % à 21 %, ce qui entraînera une hausse des coûts en soins de santé de 93 milliards de dollars (Gibbard, 2018). De plus, les difficultés d'accès à des logements adaptés contribuent à une augmentation des besoins en soins et des hospitalisations (Ige *et al.*, 2019).

C'est dans un contexte marqué par la crise du logement et le vieillissement d'une population âgée de plus en plus vulnérable économiquement que s'inscrit le projet Maisons des aînés (Gouvernement du Québec, 2023). Ce modèle mis en œuvre par le gouvernement du Québec favorise des milieux de vie à échelle humaine, conçus pour recréer une ambiance chaleureuse et familiale où les personnes âgées peuvent vivre entourées de leurs proches. Il constitue ainsi une alternative innovante aux CHSLD (Centres d'hébergement et de soins de longue durée) et aux nombreux enjeux auxquels ces établissements sont confrontés (Gagnon *et al.*, 2020). Néanmoins, pour répondre aux besoins croissants en matière de logement pour les personnes âgées et leur assurer un niveau de vie adéquat, il serait nécessaire d'ici 2040 de doubler le parc immobilier actuellement disponible pour ces personnes, ce qui impliquerait des investissements estimés en 2023 entre 460 000 \$ et 795 000 \$ par logement (Clavet *et al.*, 2024). Cela souligne l'importance de bâtir et de financer des logements de qualité, permettant aux ménages âgés de vivre de façon autonome dans leur domicile.

Ces constats témoignent de la nécessité d'initiatives structurantes, comme celle portée par l'entreprise Mission Unitairés, qui vise à proposer des logements sociaux et abordables tout en garantissant un environnement de vie adapté aux besoins des personnes âgées. Luc Maurice, fondateur de Mission Unitairés est une figure de proue du secteur des résidences pour aînés (RPA) au Québec. En 25 ans, son entreprise, Le Groupe Maurice, a construit plus de 13 000 logements pour aînés. Cependant, les loyers exigés pour ces RPA sont trop élevés pour une partie importante de la population vieillissante. En créant Mission Unitairés, Luc Maurice voulait relever le défi de démontrer qu'il est possible d'innover en développant un modèle d'affaires permettant de

construire rapidement des logements tout en limitant leurs coûts de réalisation à un investissement gouvernemental de 235 000 \$ par unité.

2 Le portrait de Mission Unitaines

2.1. Histoire

Mission Unitaines a été lancée en novembre 2023 par Luc Maurice³. Cette entreprise à but non lucratif a été créée en réponse à une demande urgente de logements adaptés aux personnes âgées. Sa mission est de développer des logements sociaux, abordables et convenables pour répondre à leurs besoins, tout en assurant le financement et la gestion des travaux de construction.

Spécialisé dans le développement et la gestion de résidences pour personnes âgées, Luc Maurice a ainsi mobilisé son expertise et son réseau pour initier le projet ambitieux intitulé « 1 projet, 10 villes, 1 000 logements ».

Sous la direction de Caroline Sauriol, présidente-directrice générale (PDG) de l'organisation, le projet repose sur un modèle novateur visant à livrer des logements sociaux et abordables tout en réduisant leurs coûts de construction. Cette réduction est rendue possible grâce à la standardisation des unités et à une planification stratégique rigoureuse, améliorant la rapidité des phases de conception et de construction.

Mission Unitaines est une organisation indépendante, dotée de son propre conseil d'administration (CA), présidé par Luc Maurice, sans toutefois avoir de lien formel avec le Groupe Maurice ni avec la Fondation Luc Maurice.

L'organisme souhaite marquer l'histoire des logements abordables pour les personnes âgées en offrant une solution viable et pérenne afin d'améliorer la disponibilité de logements adaptés à leur besoin. Cette initiative repose sur la mobilisation d'un large éventail de partenaires et d'expert.e.s du secteur du logement, uni.e.s pour concevoir, construire et transférer des logements adaptés à des prix défiant toute concurrence sur le marché.

³ Voir le site web de l'entreprise à l'adresse suivante : <https://www.missionunitaines.ca/>

2.2. Mode de gouvernance

Mission Unitâinés est un OBNL enregistré en tant qu'organisme de bienfaisance. La mission de l'OBNL s'appuie sur un modèle développé et testé lors d'une première phase comprenant la construction de dix immeubles répartis dans dix villes. Un onzième immeuble s'est par la suite ajouté au projet, grâce à des coûts de construction inférieurs aux prévisions, financé à même l'enveloppe budgétaire initiale⁴. Au total, ce sont 1 100 logements qui verront ainsi le jour grâce à Mission Unitâinés. L'objectif est que ce modèle soit à la fois efficace et reproductible. Pour ce faire, le fonctionnement de l'OBNL repose sur un mode de gouvernance intégrant un CA expérimenté ainsi qu'une PDG développant des partenariats avec un réseau de professionnel.le.s aguerri.e.s., dont la majorité est habituée à collaborer régulièrement ensemble.

2.2.1. Le conseil d'administration

L'instance décisionnelle de Mission Unitâinés est son conseil d'administration (CA), présidé par Luc Maurice. Il est accompagné de cinq autres membres expérimentés, principalement des personnes retraitées, dont l'expertise est étroitement liée avec la mission de l'OBNL.

Le CA a pour rôle de définir les orientations stratégiques de l'organisme, d'assurer la saine gestion des ressources et de veiller au respect de la mission fondatrice de Mission Unitâinés. Ses membres encadrent ainsi les décisions financières et soutiennent activement la direction dans la réalisation des divers projets.

Les membres du CA se réunissent cinq fois par année et le droit de vote est accordé à quatre d'entre eux. La PDG, Caroline Sauriol, ainsi que Julie Favreau, une contractuelle spécialisée en développement de projets complexes, assistent aux réunions du CA à titre d'observatrices sans droit de vote. Le tableau 1 présente la fonction et l'expertise de chacun des membres du CA.

Cet organe de gouvernance occupe une place centrale dans la réussite des projets de Mission Unitâinés. Composé d'expert.e.s issu.e.s des domaines de l'immobilier, de la finance, de la construction et de la gestion des résidences, le CA apporte une vision multidimensionnelle essentielle pour assurer la viabilité et l'impact des initiatives menées. L'implication de

⁴ Afin d'éviter les répétitions, la suite du texte ne fait mention que des dix bâtiments initialement prévus dans le projet.

professionnel.le.s sur le CA permet ainsi à Mission Unitairés d'optimiser ses stratégies, d'innover dans son approche et de répondre efficacement aux défis posés par le vieillissement de la population, tout en favorisant l'inclusion et le bien-être des résident.e.s.

Tableau 1. Rôles et expertises des membres du conseil d'administration

Membres du CA	Rôles	Expertises
Luc Maurice	Président du CA (Fondateur de Mission Unitairés)	Concepteur et gestionnaire de logements pour les personnes âgées : fondateur du Groupe Maurice en 1998, il a conçu, construit et géré plus de 13 000 logements. Défenseur des droits des personnes âgées : « Mieux vieillir ».
Julie Favreau	Secrétaire du CA Membre non-votante du CA	Spécialiste en développement immobilier avec une maîtrise des enjeux ESG. Fondation et présidence de Fi3 - Favreau Immobilier Investissement Impact. Expérience en projets complexes de revitalisation et d'investissement immobilier.
Jean-Charles Angers	Trésorier du CA Administrateur	Expérience de plus de 40 ans dans la vente et le financement immobilier. Administrateur et consultant de plusieurs sociétés privées et d'OBNL en immobilier.
Caroline Sauriol	Membre non-votante du CA (Présidente du comité de direction)	Ingénieure avec une longue expérience en économie sociale.
Julie Chaurette	Administratrice	Gestionnaire accomplie en finance, gestion des risques et gouvernance financière : a occupé divers postes de direction dans des environnements institutionnels, publics, parapublics et privés. Administratrice de sociétés.
Marie-Josée Gendron	Administratrice	Directrice du service des résidences à l'Office Municipale d'habitation à Montréal. Architecte et gestionnaire expérimentée dans le logement social avec plus de 25 ans d'expérience dans la gestion d'immeubles locatifs. Dirige les 10 résidences du réseau En Harmonie.
Jean-Serge D'Aoust	Administrateur	Propriétaire de Gestion JS D'Aoust Inc., services de conseil en construction. Approche axée sur l'amélioration continue et le mentorat. Expérience en gestion de projets de grande envergure : Ancien vice-président principal chez EBC Inc.

Sources principales : <https://www.missionunitaires.ca> / LinkedIn personnel des membres

2.2.2. *Le comité de direction et le rôle de la PDG*

Le comité de direction veille à la cohérence de l'ensemble des différentes fonctions stratégiques et opérationnelles de l'organisation, incluant la planification et la construction, mais aussi les finances ou encore la gestion des partenariats. En plus de jouer un rôle de coordination, ce comité assure un pilotage transversal des projets, en s'appuyant principalement sur la méthodologie de gestion de projet et en intégrant certains principes issus de la méthode agile⁵. Le comité de direction veille également au respect des exigences légales et réglementaires, notamment en assurant la collecte, la centralisation et le traitement des données nécessaires à ces exigences.

Caroline Sauriol, PDG, assure la direction du comité de direction. Son rôle est central dans l'élaboration et la supervision des projets, qu'elle pilote en veillant à leur bon déroulement. La PDG coordonne les interventions des parties prenantes, veille à une mise en œuvre stratégique conforme aux orientations du CA et assure la gestion des risques, ainsi que la coordination des relations publiques et de presse. Pour l'appuyer dans ses fonctions, elle bénéficie de l'appui de Me Julie Favreau et de son entreprise en service-conseil Fi3⁶, laquelle agit à titre de conseillère stratégique, juridique et financière, en portant une attention particulière à l'environnement externe et au contexte organisationnel. Caroline Sauriol peut également compter sur un autre partenaire clé, Normand Dupéré⁷, et son entreprise spécialisée en gestion de projets de développement et de construction, qui soutient la supervision des aspects liés à la gestion de projet, aux coûts et à la conformité réglementaire.

2.2.3. *La structure organisationnelle et l'équipe de gestion*

La structure de l'organisation est conçue pour privilégier un modèle de gestion flexible et allégé, optimisant l'agilité dans la collaboration avec des partenaires ayant démontré, au fil du temps, leur expertise en développement et construction de logements ainsi que leur capacité à travailler

⁵ Cette approche a été popularisée à partir de 2001 par le *Manifeste pour le développement agile de logiciels*. Les quatre valeurs et les douze principes adoptés dans ce manifeste sont issus d'un large éventail d'approches (retrouvé sur Wikipédia). Pour plus d'informations voir aussi : Messenger Rota, V. (2013).

⁶ Une entreprise experte en montage financier et en droit, garantissant la viabilité économique et juridique des projets.

⁷ Une entreprise dédiée à la gestion des projets de construction, assurant le suivi des chantiers et le respect des normes techniques.

efficacement ensemble. La PDG est chargée d'établir les liens avec ce réseau de professionnel.le.s expert.e.s en développement et en construction d'immeubles. Ce réseau est structuré autour d'une équipe de trois gestionnaires de projet rattachés à l'entreprise Dupéré. L'un des gestionnaires est chargé des relations avec les municipalités — notamment pour accélérer l'obtention des permis spécifiques — ainsi qu'avec les organismes de financement. Les deux autres gestionnaires assurent quant à eux la coordination avec les entrepreneur.e.s et les professionnel.le.s. Ensemble, ils veillent au bon déroulement et à l'avancement des projets, lesquels reposent sur un système de communication continu et efficace.

Outre l'entreprise Dupéré, l'entreprise Fi3 soutient également le mode de gestion collaboratif de Mission Unitâinés. Ces entreprises se sont ainsi impliquées dès la phase de pré-développement du projet, lors des premières ébauches de prototype, où l'objectif était d'optimiser les paramètres d'un bâtiment de qualité et reproductible, devant se conjuguer avec ceux de logements sociaux, abordables et adéquats. Leur implication s'est poursuivie par la suite lors des phases de conception et de construction, en tant que partenaires responsables de la gestion du programme de projets⁸ (voir section 5.5.). À la tête de Fi3, Me Favreau, de concert avec Luc Maurice, est notamment à l'origine modèle d'affaires et de financement du projet. L'avocate a aussi organisé la négociation des ententes avec les municipalités et les bailleurs de fonds, comme la Société d'habitation du Québec (SHQ), et assure une aide à la prise décision. Ayant des connaissances solides en droit de la construction, Me Favreau a ainsi accompagné toutes les étapes du projet, de la validation des choix techniques au soutien de la gestion de chantier en arbitrant les litiges, en passant par le pilotage des relations publiques pour établir des partenariats solides en amont du projet. Plus récemment, une spécialiste du contrôle interne et un directeur financier ont aussi rejoint l'équipe de Mission Unitâinés.

Des professionnel.le.s et contracteur.trice.s, partenaires du projet sont sollicité.e.s en fonction des besoins spécifiques de ce dernier. Ces intervenant.e.s, formant plusieurs équipes, proviennent de divers domaines, notamment l'architecture, le génie, la gestion de projets, le droit ou encore l'aménagement extérieur, et apportent dès lors leurs compétences et ressources pour le design et la

⁸ Un programme de projet est un ensemble de projets répondant à des objectifs communs de l'organisation.

construction des logements sociaux et abordables. Au total, quelque dix entreprises sont partenaires de Mission Unitâinés et quatre entrepreneurs généraux sélectionnés par appel d'offres sont mobilisés pour la construction des immeubles (Mission Unitâinés, 2025a). Une réunion de lancement du projet lors de l'octroi des mandats a permis de rassembler l'ensemble des intervenant.e.s du projet et d'instaurer dès le départ une dynamique de collaboration, clarifiant les objectifs, les rôles et le calendrier.

Bien que la structure organisationnelle soit décentralisée, son fonctionnement repose sur une forte culture de la coopération. Chaque acteur connaît son rôle et ses responsabilités, ce qui favorise le bon déroulement des projets. La collaboration étroite entre les équipes permet des ajustements constants en réponse aux évolutions de l'environnement externe, en tenant compte des besoins et des ressources disponibles.

Ce mode de gestion collaboratif est conçu pour optimiser les ressources, favoriser une gestion performante et transparente, ainsi qu'assurer un impact durable dans le domaine du logement social et abordable destiné aux personnes âgées. Cette structure organisationnelle permet aussi une meilleure adaptabilité aux diverses contraintes pouvant émerger dans chaque projet. En outre, le mode de gestion collaboratif choisi par Mission Unitâinés permet de limiter les dépassements de coûts, de gérer les risques et de respecter les échéanciers ainsi que les réglementations municipales en vigueur (voir section 5.2.).

3 Un modèle d'affaires innovant dans le secteur du logement social et abordable pour personnes âgées

3.1. L'objectif

L'objectif de Mission Unitâinés est de construire une première série de dix immeubles comprenant chacun 100 logements destinés à des personnes âgées à faibles revenus, puis d'en transférer la propriété à des OMH ou des OBNL chargés de leur exploitation, dans le respect de la vision fondatrice : « pour que chaque personne âgée ait accès à un logement de qualité ». En outre, pour répondre aux besoins pressants en logements pour personnes âgées, l'OBNL entend réaliser des bâtiments robustes et des logements de qualité à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire prédéterminée, en maîtrisant rigoureusement les coûts de construction afin d'éviter tout dépassement. Il s'agit également de respecter un échéancier très serré, puisque chaque immeuble doit être construit dans un délai maximal de 24 mois, ce qui exige une planification et une coordination exemplaires à toutes les étapes du projet.

3.2. La clientèle ciblée

Mission Unitâinés vise à répondre aux besoins des personnes autonomes âgées de plus de 65 ans ayant un faible revenu (moins de 30 000 \$ par an). Les logements étant exploités par des OMH ou des OBNL, d'autres critères peuvent être établis par ces derniers. Les listes d'inscription pour trouver un hébergement dans les projets de Mission Unitâinés ouvriront au cours de l'année 2025 et seront gérées par les organismes qui exploiteront les bâtiments.

Selon les statistiques du recensement de 2021 (Institut de la statistique du Québec, 2024), une grande proportion de personnes âgées, soit 91 % des 65-74 ans et 62 % des 85 ans et plus, vivent encore dans leur propre maison. Plus précisément, 58 % des personnes âgées de 65 ans ou plus habitaient dans une maison, tandis que 41 % résidaient plutôt dans un appartement. Il faut aussi noter que la proportion de personnes âgées vivant en appartement augmente nettement avec l'âge : chez les 85 ans et plus, plus de la moitié (53 %) vivent en appartement, signe d'un passage progressif à des milieux de vie plus accessibles ou mieux adaptés.

Au Québec, les RPA représentent une option d'hébergement qui offre une gamme de services à la personne. Toutefois, ces résidences sont principalement accessibles à des personnes disposant de

moyens financiers suffisants, leurs loyers étant souvent trop élevés pour une grande partie des personnes âgées. À titre d'exemple, le loyer moyen des 1 451 RPA réparties à travers le Québec s'élève à 3 295 \$ par mois (Résidences Québec, 2025), tandis que le revenu minimal annuel garanti pour les aînés par la Sécurité de la vieillesse (SV)⁹ et le Supplément au revenu garanti (SRG)¹⁰ du gouvernement du Canada ne s'élève qu'à 21 774,6 \$ en avril 2025. Les loyers des personnes âgées de 65 ans et plus peuvent ainsi représenter plus de 50 %, voire dans certains cas 80 %, de leur revenu. Il est à noter que les personnes ayant un taux d'effort de 50 % ont un revenu médian de 23 800 \$, alors que les personnes ayant un taux d'effort de 80 % ont un revenu médian de 23 000 \$. En 2021, près de 12 % des ménages québécois de plus de 65 ans consacraient alors plus de la moitié de leur revenu aux dépenses en logement (FRAPRU, 2023).

Grâce au modèle d'affaires de Mission Unitâinés, mobilisant de faibles coûts de construction, des immeubles libres d'hypothèques à leur achèvement (alors que le remboursement de la dette représente un grand poste de dépenses dans un budget d'exploitation traditionnel) ainsi qu'une réserve de remplacement constituée en amont de la phase d'exploitation, les loyers proposés par Mission Unitâinés représentent ainsi près de 25,6 % du revenu médian annuel des aînés, établi à 30 900 \$ après impôt en 2022 au Québec¹¹ et environ 36,4 % du revenu minimal annuel garanti pour un studio ou un logement d'une chambre (voir la section 3.3. qui suit). Mission Unitâinés ne prévoit pas inclure de logements bénéficiant de la subvention à la personne du Programme du supplément au loyer (PSL), garantissant que le loyer des logements ne représente au maximum que 25 % du revenu des personnes âgées qui y demeureront. Ainsi, bien qu'ils ne soient pas officiellement classés comme logements sociaux, les loyers des logements de Mission Unitâinés sont alignés sur la capacité de payer des ménages généralement hébergés dans une habitation à loyer modique (HLM). Enfin, le transfert des personnes âgées vers des logements adaptés et abordables chez Mission Unitâinés libérera autant d'unités sur le marché, bien que cela puisse

⁹ Emploi et Développement social Canada, 2025a.

¹⁰ Emploi et Développement social Canada, 2025b.

¹¹ Institut de la statistique du Québec, 2025.

provoquer une hausse des loyers, car ces logements, souvent spacieux et anciens, seront rénovés et remis sur le marché à des prix plus élevés, ciblant ainsi une clientèle plus aisée.

3.3. Les caractéristiques des immeubles et des logements

Chaque bâtiment de six étages est conçu pour être construit selon des plans de base communs, et comprend des logements adaptables pour les personnes à mobilité réduite. Les dix bâtiments identiques favorisent la densité et privilégient une structure robuste tout en ayant une identité architecturale simple, épurée et distinctive. L'ensemble des espaces en commun ainsi que les corridors sont climatisés et les fenêtres des logements sont conçues pour accueillir des climatiseurs sur roulettes dans chaque appartement. Une grande salle commune multifonctionnelle, équipée d'une cuisine, ainsi qu'une terrasse extérieure, sont intégrées dans chaque immeuble.

En outre, chaque bâtiment est doté de deux ascenseurs de grande dimension et d'une génératrice qui permet de garantir le maintien des services essentiels (chauffage, climatisation et fonctionnement d'un ascenseur) en cas de panne électrique. Mission Unitairés privilégie ainsi des aménagements favorisant le bien-être des résident·e·s, malgré un budget restreint. Dès la conception, des choix ont aussi été effectués pour rehausser la qualité de vie des personnes âgées, notamment l'intégration systématique de génératrices, bien qu'aucune exigence réglementaire ne l'impose pour les bâtiments de type C (destinés à une clientèle autonome non encadrée par du personnel de santé). Ces équipements ont été sélectionnés pour leur faible niveau sonore (55 décibels à 7 mètres, contre 75 selon la norme), en plus d'être accompagnés de mesures d'atténuation du bruit afin de ménager le voisinage.

Des aménagements paysagers sont également planifiés. Les bâtiments sont situés près des services de proximité (épicerie, pharmacie, transport en commun) et incluent aussi l'entreposage des triporteurs et quadriporteurs pour les résident.e.s qui en détiennent, favorisant une mobilité adaptée aux besoins des locataires et durable. Les organismes responsables de leur exploitation souhaiteraient y ajouter la présence d'un travailleur social par immeuble.

Le chauffage, l'électricité, le Wi-Fi, les services de télécommunication ainsi que les électroménagers sont inclus dans le coût du loyer, afin de garantir un milieu de vie confortable et abordable. Les logements favorisent aussi l'accessibilité universelle en ayant des barres d'appui ou

encore des interrupteurs abaissés. Des balcons individuels et des cuisines en mélamine sont aussi prévus. Les bâtiments sont composés de trois types de logements, répartis comme suit :

- 74 logements d'une chambre de 553 pi² au coût d'environ 650 \$/mois ;
- 15 studios de 445 pi² au coût d'environ 650 \$/mois ;
- 11 logements de 2 chambres de 861 pi² au coût d'environ 1 000 \$/mois.

Ces coûts, fixés au début de l'année 2025, peuvent légèrement varier en fonction des particularités régionales, mais demeureront dans cet ordre de grandeur. Les futures hausses de loyer seront régies par la convention d'exploitation convenue avec la SHQ et suivent les lignes directrices du Tribunal administratif du logement (TAL), pourvu que le loyer maximum reconnu par la SHQ soit respecté.

3.4. L'identification et l'implication des villes visées

Le premier défi à la mise en œuvre du modèle d'affaires a consisté à identifier les dix municipalités, présentant à la fois un besoin criant en logements abordables pour personnes âgées à faibles revenus et les conditions favorables à la réalisation de nouveaux projets de construction. Une analyse démographique a ainsi été réalisée par le groupe Altus pour Mission Unitairés et a permis de cibler les villes de plus de 50 000 habitants où la proportion de personnes âgées est élevée et le revenu médian parmi les plus faibles. Le tableau 2 présente les principaux indicateurs ayant guidé le choix des dix premières municipalités retenues pour accueillir l'un des projets de construction.

Après l'identification des villes, Mission Unitairés a lancé en octobre 2023 un appel d'intérêt auprès d'une trentaine de municipalités jugées prioritaires. Une vingtaine d'entre elles ont répondu à cette lettre d'intention et ont participé à une rencontre exploratoire pour évaluer leur admissibilité et la faisabilité du projet. Par la suite, une quinzaine de villes ont émis une lettre d'offre afin de proposer des terrains potentiels, après avoir analysé plusieurs considérations sociales, politiques ou encore économiques pour trouver les bons terrains, ayant les bonnes dimensions, bien situés, faciles à développer, constructibles et sans enjeux particuliers.

Tableau 2: Données sociodémographiques des villes et des offices d'habitation : Population, Âge et Revenu des aînés (2022) (Institut de la statistique du Québec, 2022)

Villes	Offices d'habitation	Population	Pourcentage de personnes de 65 ans+	Revenu médian des 65 ans+
Drummondville	 Office d'habitation DRUMMOND	82 790	23,7 %	34 520 \$ / an
Granby	 Office d'Habitation Haute-Yamaska-Rouville	70 329	23%	23 670 \$ / an
Lévis	 QMH LÉVIS Office municipal d'habitation	156 225	18 %	25 201 \$ / an
Longueuil	 Office d'habitation de Longueuil	261 516	19 %	28 800 \$ / an
Montréal-Bellerive	 Office municipal d'habitation de Montréal	149 629	15,5 %	20 199 \$ / an
Rimouski	 OHRN OFFICE D'HABITATION RIMOUSKI-NEIGETTE	50 019	26 %	23 000 \$ / an
Saint-Hyacinthe	 HABITATIONS MASKA	59 448	26 %	23 500 \$ / an
Saint-Jean-sur-Richelieu	 OMH Office municipal d'habitation Haut-Richelieu	97 873	21 %	28 000 \$ / an
Shawinigan	 Office municipal d'habitation de Shawinigan	51 000	30 %	23 099 \$ / an
Terrebonne	 OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION de Lanaudière Sud	123 000	15,5 %	28 200 \$ / an

Les villes ont l'opportunité de bénéficier d'un projet clé en main tout en apportant une contribution comparable, voire inférieure, à celle requise pour des projets similaires. Toutefois, elles disposent de peu de temps et de marge de manœuvre pour ajuster le projet aux spécificités locales, la standardisation et le respect des délais de construction constituant des piliers essentiels du modèle d'affaires de Mission Unitâinés.

Une fois le terrain identifié et la vérification diligente effectuée, l'OBNL a émis un avis de satisfaction, bien que certains sites aient dû être exclus des projets. La validation des coûts de personnalisation par les équipes juridiques, d'urbanisme et de génie des villes, ainsi que par les entrepreneur.e.s, a permis de réaliser le plan d'implantation de chaque bâtiment pour effectuer les demandes de permis et émettre les plans et devis pour la construction (plans de structures, de génie civil et des éléments électromécaniques) avant la mise en chantier.

La taille minimale requise des terrains accueillant les futurs immeubles est d'environ 46 mètres par 72 mètres, ce qui représente 3 487 m². Les villes s'engagent à céder le terrain prêt à construire, assumant les frais de personnalisation des terrains ainsi que d'autres crédits à l'instar des frais de permis de construction, de décontamination des sols ou encore de raccordement aux services municipaux (électricité, aqueduc et égout). Assumant certains risques financiers, les villes doivent aussi agir à l'intérieur de délais très serrés (émission des permis dans un délai de quatre mois), malgré les processus décisionnels à respecter. Dans plusieurs cas, ces dernières ont aussi dû faire approuver les projets par le conseil municipal, adopter des dérogations ou des modifications du zonage et adapter la réglementation afin de favoriser l'avancée des projets. La flexibilité des villes a été renforcée grâce à l'adoption du projet de loi 31 (Gouvernement du Québec, 2024a), permettant temporairement aux municipalités de plus de 10 000 habitants, avec un taux d'inoccupation sous 3 %, d'autoriser des projets de trois logements ou plus sans avoir à respecter leur réglementation d'urbanisme habituelle (Porter, 2023).

En outre, chaque ville connaissant les besoins et défis des secteurs ainsi que leur politique d'urbanisme et leur vision de la densité, ces dernières sont responsables des choix d'implantation du bâtiment et de sa bonne intégration dans l'environnement bâti, afin de concevoir des milieux de vie résilients et inclusifs. Néanmoins, Mission Unitâinés demande que le bâtiment soit bien situé, proche des commerces, des espaces verts et des transports en commun. La ville de Longueuil a, par exemple, choisi d'accompagner la transformation du quartier avoisinant le bâtiment par

l'aménagement d'une rue et d'un parc, favorisant ainsi une perspective intergénérationnelle. À Terrebonne, la ville a décidé de mettre l'emphasis sur la mixité sociale avec la création du pôle culturel intégrant notamment un centre de la petite enfance.

Par ailleurs, sur les plans de base identiques à tous les immeubles, les villes avaient le choix entre trois couleurs de brique et deux configurations du rez-de-chaussée, soit un format en longueur ou en largeur sur le terrain, permettant d'adapter les entrées du bâtiment à la configuration du lot. Les plans initiaux prévoyaient aussi quelque 13 places de stationnement. Plusieurs villes ont cependant exigé davantage de places, assumant dès lors à leurs frais l'adaptation du terrain en conséquence. En moyenne, ce sont 21 à 25 places de stationnement qui seront incluses dans chaque projet, notamment pour que les résident.e.s puissent recevoir leurs familles facilement.

3.5. Le transfert et la gestion des terrains bâtis

3.5.1. Le cycle des donations de terrain

Mission Unitâinés a pour objectif d'assurer la pérennité de ses projets et d'en maximiser leurs impacts sociaux sur le long terme. À cet effet, le processus de don de terrain constitue l'un des éléments centraux du modèle d'affaires de l'organisme. Dans un premier temps, chaque municipalité ou ville cède à Mission Unitâinés le terrain identifié pour réaliser le projet. Ce terrain est cédé sans frais ou à un coût que la ville aura préalablement financé, celle-ci fixant toutefois la valeur de référence de ce terrain pour les fins des droits de mutation. Après validation des coûts de personnalisation du terrain, un accord-cadre et un acte de cession initiale sont alors signés entre la ville et Mission Unitâinés. Des dispositions spécifiques encadrent les cas de non-réalisation du projet ou de retrait d'un partenaire, afin de préserver les engagements pris et les objectifs sociaux visés.

Une fois la construction achevée, le terrain et le bâtiment seront transférés à la ville ou aux futurs organismes gestionnaires à une valeur nominale déterminée lors de l'acte de cession initiale. Une quittance et un acte de cession finale sont alors émis. Un OMH ou un OBNL spécialisé en gestion immobilière et enregistré aux fins de bienfaisance est chargé de l'exploitation du bâtiment. Sélectionnées par les villes partenaires, ces entités assurent la gestion quotidienne des bâtiments et veillent à leur entretien et maintien sur le long terme, garantissant ainsi un cadre de vie stable et de

qualité aux résidents. Mission Unitâinés prend en outre certaines dispositions afin de garantir le bon déroulement de la phase d'exploitation de ses immeubles (voir section 4.3).

3.5.2. La gestion de la propriété et des relations contractuelles

Pendant la phase de construction, Mission Unitâinés détient ainsi la propriété des terrains et des immeubles en développement, ce qui lui permet d'en assurer un suivi direct et efficace jusqu'à leur finalisation. Mission Unitâinés prend entièrement en charge la conception ainsi que la construction des immeubles et s'engage à les livrer dans un délai de 24 mois maximum à compter de la signature de la lettre d'entente. La durée de chaque chantier, de la conception au transfert de l'immeuble, est évaluée à environ 18 mois.

Les terrains et les bâtiments prêts à être mis en service sont cédés aux entités gestionnaires dans un délai de 35 jours suivant l'achèvement substantiel des travaux contre la somme de 10 000 \$, selon un processus structuré et encadré. Ce transfert est soutenu par la SHQ, qui a contribué à élaborer une entente-cadre pour chacun des projets entre Mission Unitâinés, la municipalité et les organismes qui détiendront et assureront la gestion des bâtiments. Cette entente n'est pas un contrat conventionnel : elle se distingue par sa clarté et sa simplicité, facilitant son application. Les contrats établis dans ce cadre excluent toute hypothèque ou dispositif financier complexe. Chaque bâtiment sera donc transféré sans hypothèque à l'organisme qui en assurera l'exploitation.

L'organisme responsable de la gestion immobilière de chaque immeuble signe une convention d'exploitation avec la SHQ, garantissant des engagements clairs en matière d'abordabilité et de qualité des logements. L'acte de cession finale, signé après la convention d'exploitation, prévoit à cet effet que l'organisme gestionnaire a l'obligation de fixer des loyers mensuels maximums ne dépassant pas 80 % des loyers cibles établis par la SHQ dans le cadre du Programme d'habitation abordable Québec (PHAQ) (soit 653,6 \$ pour un studio à Montréal en 2024). Pour sa part, Mission Unitâinés doit s'assurer que le montage financier de chaque projet de logements abordables garantit sa viabilité sur une période minimale de 35 ans et transmettre les informations sur ce montage à la SHQ lors de la fixation des loyers, après approbation du budget d'exploitation. La SHQ veille quant à elle, au terme de la réalisation des projets, à ce que les loyers demeurent conformes à ceux prévus initialement et que la clientèle ciblée soit bien hébergée, tout en assurant le suivi de la qualité de

gestion et l'intervention auprès des organismes propriétaires en cas de défauts, afin de garantir l'exploitation durable des bâtiments sur un minimum de 35 ans.

Dans le cadre des projets de Mission Unitâinés, les municipalités conservent la responsabilité liée au don du terrain pendant toute la période d'engagement de 35 ans. Cela marque une différence importante par rapport aux programmes habituels de la SHQ, où les garanties offertes permettent généralement aux municipalités de se dégager de cette responsabilité. Après avoir réalisé les vérifications nécessaires pour s'assurer de la conformité de la réalisation des travaux selon les plans et devis, Mission Unitâinés procède au transfert du contrat de construction aux offices d'habitation ou aux organismes gestionnaires avec les garanties de l'entrepreneur. Ce cadre assure transparence, prévisibilité et équité dans le processus de transfert, tout en permettant une allocation optimale des ressources publiques, privées et communautaires ainsi qu'une continuité de gestion.

3.6. Les particularités du modèle d'affaires de Mission Unitâinés : inverser les rapports de force

Le projet Mission Unitâinés s'inscrit à l'intersection de deux crises majeures : celle du vieillissement de la population et celle du logement. En répondant à un besoin urgent, il génère une chaîne de valeur structurante. Contrairement au modèle traditionnel de développement immobilier, cette chaîne de valeur a été inversée, ce qui a permis de renverser les rapports de force habituels avec les municipalités et les bailleurs de fonds, en plaçant dès le départ les besoins sociaux au cœur du processus.

Dans le modèle traditionnel de développement immobilier, un promoteur commence par identifier une idée de projet, puis cherche un terrain et négocie une offre d'achat. Il monte ensuite un montage financier et sollicite un ou plusieurs bailleurs de fonds pour obtenir du financement, d'abord pour l'achat du terrain, puis pour la construction, en se basant sur le budget d'exploitation prévu de l'immeuble. Ce processus est souvent ralenti par les délais fixes des programmes de financement, ce qui met en péril l'acquisition du terrain. Une fois le financement obtenu, les plans et devis sont réalisés et les démarches auprès des municipalités commencent, notamment pour des changements de zonage et l'obtention des permis. Ces étapes peuvent prendre entre neuf mois et cinq ans, et, durant ce temps, les développeurs mobilisent peu de fonds, alors qu'ils doivent financer eux-mêmes le terrain. Enfin, lorsque ces derniers approchent les entrepreneurs pour chiffrer les travaux, les

coûts ont souvent évolué depuis l'idée initiale, obligeant les promoteurs à retourner voir les financiers pour ajuster le financement. Cela illustre la lourdeur et la lenteur du processus conventionnel.

Mission Unitâinés a inversé l'ordre de cette chaîne de valeur dans le développement immobilier de logement abordable. Dès le départ, l'équipe a sollicité des entrepreneurs en leur présentant des plans préliminaires, sans financement ni terrain. Grâce à l'appui de Luc Maurice, 11 propositions ont été obtenues et quatre entrepreneurs généraux ont été retenus à la suite de l'appel d'offres privé, établissant ainsi un prix de construction réaliste et compétitif. Cette stratégie a permis de sécuriser le financement public (notamment de la SHQ) et de solliciter en parallèle les villes avec un projet concret et chiffré, en demandant des terrains compatibles et une délivrance rapide des permis pour respecter les prix convenus. La rapidité d'exécution permet en effet de mieux maîtriser les coûts en réduisant les risques liés aux variations des taux d'intérêt et aux délais prolongés, évitant ainsi des surcoûts importants et l'abandon possible de certains projets.

De surcroît, le soutien financier de la Fondation du Groupe Maurice a permis à Mission Unitâinés de lancer rapidement les projets en assumant les frais liés aux vérifications techniques et professionnelles, un avantage considérable par rapport à d'autres groupes tributaires de subventions plus lentes à obtenir. Cette inversion des étapes traditionnelles de la séquence d'approbation d'un projet a permis de réduire les incertitudes, d'accélérer le processus et d'inverser les rapports de force avec les partenaires institutionnels. La SHQ a alors également adapté son processus de délivrance de décret en qualifiant le projet dans une voie peu fréquente : la philanthropie. Mission Unitâinés représente ainsi une forme de projet pilote pour la SHQ, qui souhaite explorer une nouvelle voie : celle de collaborer avec des développeurs capables de livrer des projets d'habitation alliant investissements public-privé, coûts de réalisation maîtrisés et échéanciers accélérés.

Ce projet de dix bâtiments repose dès lors sur une équipe de gestion de projet coordonnant les actions des entrepreneur.e.s, des professionnel.le.s, des municipalités et de Mission Unitâinés, tout en assurant un suivi rigoureux de la construction. Le champ d'intervention des gestionnaires de projet s'est ainsi élargi dans ce projet : ils ont dû assumer des responsabilités en amont habituellement prises en charge par les promoteurs, comme le choix et la vérification des terrains imposés. Cette implication précoce et étendue renforce la fluidité du projet et limite les risques d'imprévus techniques ou budgétaires. En outre, les gestionnaires de projet assurent la cohérence

entre les objectifs budgétaires et les échéanciers, garantissant ainsi la faisabilité et la réalisation du projet dans les délais et les coûts impartis. Ces derniers contrôlent donc l'avancement du projet, vérifient les demandes de paiement transmises au budget et s'assurent que les déboursés soient faits conformément à l'avancement réel des travaux.

Mission Unitâinés innove aussi en redéfinissant la responsabilité des villes dans le développement de logements abordables puisque ces dernières récupèrent le terrain avec l'équivalent d'un projet bâti clé en main. Contrairement aux pratiques habituelles où les municipalités cèdent simplement un terrain, l'équipe du projet exige que les villes assument les coûts de personnalisation propres aux contraintes de chaque site afin de mieux contrôler les coûts et de garantir l'uniformité budgétaire du projet. En outre, le modèle permet de travailler sans passer par des appels d'offres publics, ce qui accélère les délais et renforce la collaboration. L'équipe a ainsi sélectionné des professionnel.le.s qui ont déjà une expérience commune et des relations de confiance, notamment autour du Groupe Maurice, ce qui fluidifie les processus, sécurise la réalisation du projet et permet de résoudre plus efficacement les imprévus. Dès le départ, chaque partie sait ainsi clairement ce qu'elle doit apporter pour rendre possible la réalisation du projet. En conséquence, le projet repose ainsi dans une large mesure sur la négociation des ententes entre toutes les parties prenantes, ainsi que la communication et la coordination entre toutes les équipes.

L'approche de Mission Unitâinés s'articule en outre autour d'une dynamique partenariale ainsi que d'une posture de collaboration et de convergence des intérêts, bien différente du modèle traditionnel de développement immobilier où chaque acteur défend ses propres objectifs (rendement financier, contraintes urbanistiques, etc.). De ce fait, tous les partenaires — y compris la SHQ — partagent une volonté commune de faire fonctionner le projet, ce qui crée une culture de partenariat inédite et facilite la mise en œuvre. Cette dynamique s'appuie également sur une cohérence assumée dans les messages portés par chaque partie prenante : les intervenants font front commun, parlent d'une seule voix et s'investissent avec conviction dans cette aventure humaine, à laquelle ils tiennent profondément. L'OBNL s'apparente ainsi davantage à un écosystème et à un réseau mûrement réfléchi qu'à une simple entreprise d'économie sociale.

3.7. La réduction des coûts traditionnels de construction

Il est estimé que les projets de Mission Unitainés permettront, à terme, de réduire les coûts de construction d'environ 40 % par rapport à des projets comparables sur le marché¹². Cette performance repose sur une combinaison de facteurs, notamment la standardisation des matériaux et de leurs procédés d'installation ainsi qu'une optimisation stratégique des ressources matérielles, humaines et financières. L'objectif est de livrer rapidement des bâtiments durables et adéquats, tout en maîtrisant rigoureusement les coûts de réalisation.

3.7.1. *L'apprentissage continu et l'efficacité organisationnelle*

Cette capacité à générer des économies significatives découle d'un modèle de gestion optimisé du temps et des ressources disponibles, reposant sur la poursuite d'une efficacité maximale et la capitalisation des apprentissages. Ce modèle de gestion a pour conséquence d'accélérer le développement des projets, sans compromettre leur qualité. À titre d'exemple, les équipes techniques, comme celles des plombiers, interviennent successivement sur plusieurs chantiers, renforçant leur expérience spécifique aux exigences de Mission Unitainés au fil des projets et contribuant ainsi à améliorer les pratiques tout en réduisant les délais. Ainsi, les apprentissages réalisés sur un chantier permettent d'ajuster les processus sur les autres, afin de gagner en efficacité et en rapidité.

Mission Unitainés mise dès lors sur la stabilité et l'expertise de ses équipes pour assurer une exécution rigoureuse et efficace de ses projets. La continuité du personnel permet de capitaliser les apprentissages accumulés tout au long des différentes phases de développement, assurant le maintien d'un haut niveau de performance organisationnelle. À ce jour, l'organisation affiche un taux de roulement nul, témoignant d'un environnement de travail stable, mobilisateur et propice à l'innovation collective.

En outre, les partenariats avec les villes ne sont conclus que si celles-ci s'engagent à faciliter activement les démarches, notamment en réduisant les lourdeurs administratives susceptibles de ralentir les projets et de générer des surcoûts à long terme. La rapidité d'exécution et l'efficacité

¹² Source : Mission Unitainés.

opérationnelle sont ainsi les maîtres-mots des partenaires, firmes et entrepreneur.es impliqué.e.s dans le projet. Les processus étant complètement innovants, des ajustements continus ont dû être effectués rapidement pour que chaque partie prenante puisse répondre aux exigences du projet, mobilisant de nombreuses ressources. À titre d'exemple, certains travaux de préparation de terrain, comme la décontamination ou l'excavation, ont parfois été réalisés avant l'obtention des permis, grâce à une approbation tacite des municipalités. Dans certains cas, la démolition du bâtiment existant sur le terrain a été prise en charge directement par l'entrepreneur responsable de la construction du futur projet, ce qui a permis de réduire à la fois les délais et les coûts, notamment en évitant le recours à un appel d'offres public de la part de la ville, obligeant celle-ci à choisir le plus bas soumissionnaire. Ce type d'ententes a permis de faire gagner quelques semaines sur le calendrier de l'avancée des travaux.

3.7.2. Des économies d'échelle et une standardisation optimale

Les économies d'échelle constituent également un levier central dans la stratégie de rentabilité du projet. Toutes les constructions suivent un même cahier des charges rigoureux, évitant ainsi les adaptations coûteuses aux spécificités de chaque ville. Dès l'amorce des partenariats, des exigences claires ont été établies — notamment en ce qui concerne la superficie des terrains et les standards de construction à respecter — assurant une uniformité et une efficacité optimale dans l'exécution des projets. Les commandes et achats des matériaux sont toutefois effectués par chacun des entrepreneurs.

Par ailleurs, les mises en chantier simultanées des dix projets permettent à Mission Unitâinés de mutualiser les frais de développement et de gestion de projet de ses immeubles ainsi que les risques inhérents en adoptant un mode de gestion allégé et en faisant appel à quatre entrepreneurs généraux pour l'ensemble de ses projets, dont chacun gère deux à trois chantiers. Un financement par portefeuille d'immeubles permet aussi de générer des économies, par de meilleures conditions financières ou encore des coûts de transaction mutualisés et des besoins en liquidités optimisés. Grâce à cette standardisation, à l'anticipation des besoins, à la réduction des pertes et à l'optimisation de l'utilisation des matériaux, Mission Unitâinés parvient à maîtriser les coûts de réalisation des projets, tout en livrant des logements durables, accessibles et adaptés aux besoins des personnes âgées.

3.7.3. *Un avant-projet stratégique*

La haute direction de l'organisation a aussi réduit au minimum le délai entre l'idéation et le début de la construction en réalisant une grande partie de l'avant-projet avant même la création officielle de Mission Unitâinés. Cette phase d'avant-projet a ainsi bénéficié de l'expérience des membres du CA de Mission Unitâinés, de la Fondation et du groupe Maurice, ainsi que de professionnel.le.s appelé.e.s plus ou moins ponctuellement. Ce travail collaboratif en groupe restreint a permis d'importantes économies. Cette approche est rendue possible grâce à la confiance établie entre les partenaires, dont plusieurs ont déjà travaillé ensemble dans le cadre des projets du Groupe Maurice, ainsi qu'à leur collaboration et engagement envers la mission de l'OBNL. Plusieurs partenaires contribuent au projet sous forme de réduction d'honoraires, de *pro bono* ou d'autres apports philanthropiques. À titre d'exemple, un cabinet d'avocat a choisi d'appuyer le projet de Mission Unitâinés à titre *pro bono*, mettant à profit son expertise en droit commercial, municipal, immobilier et fiscal pour offrir des centaines d'heures de travail mobilisant plus d'une vingtaine d'avocat.e.s. Cette synergie solide permet à Mission Unitâinés d'envisager la livraison des logements en seulement deux ans, un délai ambitieux et remarquable dans le secteur de la construction résidentielle abordable.

3.7.4. *La mobilisation d'un réseau d'expertises complémentaires*

L'expertise mobilisée en développement immobilier dans les projets de Mission Unitâinés permet à l'organisme de concevoir de manière optimale des logements adaptés aux besoins particuliers des personnes âgées. L'expérience en financement immobilier et en gouvernance permet d'assurer la stabilité financière et la gestion des risques, tandis que les connaissances en construction et en gestion d'immeuble garantissent des logements robustes. À titre d'exemple, le choix du béton dans la construction des bâtiments s'explique par sa résistance et sa longévité, offrant un meilleur rapport coûts-performance à long terme que d'autres matériaux.

En outre, l'expertise, la confiance et la communication fluide entre l'ensemble des acteur.trice.s mobilisé.e.s dans le projet ont permis une adaptation rapide des projets aux imprévus, alors que la personnalisation des bâtiments a été plus intense qu'anticipé et a eu des incidences sur la réalisation des plans et devis ainsi que les prévisions budgétaires. En outre, la standardisation des relations avec les municipalités a été un défi au niveau juridique. Pour exemple, bien que les plans de base

communs aux dix bâtiments aient été réalisés en amont, sans même connaître les spécificités des terrains qui allaient les accueillir, ces plans prévoyaient des semelles isolées conventionnelles pour supporter les six étages en béton armé. Or, seuls cinq bâtiments ont pu être construits comme prévu initialement. Les architectes et ingénieur.e.s ont donc dû repenser rapidement les fondations, tout en respectant les contraintes économiques et de viabilité, car tout retard sur un chantier affecte l'ensemble de l'équipe. Ainsi, certains immeubles seront finalement supportés par des fondations profondes, avec des pieux battus ancrés dans un roc peu profond, tandis que d'autres reposeront sur des fondations compensées — une solution plus économique lorsque le roc est trop profond pour le pieutage. Dans ce cas, la pression exercée sur le sol est compensée par le remplacement de la terre au-dessus des fondations par un isolant rigide. Cette capacité d'adaptation et d'innovation rapide témoigne du professionnalisme des équipes d'ingénierie.

D'autres contraintes peuvent également survenir selon la nature des terrains : raccordement aux services municipaux, drainage des eaux, gestion de la topographie, particularités antisismiques, entreposage et livraison des matériaux, ou encore sécurité des voies d'accès sur de petits lots. Les équipes doivent ainsi ajuster les plans dès la confirmation des terrains par les villes, assurer la surveillance des éléments structuraux et de génie civil, et maintenir un rythme soutenu pour respecter les échéanciers, voire les rattraper en cas de retard. Une gestion de projet agile et structurée est alors de mise (voir section 5.2.). Si les équipes professionnelles font preuve de souplesse pour s'adapter aux demandes du client Mission Unitâinés, ces dernières bénéficient d'une certaine flexibilité dans les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés en innovant collectivement, favorisant la créativité.

3.7.5. L'engagement des villes et la fluidité administrative

L'implication active des municipalités joue aussi un rôle clé dans la réduction des coûts initiaux. Plusieurs apports en nature, comme la mise à disposition de terrains prêts à construire, la prise en charge des travaux de décontamination par Mission Unitâinés ou encore la réalisation de certains aménagements urbains permettent de diminuer considérablement les dépenses liées à l'acquisition et à la préparation des sites. Néanmoins, cette collaboration requiert une coordination étroite en raison de la complexité des structures administratives municipales et des diverses contraintes inhérentes. Une des personnes responsables des relations avec les villes a notamment souligné qu'il

faut parfois composer avec plusieurs directions ou services municipaux différents, comme les services techniques, juridiques, d'urbanisme ou encore de génie, de l'environnement et des communications. D'autres municipalités ont confié le projet aux directions de développement économique, habituées à gérer l'incertitude et à travailler avec plusieurs départements. En outre, les arrondissements dans les grandes villes comme Montréal jouent aussi des rôles importants pour les aspects réglementaires et d'urbanisme. Tous sont ainsi mobilisés pour adapter leurs pratiques, parfois rigides, tout en respectant les paramètres réglementaires propres à chaque service. Le projet de Mission Unitâinés permet dès lors à plusieurs villes d'améliorer leurs processus internes et de gagner en agilité, ce qui favorisera la mise en œuvre accélérée de projets similaires à l'avenir.

3.7.6. Un modèle innovant de développement du logement

Grâce à l'ensemble de ces stratégies, Mission Unitâinés ne se contente pas uniquement de réduire les coûts de construction : l'organisme repense entièrement le modèle de développement des logements sociaux et abordables. En optimisant les ressources, en collaborant étroitement dès le début des projets avec les municipalités ainsi que leurs partenaires et en appliquant une gestion financière rigoureuse, l'organisation parvient à raccourcir significativement les délais de réalisation, tout en assurant la viabilité économique de ses projets. Les processus légaux, réglementaires, la vérification diligente, ou encore les plans d'implantation sont réalisés simultanément pour une mise en chantier en moins de six mois, tandis que la construction se déroule sur 18 mois. Cette approche innovante permet non seulement de rendre les logements plus accessibles, mais aussi de garantir leur pérennité et leur adaptabilité face à l'évolution des besoins croissants en habitation, contournant ainsi les limites habituelles de la construction résidentielle.

4 Le modèle de financement

4.1. Les coûts des immeubles

Le total des coûts de réalisation pour la première série de dix immeubles de 100 logements a initialement été estimé à environ 291,5 M\$. Chaque immeuble comprend 100 logements, ce qui représente 1 000 portes au total. Le coût moyen d'un immeuble se décompose entre les coûts d'acquisition du terrain ainsi que les coûts de conception et de construction du bâtiment. Le coût moyen de conception et de construction d'un immeuble tel que budgété par l'équipe de Mission Unitâinés en 2024 était de 240 049 \$ par porte. À cela s'ajoutent les coûts moyens d'acquisition du terrain (incluant le coût d'obtention du permis de construction et valeur du terrain) qui s'élevait initialement à 51 450 \$ par porte. Ces coûts sont assumés par une contribution de la ville qui récupérera le terrain bâti à la fin du projet.

Finalement, il a été estimé en 2025 que les coûts totaux de réalisation par porte étaient d'environ 265 000 \$, générant une économie suffisante pour lancer un onzième projet. À titre de comparaison, les projets financés par le PHAQ ont atteint en moyenne des coûts de construction s'élevant à près de 454 000 \$ par porte en 2024 (Lecavalier, 2024), tandis que les coûts moyens par chambre des projets Maisons des aînés construits par la Société québécoise des infrastructures (SQI) avoisinent 800 000 \$ (Bergeron, 2025 ; Sioui, 2025).

En outre, il était initialement évalué que le modèle d'affaires de Mission Unitâinés permettrait de générer une économie dans la construction des bâtiments estimée à 47 898 \$ par porte. Ces économies proviennent de plusieurs facteurs combinés : des économies d'échelle du modèle d'affaires, de la synergie créée par la mobilisation des partenaires ou encore des dons reçus. Ces économies contribuent à couvrir une partie des coûts de construction, des frais professionnels, juridiques, de gestion et des honoraires de développement. Cet apport du modèle d'affaires de Mission Unitâinés permettrait d'économiser 14 % des coûts totaux de la valeur du projet.

Ainsi, la valeur totale du projet de dix immeubles de 100 unités s'élève à près de 339,35 M\$, pour un coût total d'environ 240 M\$, après déduction des contributions des municipalités et de l'économie découlant du modèle d'affaires de Mission Unitâinés. Ce coût total est supporté à parts

égales par les contributions des gouvernements du Canada et du Québec (117,5 M\$ chacun), ainsi que par des intérêts générés par des sommes en caisse (5 M\$ pour l'ensemble du projet).

4.1.1. Les coûts de la phase de pré-développement et de conception

Mission Unitâinés a assuré le développement et la gestion des projets de construction, en se concentrant d'abord sur le financement, puis sur les phases de conception et de construction. Le plan de financement et le plan de construction commun pour l'ensemble des dix bâtiments ont ainsi été élaborés dès la phase de pré-développement. Luc Maurice a d'abord mené une campagne proactive afin d'obtenir l'appui des gouvernements, dans le but que les bâtiments soient livrés au cours de l'année 2026. Pour ce faire, il devait présenter des plans aussi complets que possible. La Fondation Luc Maurice a ainsi assumé le financement de l'étape d'idéation et de préconception, une phase à haut risque et difficilement finançable, qui s'est étendue sur toute l'année 2023 et a conduit à la création officielle de l'organisme en novembre de la même année.

La rétribution des expert.e.s mobilisé.e.s dès les premières phases du projet — avant même la création de l'organisme — a été intégrée au montage financier sous forme d'un poste budgétaire dédié. Leur rémunération repose sur des offres de services forfaitaires établies par bâtiment, avec des honoraires supplémentaires lorsque certaines constructions exigent des plans plus complexes.

Une fois la phase de pré-développement confirmée, le développeur sélectionne ensuite un.e entrepreneur.e, après un appel d'offres avec prix estimé, qui procède à une réévaluation du projet, en particulier en fonction des spécificités du terrain et de la personnalisation des plans de base communs. Ce processus mène soit à une validation sans modifications, soit à des ajustements, qu'ils soient à la fois d'ordre financier, architectural ou technique. Avant la mise en chantier, les demandes de permis nécessaires sont ainsi déposées et les plans de structure, de génie civil et d'électromécanique sont effectués. À la fin de cette phase, les coûts peuvent déjà avoir augmenté en raison de l'inflation, d'où l'importance stratégique de la rapidité d'exécution. L'entrepreneur.e général.e sera par la suite responsable de la construction et du contrôle du chantier. À la fin des travaux de construction, ce dernier procède à l'achèvement substantiel de l'immeuble, au transfert de contrat, à la gestion des anomalies, puis assure la phase de parachèvement des travaux.

4.1.2. *Les coûts d'acquisition des terrains : les dons des municipalités*

Les terrains retenus pour les projets présentent des coûts variant entre 3 et 5 M\$, avec une moyenne finalement plus basse que celle anticipée, représentant initialement 18 % des apports financiers au projet. Il est estimé en 2025 que la contribution totale des municipalités aux projets de Mission Unitâinés s'élève à 38,5 M\$, soit environ 15 % des coûts totaux de réalisation. Les municipalités prennent en charge ces coûts en nature ou sous forme de subvention, incluant les frais de personnalisation des terrains, de permis de construction ou encore de raccordement aux services municipaux. Les terrains mis à disposition par les villes sont ainsi prêts à être construits. Sous certaines conditions, les municipalités peuvent aussi être subventionnées pour les frais déboursés dans les projets grâce à des fonds existants, comme celui encadré par de la *Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal* (CMM)¹³. En outre, chaque municipalité partenaire s'engage à collaborer rapidement, notamment en résolvant d'éventuels problèmes liés aux démarches administratives ou à la préparation des terrains, ce qui constitue des coûts en ressources humaines supplémentaires pour les municipalités.

4.1.3. *Les coûts de la phase de construction*

Les coûts de construction sont composés de coûts directs et de coûts indirects. Les coûts directs comprennent la construction des immeubles (205 630 \$ par porte) ainsi que l'ameublement et les équipements (8 600 \$ par porte). Les coûts indirects comprennent les frais professionnels, de gestion de projet, de vérification diligente du site et de contingence, totalisant 25 820 \$ par porte. En adoptant un financement par portefeuille d'actifs, Mission Unitâinés favorise en outre la mutualisation des frais de développement et des risques des projets. Les frais administratifs ne représentent ainsi que 2 % du coût total de l'ensemble du projet.

En cas de dépassement des coûts de construction, le développeur du projet, Luc Maurice, s'est engagé à en assumer la charge. Cet engagement personnel constitue un levier important pour ce type de projet, puisqu'il renforce la confiance des parties prenantes — constructeur.trice.s, partenaires et bailleurs de fonds. En assumant dès le départ les risques financiers, le développeur

¹³ Assemblée nationale du Québec, 2025.

favorise également un meilleur profil de risque pour le projet, témoignant ainsi de la solidité du modèle et de l'engagement du développeur.

La Fédération des caisses Desjardins du Québec a été désignée comme institution financière pour assurer le contrôle des décaissements des sommes au fur et à mesure de l'avancement des projets, limitant l'implication de la SHQ à cet égard. Desjardins mandate ainsi chaque mois des professionnels de l'audit agissant comme contrôleurs de coûts de construction, pour visiter le chantier et s'assurer du bon déroulement du projet. Des rapports sur les coûts, la progression du chantier et la qualité des ouvrages doivent être produits régulièrement, Desjardins devant effectuer et contrôler les déboursés dans les sept jours ouvrables en fonction des travaux complétés. Cette obligation de conformité déléguée à Desjardins est perçue comme un gage de fiabilité quant au reportage des données par le comité de direction. Cette responsabilité est confiée à la firme Dupéré, qui rédige les documents requis pour le financement et la gestion de projet. De plus, les budgets sont suivis régulièrement par l'équipe de gestion. La SHQ assure également un suivi des chantiers de manière indirecte, par l'entremise de rencontres ponctuelles réunissant Desjardins, Mission Unitâinés et ses propres représentants.

4.2. Les sources de financement

Les projets de Mission Unitâinés sont financés par un montage hybride, combinant des subventions et des prêts gouvernementaux, des contributions municipales et des apports philanthropiques. Ce modèle repose sur un équilibre entre ressources publiques, privées et communautaires, assurant ainsi la viabilité économique des projets. En misant sur la philanthropie et les subventions, Mission Unitâinés permet d'éviter d'avoir recours à des prêts bancaires commerciaux. Cette stratégie permet de réduire les charges financières associées aux intérêts bancaires, rendant la construction des logements plus abordable et moins vulnérable aux fluctuations économiques.

4.2.1. Les apports philanthropiques

Les apports philanthropiques au projet sont à la fois considérables et essentiels. Ils s'échelonnent sur l'ensemble de la durée du projet de construction, jusqu'à la phase opérationnelle.

Le développeur du projet a financé personnellement la phase de pré-développement et de conception, qui s'est étendue sur plus d'un an, en plus de s'être engagé à couvrir d'éventuels

dépassements de coûts et de fournir un fonds de prévoyance pour chaque immeuble (voir section 4.3.). En mobilisant ses fonds privés à une étape précoce du projet souvent difficile à financer, Luc Maurice agit comme un donateur stratégique, renforçant ainsi la capacité du projet à faire face aux incertitudes financières.

D'autres donateur.trice.s, engagé.e.s ou non dans les projets, contribuent également à assurer la stabilité et la concrétisation du projet. Afin d'encourager la philanthropie et le financement des projets, les donateur.trice.s bénéficient aussi d'avantages fiscaux conformes aux réglementations en vigueur, ce qui favorise l'engagement du secteur privé. Ces incitatifs viennent compléter les investissements publics, et permettent d'accélérer le développement des logements sociaux et abordables. Certains partenaires impliqués dans la conception et la construction ont aussi contribué aux projets sous forme des dons en nature, notamment par des réductions sur leurs honoraires professionnels. Il est estimé que l'ensemble des réductions des honoraires a contribué à près des économies équivalant à 150 000 \$ à 200 000 \$ par bâtiment.

De surcroît, des partenariats établis avec Vidéotron et Cogeco renforcent l'aménagement des projets. Dans le premier cas, Vidéotron contribuera à la création d'aires communes conviviales dans six bâtiments grâce à un don de 300 000 \$ en argent, accompagné de réduction de coûts de services de télécommunication d'une valeur équivalente à 200 000 \$. Dans le second cas, Cogeco offrira aussi un don en argent de 100 000 \$ pour quatre bâtiments et des services de télécommunication à tarifs réduits pendant une période minimale de cinq ans.

4.2.2. Les partenaires financiers et leurs rôles

Le projet visant la construction de logements destinés à une population à faibles revenus, une part importante du financement provient de fonds publics. La SHQ, organisme relevant du gouvernement du Québec, joue ainsi un rôle central en offrant des subventions substantielles afin de soutenir les projets de construction. Dans les cas des dix immeubles de 100 logements initialement prévus par Mission Unitâinés, la SHQ assume à elle seule environ 40 % des coûts

totaux de construction, grâce aux investissements récents du gouvernement du Québec de 992 M\$ annoncés lors de ses mises à jour économiques de 2024¹⁴.

Les équipes juridique, financière et technique de la SHQ ont alors été mobilisées pour analyser la déclinaison des différents bâtiments et évaluer comment les plans prévus influenceraient les coûts d'exploitation afin d'ajuster les projections financières avec justesse et d'assurer la viabilité du projet à long terme.

En outre, la contribution financière du gouvernement fédéral est équivalente à celle du gouvernement provincial, chacun investissant 117,5 M\$ dans le projet par l'entremise de la SHQ. Ce financement est lié aux Fonds pour accélérer la construction de logements (FACL), versé au gouvernement du Québec dans le cadre de l'Entente Canada-Québec.

Le décret officialisant le financement du projet par la SHQ constitue une entente comprenant l'ensemble des obligations et des redditions de comptes de chacune des parties (SHQ, 2024). Un premier versement de 140 M\$ a été effectué durant l'exercice 2023-2024, suivi d'un second prévu durant le mois d'avril 2025, d'un montant de 95 M\$ calculé au prorata des logements abordables devant être prêts à l'occupation d'ici le 31 mars 2026, à raison de 235 000 \$ par unité.

Par ailleurs, l'entente de financement prévoit que les intérêts générés par la contribution peuvent être utilisés par Mission Unitâinés pour couvrir les coûts de réalisation et la rémunération de Desjardins, tandis que tout surplus non utilisé à ces fins doit être remis à la SHQ. Mission Unitâinés doit aussi utiliser tous ses biens immeubles liés à l'entente comme garantie de prêt, en accordant entre autres à la SHQ une hypothèque de premier rang sur tous les biens immeubles relatifs à l'entente, pour un montant équivalent à 110 % de la contribution, dès l'acquisition du premier immeuble destiné au projet. Ainsi, même si l'immeuble est libre de toute autre charge ou hypothèque pendant son exploitation par l'organisme gestionnaire, la SHQ détient une hypothèque sur celui-ci à titre de garantie d'usage.

Les municipalités partenaires jouent également un rôle clé dans le montage financier en fournissant des ressources financières et matérielles, en particulier sous forme de terrains ou de travaux

¹⁴ Gouvernement du Québec, 2024b.

préparatoires sur ce dernier. À cela s'ajoute l'apport indispensable du personnel municipal, dont l'implication permet de lever de nombreux obstacles administratifs et d'accélérer la mise en œuvre des projets.

Même s'il ne participe pas au montage financier, Desjardins assume aussi un rôle clé en tant que contrôleur des déboursés, assurant une validation rigoureuse des flux financiers.

4.3. La phase d'exploitation

Mission Unitâinés ne participe pas à l'exploitation des bâtiments une fois construits. À la fin de la phase de construction, la propriété du terrain et du bâtiment est cédée à l'organisme désigné par la municipalité pour exploiter et gérer les 100 unités de logements sociaux et abordables destinés aux personnes âgées.

Un fonds de prévoyance d'une durée de 35 ans a néanmoins été mis en place pour assurer la viabilité financière à long terme, incluant notamment un don personnel de 500 000 \$ de Luc Maurice. En outre, chaque municipalité soutient ce fonds en apportant une contribution équivalente sous forme d'exemption de taxes foncières sur une durée de trois ans à compter du transfert de la propriété à l'organisme gestionnaire. Au total, ces apports représentent une réserve budgétaire estimée à environ 1,3 M\$ et constituent un point de départ au fonds de prévoyance, destiné à se bonifier au fil du temps grâce aux revenus d'exploitation, alors que les immeubles sont livrés aux organismes gestionnaires sans dette.

Le fonds de prévoyance offert personnellement par Luc Maurice est un élément clé de la phase d'exploitation de ce projet de dix immeubles. Ce fonds sera transmis à l'OMH ou l'OBNL propriétaire afin de constituer une réserve financière à utiliser pour le maintien à long terme de l'actif, incluant les réparations majeures des bâtiments. Il est attendu que le montage financier, cumulé à ce fonds, garantisse la viabilité financière des bâtiments, sans investissement additionnel des villes ou des gouvernementaux pour toute la durée de vie du bâtiment.

Durant la phase d'exploitation, la présence de travailleurs sociaux pour accompagner les résidents qui en ont besoin est à l'étude mais elle n'est pas confirmée.

5 Le cycle de vie du projet

5.1. Les phases de conception et de construction

L'efficacité de la gestion de projet de Mission Unitâinés constitue un levier fondamental pour assurer la mise en œuvre rigoureuse du modèle d'affaires, puisqu'elle permet de respecter les échéanciers, de contenir les coûts et ainsi de maintenir l'équilibre du montage financier prévu. Avant de détailler les étapes spécifiques du développement immobilier, il est essentiel de saisir la dynamique globale qui structure ce type de projet. En pratique, ces étapes ne suivent que rarement un déroulement linéaire. Le processus réel s'avère souvent complexe, se traduisant par des cycles multiples, parfois simultanés, qui s'entrecroisent pour former un portefeuille de projets aux multiples dimensions. La gestion efficace d'un portefeuille de projets requiert ainsi non seulement une vision stratégique, mais aussi des ressources adéquates et une capacité organisationnelle suffisante pour saisir les opportunités qui peuvent s'y déployer.

La figure 1 illustre les quatre grandes phases généralement observées dans le cycle global d'un projet de construction (dont le nombre et la durée peuvent varier selon les secteurs), ainsi que la phase d'exploitation qui, bien qu'exclue du modèle d'affaires de Mission Unitâinés, doit être anticipée en amont. La courbe en cloche traduit la progression de l'investissement en ressources à mesure que le projet avance. La phase de construction est celle qui mobilise le plus de ressources financières. Par ailleurs, la qualité de la conception et de la construction peut avoir un impact direct sur les coûts futurs d'exploitation, notamment en matière d'entretien et de maintien d'actifs.

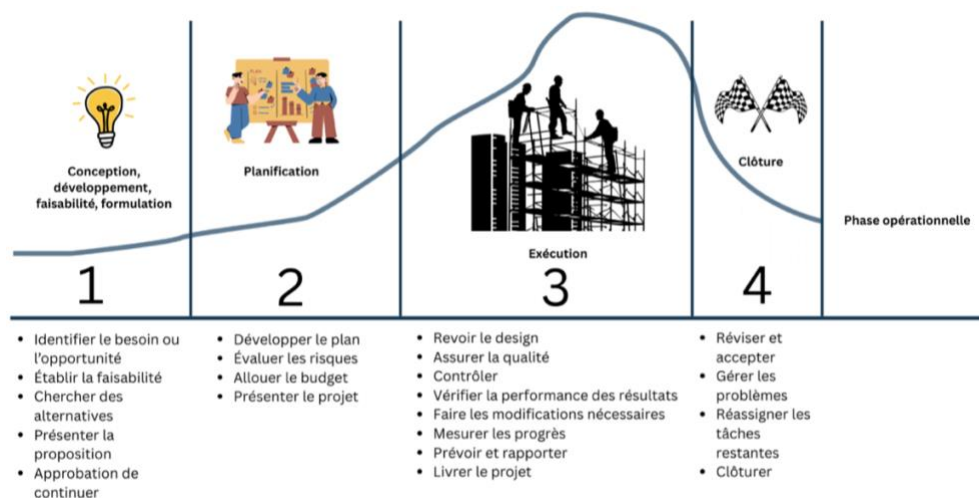


Figure 1 : Illustration du cycle de vie d'un projet de base

C'est dans cette optique que les plans de conception des bâtiments ont été élaborés, en étroite collaboration avec les architectes et les ingénieurs, tout en tirant parti de l'expertise de Luc Maurice en matière de construction efficiente et adaptée aux besoins des personnes âgées. Une administratrice, également gestionnaire de RPA à loyers modiques, a aussi enrichi le processus par sa connaissance du terrain et des réalités d'exploitation. Ces plans ont été précédés par des études de faisabilité pour déterminer le bâtiment prototype et ses paramètres afin que ce dernier soit rationnel, simple d'exécution et répliquables dans différents contextes. Cette première étape constituait la clé de voûte sur laquelle repose l'ensemble du modèle d'affaires, de financement et de gestion de Mission Unitâinés.

Les architectes ont ainsi réalisé les plans préliminaires en considérant la géométrie et la forme du bâtiment, les ingénieur.e.s en structure et en génie civil ont ensuite ajouté les éléments structuraux du bâtiment, tels que la grosseur des éléments porteurs, l'épaisseur de la charpente, des planchers, ou encore de la toiture. Ces plans ont été présentés aux entrepreneur.e.s qui ont émis des offres de service et aux villes pour l'acquisition des terrains, leur personnalisation et les demandes de permis. L'ensemble des équipes juridiques et de gestion de projet ont aussi suivi de près l'évolution des plans afin de coordonner toutes les équipes et assurer la gestion des risques ainsi que l'atteinte des objectifs stratégiques visés. Les éléments de génie civil concernant les travaux de raccordement aux services municipaux ont dû être adaptés aux spécificités de chaque terrain et de nombreux processus itératifs ont été menés pour intégrer en continu les changements.

En outre, dans le cadre du projet, les architectes assument une responsabilité professionnelle importante, notamment parce qu'en cas de problème, ils peuvent être tenus responsables par les entrepreneurs ou leurs assureurs alors que le même plan de base est utilisé au travers de dix projets différents. Par ailleurs, les mises en chantier constituent un transfert de risque du développeur vers l'entrepreneur. Pour limiter les risques liés au chantier, les architectes insistent dès lors sur la rigueur de l'exécution des travaux et assurent un suivi serré. Ceux-ci doivent surveiller de près les interventions sur le terrain, particulièrement lorsque des modifications sont apportées par les entrepreneurs en cours de route. Chaque mois, les architectes doivent en effet émettre un certificat de conformité des travaux, condition nécessaire au versement des déboursés, en s'assurant que tout est conforme aux plans, aux devis et aux normes en vigueur. À la fin du chantier, l'architecte délivre un certificat final de conformité, essentiel pour libérer la retenue contractuelle de 10 % versée aux

entrepreneurs. Ce rôle est d'autant plus complexe que les architectes doivent s'adapter aux particularités de chaque site et aux visions divergentes des entrepreneurs en fonction de l'implantation du bâtiment et de l'adaptation des plans de construction en conséquence.

5.2. Les éléments de gestion du projet de construction

L'une des principales leçons tirées du projet de construction de Mission Unitâinés est l'importance de maintenir une gestion serrée et proactive. Cela se traduit notamment par un calendrier de réunions régulières et une communication continue entre les différentes parties prenantes. Ce mode de coordination permet non seulement d'assurer le suivi des aspects techniques à chaque étape du projet, mais aussi de soutenir une dynamique de collaboration efficace.

5.2.1. *Une gestion de projet agile et structurée*

La gestion de projet chez Mission Unitâinés, marquée par la diversité de ses acteurs et la complexité des défis à relever en un temps serré, a nécessité une approche à la fois structurée et flexible. Ainsi, malgré des standards élevés et des exigences strictes, une approche agile, plus informelle, a été largement privilégiée. Elle s'est avérée particulièrement efficace pour s'adapter rapidement aux changements, en tablant sur une bonne connaissance mutuelle des équipes, permettant une grande réactivité. Cette méthodologie, fondée sur des cycles de développement itératifs et incrémentaux, favorise des ajustements rapides en fonction des retours des parties prenantes.

Le respect des délais pour la réalisation des dix bâtiments a constitué un puissant moteur d'action. Si les projets devaient à l'origine partager un même modèle d'implantation et d'architecture, les équipes de Mission Unitâinés et les entrepreneur.e.s ont aussi dû s'adapter aux particularités de chaque terrain attribué ainsi qu'aux réalités citoyennes environnantes. Une dynamique de projet en constante progression favorise ainsi l'efficacité globale et stimule les synergies dans la coordination des équipes.

5.2.2. *Des systèmes de communication efficaces et des réunions de suivi régulières*

Afin de maintenir une communication fluide et continue, des outils collaboratifs ont été intégrés aux pratiques quotidiennes, tels que Microsoft Teams, Monday, Evernote ou encore Dropbox. Ces outils ont facilité les échanges en temps réel, l'organisation de réunions virtuelles, le suivi des tâches attribuées et des rappels selon les projets, ainsi que le partage de documents, renforçant la

collaboration entre les équipes malgré les contraintes géographiques et les emplois du temps chargés. Les échanges quotidiens par courriel sont favorisés pour assurer la coordination entre les équipes et le suivi rapide des problématiques avec les personnes impactées en copie, leur traitement prioritaire au besoin, ainsi que la sauvegarde des documents pertinents. Les aspects techniques ou les ajustements à caractère urgent trouvent des solutions par textos ou par appels téléphoniques pour une meilleure efficacité des communications. Il s'agit d'être rigoureux, organisé, proactif et flexible.

Les réunions de suivi, qui ont lieu toutes les deux semaines et qui sont maintenues malgré l'avancement ou les difficultés rencontrées par les projets, contribuent également au succès de Mission Unitâinés. Ces rencontres réunissent l'ensemble des parties prenantes, soit des architectes, ingénieur.e.s, municipalités et bailleurs de fonds, et permettent de coordonner chacun des projets tout en assurant le suivi d'éléments communs à l'ensemble du programme. Elles permettent d'évaluer l'avancement des projets, d'identifier rapidement les obstacles potentiels et de mettre en place les mesures correctives nécessaires, en assurant une circulation rapide et transparente de l'information auprès de l'ensemble des parties concernées. Ces réunions favorisent aussi une réévaluation continue des priorités et de l'allocation des ressources, garantissant une grande réactivité face aux imprévus. Les équipes en interne peuvent aussi effectuer plusieurs réunions de suivi par semaine.

Ce mode de fonctionnement exige toutefois une supervision étroite par une personne informée en temps réel des derniers développements sur le terrain et capable de diffuser les mises à jour de manière claire et immédiate. Dans le cadre de ce programme, ce rôle central est assumé par la PDG Caroline Sauriol.

5.2.3. Un suivi opérationnel centralisé

Dès le lancement du projet, la PDG et son équipe restreinte en gestion de projet ont élaboré un calendrier global structurant les grandes phases de développement, les jalons clés et les échéances critiques. Cet outil centralisé est partagé avec l'équipe logistique et celle chargée de la gestion de projet, afin d'assurer un suivi rigoureux de l'avancement des chantiers. Il permet de suivre presque en temps réel les budgets, les échéanciers, les documents légaux et les jalons importants, tout en offrant une base commune pour la coordination. Cette planification assure non seulement un

pilotage efficace, mais aussi la fixation d'objectifs clairs, cohérents et demeurant pertinents pour toutes les parties prenantes.

En outre, un processus décisionnel agile, favorisant l'innovation et l'adaptabilité, laisse aux spécialistes la liberté de proposer des solutions adaptées aux spécificités de chaque chantier. Selon l'estimation des impacts d'une problématique émergente, les décisions sont remontées ou non au comité de direction et au CA.

5.3. L'identification des risques : évaluation et mitigation

Dans le cadre de la gestion des risques de ses projets de construction, Mission Unitâinés adopte une approche systématique et rigoureuse visant à identifier, évaluer et atténuer les risques. Cette méthodologie permet de préparer chaque équipe à faire face à l'incertitude et aux imprévus, tout en renforçant leur résilience. L'identification des risques constitue une étape cruciale, puisqu'elle vise à recenser l'ensemble des problèmes potentiels susceptibles d'affecter le bon déroulement des travaux.

Dans un premier temps, le dépassement des coûts représente un risque omniprésent dans tout projet de construction. Cette menace est d'autant plus forte que le secteur connaît depuis quelques années une forte volatilité. Le marché est marqué par des fluctuations importantes des prix des matériaux — acier, bois, etc. — ainsi que par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce qui peut engendrer des retards et des surcoûts significatifs. Pour atténuer ces risques, Mission Unitâinés a choisi de réaliser la construction des dix bâtiments en 18 mois, réduisant ainsi le risque d'exposition aux variations prolongées des prix. De surcroît, une gestion rigoureuse des coûts et des prévisions budgétaires est assurée en collaboration avec les équipes d'approvisionnement et de gestion de projet. Des réserves budgétaires dédiées aux imprévus sont également constituées en appliquant des frais de contingence d'environ 7 % des coûts totaux aux budgets de construction. Cette prévision complète la garantie apportée par Luc Maurice, qui s'engage à couvrir les dépassements de coûts. Par ailleurs, cette garantie constitue un soutien précieux pour les municipalités impliquées.

Dans un second temps, la pression du temps constitue un défi constant tout au long du projet. Les échéances serrées nécessitent une planification minutieuse et une exécution rapide des tâches. Les équipes sont ainsi souvent amenées à travailler sous forte pression pour respecter les échéances

sans compromettre la qualité des livrables. Les équipes techniques doivent adapter leurs plans en continu pour donner suite aux différentes décisions et avancements, tandis que les équipes juridiques sont tenues de conclure des ententes dans des délais records, tout en tenant des conférences de presse à la hauteur des attentes qui sont promues. La planification du projet a ainsi été réalisée en tenant compte d'une exploitation maximale des ressources, notamment humaines, pouvant engendrer des risques de délais importants. Il s'agit alors de comprendre les équipes, leurs effectifs, leur fonctionnement et leurs défis.

En outre, la gestion des risques réglementaires est également complexe, notamment en raison de la diversité des juridictions municipales dans lesquels les projets se situent, chacune avec ses propres exigences réglementaires, environnementales et infrastructurelles. À titre d'exemple, une municipalité a recommandé l'utilisation de pieux pour les fondations, ce qui a généré des coûts qui ont pu être anticipés grâce à une bonne connaissance de l'environnement du projet apportée par les partenaires de la ville.

5.4. L'exemple d'un apprentissage en cours

Les questions liées à la démolition des bâtiments existants, à la décontamination des sols ou encore à leur composition constituent également des aspects incontournables à intégrer dès les premières phases du projet pour éviter des surprises coûteuses et chronophages. Pour y faire face, des études géotechniques sont systématiquement réalisées par l'équipe d'ingénierie mandatée par Mission Unitâinés afin d'évaluer la nature et la qualité des terrains.

Cependant, compte tenu des délais très serrés, ces études doivent souvent être réalisées simultanément sur l'ensemble des terrains, ce qui engendre une charge de travail importante pour les équipes concernées. Cette situation n'est d'ailleurs pas propre aux ingénieurs : elle se répète pour presque toutes les équipes professionnelles mobilisées. La réponse des tests géotechniques doit en effet parvenir aux équipes dans les plus brefs délais, même en cas de changement de terrain, ce qui accentue la pression.

Cette répétition involontaire, engendrant l'accumulation de sous-projets au même moment, a été une découverte inattendue. Elle résulte de la volonté de compresser le calendrier global en adoptant une approche méthodologique davantage parallèle que séquentielle. Ce choix, bien qu'efficace pour accélérer le processus, comporte des risques accrus en termes de coûts et de délais

supplémentaires, par rapport au séquentiel d'un seul projet. Il met ainsi en lumière les avantages et les défis propres à la gestion d'un programme ou d'un portefeuille de projets, plutôt que d'un seul projet isolé.

5.5. La gestion d'un programme de projets complexe

5.5.1. *La gestion intégrée du programme*

La gestion du programme¹⁵, regroupant dix (puis onze) projets, constitue un volet central pour Mission Unitâinés, qui supervise plusieurs chantiers de construction indépendants, mais similaires et simultanés. Cette gestion par programme offre de nombreux avantages en alignant et pondérant les objectifs afin d'apporter une vision claire et globale des engagements en ressources. Toutefois, elle expose aussi l'organisme à des risques spécifiques liés à la simultanéité des projets.

Pour y faire face, des priorités ont été établies en fonction de l'urgence et de l'importance des tâches, avec une allocation ciblée des ressources pour optimiser leur efficacité. L'identification rigoureuse des risques propres à chaque projet permet une gestion proactive, sans négliger les risques globaux du programme — par exemple, la surcharge d'un.e employé.e affecté.e à plusieurs tâches simultanées dans différents projets.

Grâce à l'anticipation des difficultés potentielles et à la mise en place de plans de contingence, l'équipe a pu minimiser les impacts négatifs et assurer une progression harmonieuse de l'ensemble des projets.

5.5.2. *La gestion de la pression du temps*

Pour gérer la pression du temps, plusieurs stratégies ont été mises en œuvre, notamment le renforcement des équipes partenaires par l'ajout de ressources supplémentaires, ainsi que l'optimisation des processus de travail. Des horaires de travail flexibles et des rotations d'équipes ont également été adoptés pour maintenir un rythme de travail soutenable sur la durée. La gestion

¹⁵ Un programme est constitué de projets dont les objectifs s'imbriquent les uns et les autres pour atteindre plus efficacement les objectifs stratégiques de l'organisation. Mission Unitâinés propose un programme de 10 projets, maintenant 11, pour améliorer l'accessibilité au logement des aînés et prouver l'intérêt de cette méthode.

des projets et du programme chez Mission Unitâinés illustre ainsi l'importance d'une approche structurée et flexible, combinant diverses méthodologies et outils pour relever des défis complexes.

Cette gestion requiert aussi une grande ténacité afin de préserver les routines des processus de travail établis. Il ne s'agit pas seulement de gérer des organisations isolées, mais bien un réseau complexe d'acteurs, aux parties prenantes, obligations et ambitions convergentes. Les dynamiques et rapports de force au sein de ce réseau dépassent les seuls enjeux techniques. Bien qu'ils mobilisent beaucoup d'énergie de la part des gestionnaires, les échanges continus peuvent aussi générer des solutions clés en un temps très court.

5.6. L'acceptabilité sociale

L'un des risques majeurs réside dans l'acceptabilité sociale de chaque projet de construction, notamment face aux préoccupations des personnes résidant à proximité des projets ou d'autres organisations intéressées par le terrain pour des usages concurrents. Le financement rattaché au projet ainsi que les délais et les coûts estimés du projet ont cependant favorisé l'octroi rapide des terrains par les municipalités.

À Québec, une contestation organisée a émergé, portée par les citoyen.ne.s riverain.e.s qui ont rejeté le projet, principalement en raison de son intégration jugée inadéquate dans le tissu urbain existant. Leur opposition s'est aussi traduite par des lettres et des actions communautaires. Pour répondre à cette mobilisation locale, des négociations, des conférences de presse et des activités de sensibilisation ont été réalisées afin d'informer et d'engager la communauté environnante. Des efforts conjoints de la municipalité ainsi que de la PDG et porte-parole du projet ont dû être investis pour favoriser l'acceptabilité du projet. Celui-ci a toutefois dû être abandonné puisque les analyses effectuées par des expert.e.s. ont révélé que le terrain sélectionné comportait un milieu humide non caractérisé, d'une taille suffisante pour entraîner des retards majeurs incompatibles avec les exigences du programme. Une autre municipalité a donc dû être identifiée, ce qui a ajouté une pression supplémentaire en termes de délais, plus serrés encore que pour les autres sites du programme.

Malgré ces défis, le projet de Mission Unitâinés demeure sur la voie du succès. Les connaissances et l'expérience accumulée par le personnel — architectes, urbanistes, ingénieur.e.s et équipes de construction — se sont avérées essentielles pour anticiper, entre autres, les risques techniques,

programmatiques et environnementaux propres à chaque projet. En parallèle, la collaboration étroite avec l'ensemble des acteur.trice.s de chaque projet, dont les municipalités et les partenaires externes, apporte des perspectives précieuses pour identifier les risques. Les échanges réguliers et la coordination renforcent ainsi la capacité à identifier de façon précoce les problèmes potentiels et à y répondre efficacement.

6 Le programme et ses accomplissements

En un très court délai, Mission Unitâinés a franchi plusieurs étapes majeures depuis la conception de son initiative. La mise en chantier des dix bâtiments a été lancée avant la fin de l'année 2024, avec une date de livraison prévue d'ici le printemps 2026. Les coûts globaux, déjà connus et inférieurs aux prévisions, ont permis de dégager un surplus suffisant pour autoriser la construction d'un onzième immeuble à Mascouche, représentant un investissement gouvernemental de 21,5 M\$ à même l'enveloppe budgétaire initiale. En effet, les coûts de construction et d'acquisition des terrains ont été maintenus sous le seuil fixé à 29,15 M\$ par immeuble, totalisant finalement 26,5 M\$. De surcroît, la mise en service des bâtiments est anticipée plus rapidement qu'initialement prévu. Il est estimé que cinq bâtiments devraient être livrés avant la fin de l'année 2025, dont l'un d'entre eux durant l'été, soit près de 18 mois après le début du projet.

6.1. Construction rapide, loyers accessibles : un pari réussi

La structure organisationnelle allégée et les modes de planification agiles mis en place par Mission Unitâinés ont joué un rôle important dans la réussite du modèle d'affaires et de financement du projet. Le suivi efficient et proactif des échéanciers, des chantiers, des budgets et des documents administratifs, notamment par le biais de réunions statutaires, a constitué une des clés du succès pour la réalisation d'un projet complexe, faisant intervenir de nombreuses parties prenantes et exigeant une grande adaptabilité et réactivité.

Le succès du projet s'explique aussi par la collaboration étroite et rigoureuse qui a été instaurée avec les dix municipalités, qui ont veillé à fournir des terrains adaptés aux spécificités des projets et prêts à être construits au moment opportun. Ce travail conjoint a contribué à légitimer des

emplacements stratégiques répondant aux besoins des futur.e.s résident.e.s. La collaboration avec les villes ne s'arrête pas là.

La promesse d'offrir des appartements de qualité à loyers abordables est également tenue. Grâce au modèle d'affaires et au mode de financement mis en place par Mission Unitâinés, les logements ont été conçus pour que le loyer représente en moyenne 30 % du revenu d'une personne aînée à faible revenu, soit environ 650 \$ par mois pour un logement d'une chambre en 2025. Ce modèle garantit une accessibilité financière, sans compromettre la qualité des logements afin de répondre de manière urgente aux besoins des personnes aînées.

Par ailleurs, malgré un léger report des dates de début de chantier en raison d'un manque temporaire de ressources en ingénierie, toutes les municipalités partenaires étaient prêtes bien avant l'été 2024. En moyenne, seuls sept mois se sont écoulés entre la première rencontre officielle avec la direction de Mission Unitâinés et la signature des ententes juridiques devant notaire, incluant l'obtention des permis de construction — un exploit administratif et logistique dans ce secteur. La municipalité de Saint-Jean-sur-Richelieu a même surpassé ces délais avec un processus complété en seulement cinq mois, vacances d'été comprises, tandis que celle de Mascouche a achevé ce processus en un temps impressionnant de quatre mois.

Ces performances démontrent non seulement l'engagement des villes partenaires, mais également l'agilité du modèle de gestion du projet. Le tableau 3 présente l'échéancier détaillé de chaque chantier, incluant les dates contractuelles (CDD). Malgré ces ajustements, l'objectif initial de livrer dix bâtiments s'est élargi à un onzième, et l'ensemble devrait être complété avant le 31 mars 2026.

Tableau 3 : Échéancier des projets de construction

	Villes	1ère rencontre	Début	Fin CDDC	Achèvement
1	Drummondville	2 novembre 2023	16 septembre 2024	11 novembre 2026	5 novembre 2026
2	Granby	20 novembre 2023	27 mai 2024	2 juillet 2026	2 juillet 2026
3	Lévis	15 novembre 2023	5 août 2024	24 octobre 2026	12 novembre 2026
4	Longueuil	15 novembre 2023	9 septembre 2024	18 décembre 2026	18 décembre 2026
5	Mascouche	6 décembre 2024	7 avril 2025	29 mai 2026	29 mai 2026
6	Montréal	8 novembre 2023	8 juillet 2024	14 novembre 2026	12 janvier 2026
7	Rimouski	9 novembre 2023	9 septembre 2024	17 novembre 2026	17 novembre 2026
8	Shawinigan	22 novembre 2023	16 septembre 2024	3 novembre 2026	23 janvier 2026
9	Saint-Hyacinthe	17 novembre 2023	21 mai 2024	25 juillet 2026	14 octobre 2026
10	Saint-Jean-sur-Richelieu	5 juillet 2024	25 novembre 2024	2 mars 2026	2 mars 2026
11	Terrebonne	8 novembre 2023	15 juillet 2024	8 octobre 2026	31 octobre 2026

6.2. Les considérations environnementales et la gestion budgétaire

La « durabilité », entendue ici au sens des impacts climatiques, n'a pas été un critère central dans l'élaboration des logements. Le choix de matériaux standards, robustes et à faible coût s'inscrit dans une logique de maîtrise budgétaire, mais peut soulever certaines interrogations quant à la prise en compte des impacts de l'immeuble sur son environnement, et, réciproquement, des changements climatiques sur l'immobilier. Cela dit, l'achat en grande quantité a permis d'obtenir des matériaux de qualité supérieure à des prix réduits. À l'inverse, l'utilisation de matériaux de moindre qualité aurait pu engendrer une détérioration plus rapide des équipements, une hausse des coûts de maintenance sur le long terme, voire une réduction de la durée de vie utile des immeubles, alors que ces derniers seront de plus en plus en proie aux impacts des changements climatiques.

Du côté énergétique, les immeubles intègrent des équipements performants, comme des échangeurs d'air de haute qualité, un éclairage DEL intégral et des serpentins de chauffage au gaz haut de gamme, témoignant d'un souci d'efficacité à long terme. Certains projets accueilleront aussi deux bornes de stationnement électriques. Ces choix illustrent un engagement à construire des logements abordables de qualité, à la fois confortables et durables, au-delà des exigences minimales. Enfin, une évaluation post-construction des bâtiments et de leur environnement immédiat est en cours, afin d'alimenter les réflexions pour de futures initiatives.

6.3. Phase 0 : 10 projets et 10 mots les plus fréquents

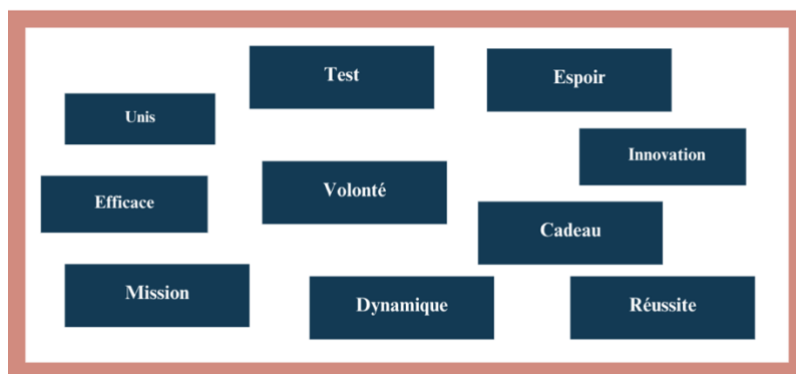


Figure 2 : qualificatifs employés pour décrire le projet Mission Unitainés

Lors des différentes entrevues réalisées au début des mises en chantier, une question clé a été posée aux participants : « Si vous pouviez décrire le projet en un seul mot, lequel serait-il ? ». En apparence simple, cette question s'est révélée particulièrement difficile, tant l'expérience vécue

est riche et nuancée. Les réponses témoignent d'une grande diversité de perceptions, reflétant les multiples facettes du projet. Certains mots comme « Mission » et « Innovation », ont mis en lumière la nouveauté et l'audace de l'initiative. D'autres, tels que « Unis », ont souligné l'esprit de coopération, de solidité et de camaraderie. Le projet a aussi été perçu comme un « Cadeau » ou une « Réussite », traduisant un sentiment de gratitude et de fierté. Des termes comme « Dynamique » ou « Efficace » ont mis l'accent sur la rapidité de l'exécution du projet, tandis que « Volonté » et « Test » reflètent la détermination et le caractère expérimental de la démarche. Enfin, le mot « Espoir » a émergé comme une expression de l'aspiration à un avenir meilleur porté par ce projet. Chacun de ces mots, illustré dans la figure 2, offre un éclairage singulier et précieux sur cette initiative, constituant un riche ensemble de valeurs, révélateur du vécu des parties prenantes.

Conclusion

Cette étude de cas, centrée sur l'OBNL Mission Unitâinés et son ambitieux programme de développement et de construction de dix, puis onze, bâtiments abritant 1 100 logements sociaux, abordables et adéquats pour les personnes âgées, est née de la volonté des principaux acteur.trice.s de transmettre un enseignement utile et reproductible. L'objectif est d'inspirer d'autres initiatives et de contribuer à l'amélioration des processus et pratiques de construction ainsi que de livraison d'habitations destinées aux personnes âgées.

Les résultats de recherche montrent fréquemment que le leadership est un facteur essentiel de succès, mais que celui-ci peut se manifester sous des formes variées, à l'instar des dons, qui peuvent provenir d'origines diverses et s'élever à des montants plus ou moins grands. Cependant, il s'agit d'avoir une lecture honnête du contexte et une réflexion lucide sur la faisabilité du projet, ne favorisant ni complaisance ni pessimisme. Une telle posture favorise la réitération du processus, son amélioration continue, ainsi que le transfert de certains enseignements de ce projet à d'autres acteur.trice.s du secteur du logement social et abordable.

L'impact de la philanthropie s'est révélé essentiel dans la mise en œuvre du programme, en particulier grâce à l'intervention en amont du projet d'un acteur majeur, qui demeure engagé bien au-delà de la phase de construction. En outre, si plusieurs projets similaires devaient être réalisés simultanément ou de manière régulière, il serait difficile pour les municipalités d'assumer les risques financiers, juridiques ou encore politiques et de consacrer autant de ressources humaines et de temps à chaque initiative, sans risquer de surcharger leurs équipes. Cela soulève une double question : Mission Unitâinés poursuivra-t-elle ses activités après cette première série de projets ? Le modèle sera-t-il répliquable par d'autres ?

Les propos recueillis lors des entrevues avec les parties prenantes offrent quelques pistes de réflexion :

- toutes ont mentionné s'être engagées sans hésitation, principalement en raison de la présence d'un leader reconnu avec lequel elles avaient déjà collaboré ;
- elles ont également exprimé un intérêt personnel à contribuer à un projet porteur de sens et d'impacts positifs, qu'elles œuvrent pour une municipalité, une firme privée ou un OBNL ;

- plusieurs ont souligné que leur implication dans ce projet représente un atout dans leur parcours professionnel, valorisant leur engagement social et leur capacité d'innovation.

Par ailleurs, Mission Unitâinés ne s'est pas arrêtée au succès de sa première série de projets. Très tôt, l'élan collectif et l'intérêt d'autres municipalités ont nourri l'envie de poursuivre avec une seconde série d'immeubles visant à répondre aux besoins locaux des personnes âgées. Une deuxième phase est d'ores et déjà amorcée. Fort du succès de son modèle d'affaires, Mission Unitâinés a déposé une nouvelle demande de financement de 235 M\$ pour concrétiser cette deuxième vague de dix projets (Mission Unitâinés, 2025b). Les villes ayant manifesté leur intérêt pour en faire partie sont : Brossard, Delson, Gatineau, Laval, Montréal, Québec, Saguenay, Salaberry-de-Valleyfield, Sherbrooke, Trois-Rivières, Victoriaville. L'optimisation des bâtiments et des procédures, le sondage auprès des parties prenantes ainsi que la documentation du modèle d'affaires et de gestion favoriseront la réalisation de cette deuxième phase, qui porterait à 2 100 unités le nombre de logements nouvellement créés et réalisés pour un apport global du gouvernement de 470 M\$ sur trois ans, soit 224 000 \$ par porte. Cette phase serait la dernière du projet Mission Unitâinés, qui, s'il ne rencontrait pas le financement escompté, serait dissous.

Toutefois, cette nouvelle phase ne sera sûrement pas exempte de défis. Les défis liés à la personnalisation des bâtiments et à leur intégration harmonieuse dans l'environnement bâti existant, l'acceptabilité sociale des projets, ainsi que la prise en compte active des enjeux environnementaux demeurent des préoccupations majeures à bien considérer et gérer lors de l'implantation des projets. L'acceptabilité sociale des projets dépend en grande partie de l'implication des communautés locales dès les premières étapes. Une meilleure concertation, incluant des séances d'information, de présentation et d'échanges, permettrait de réduire les tensions et de favoriser l'adhésion au projet. Pour répondre à ces enjeux, Mission Unitâinés mise sur l'expérience acquise et sur une collaboration étroite avec les communautés locales, dans le but de renforcer l'adhésion et l'implication de toutes les parties à chaque étape du processus.

Bibliographie

Liste des références académiques

Ige, J., Pilkington, P., Orme, J., Williams, B., Prestwood, E., Black, D., ... & Scally, G. (2019). The relationship between buildings and health: a systematic review. *Journal of public health*, 41(2), e121-e132.

Kottke, T., Abariotes, A., & Spoonheim, J. B. (2017). Access to affordable housing promotes health and well-being and reduces hospital visits. *The Permanente Journal*, 22, 17-079.

Meltzer, R., & Schwartz, A. (2016). Housing affordability and health: evidence from New York City. *Housing Policy Debate*, 26(1), 80-104.

Messenger, V. (2013). *Gestion de projet agile: avec Scrum, Lean, eXtreme Programming...* Editions Eyrolles.

Zeng, X., Yu, Y., Yang, S., Lv, Y., & Sarker, M. N. I. (2022). Urban resilience for urban sustainability: Concepts, dimensions, and perspectives. *Sustainability*, 14(5), 2481.

Liste des références documentaires

Assemblée nationale du Québec. (2025). *Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal (C-37.01)* [Base de données LégisQuébec].

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-37.01>

Bergeron, M. (2025, 16 mai). *Construire pas cher, ça se peut ! Chroniques*. La Presse.

<https://www.lapresse.ca/actualites/chroniques/2025-05-16/construire-pas-cher-ca-se-peut.php>

Lecavalier, C. (2024, 24 avril). *Des logements abordables de plus en plus chers à construire*.

La Presse. <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2024-04-24/des-logements-abordables-de-plus-en-plus-chers-a-construire.php>

Clavet, N.-J., Hébert, R., Navaux, J., Raïche, M., & Michaud, P.-C. (2024, avril). *Horizon 2040 : des mesures concrètes pour un virage vers le soutien à domicile*. Chaire de recherche Jacques-

Parizeau en politiques économiques, HEC Montréal. https://cjp.hec.ca/wp-content/uploads/2024/04/Horizon-2040_rapport.pdf

Edouard, R., & Tircher, P. (2022). *Les aîné.e.s au Québec et la fiscalité : quelles mesures d'aide face au faible revenu ?* Observatoire québécois des inégalités.

https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2023/09/OQI-AQDR-2022_rapport-final_dec22.pdf

Emploi et Développement social Canada. (2025a, avril). *Montants de la pension de la Sécurité de la vieillesse : Combien vous pourriez recevoir*. Gouvernement du Canada.

<https://www.canada.ca/fr/services/prestations/pensionspubliques/securite-vieillesse/montant-prestation.html>

Emploi et Développement social Canada. (2025b, avril). *Supplément de revenu garanti : Combien vous pourriez recevoir*. Gouvernement du Canada.

<https://www.canada.ca/fr/services/prestations/pensionspubliques/securite-vieillesse/supplement-revenu-garanti/montant-prestation.html>

Emploi et Développement social Canada. (2019). *Rapport sur les besoins en logement des aînés*.

Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/corporate/seniors/forum/report-seniors-housing-needs/report-seniors-housing-needs-FR.pdf>

Front d'action populaire en réaménagement urbain. (2023). *Dossier noir sur le logement et la pauvreté au Québec (8e éd.)*. FRAPRU. <https://www.frapru.qc.ca/wp-content/uploads/2023/09/DossierNoirFRAPRU2023-web.pdf>

Gagnon, É., Tremblay-Paradis, O., & Aubry, F. (2020). *Les CHSLD en question : Synthèse du colloque tenu à l'Université Laval le 4 novembre 2019*. Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval.

<https://www.ivpsa.ulaval.ca/sites/ivpsa.ulaval.ca/files/uploads/Synthese-du-colloque-sur-les-CHSLD-978-2-924502-23-5.pdf>

Gibbard, R. (2018, juillet). *Meeting the Care Needs of Canada's Aging Population*. Ottawa : The Conference Board of Canada. [https://www.cma.ca/sites/default/files/2018-11/Conference Board of Canada - Meeting the Care Needs of Canada's Aging Population %281%29.PDF](https://www.cma.ca/sites/default/files/2018-11/Conference%20Board%20of%20Canada%20-%20Meeting%20the%20Care%20Needs%20of%20Canada's%20Aging%20Population%281%29.PDF)

Gouvernement du Québec. (2024a). *Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière d'habitation (2024 C-2 F)*. Éditeur officiel du Québec.

https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/lois_et_reglements/Lois_Annuelles/fr/2024/2024C2F.PDF

Gouvernement du Québec. (2024b). *Stratégie québécoise en habitation*. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/habitation/strategie_quebecoise_habitation/TXT_strategie_habitation_complet.pdf

Gouvernement du Québec. (2023). *À propos des maisons des aînés et des maisons alternatives*. <https://www.quebec.ca/sante/systeme-et-services-de-sante/organisation-des-services/maisons-aines-et-maisons-alternatives/a-propos-maisons-aines-maisons-alternatives>

Institut de la statistique du Québec. (2025). *Revenu médian*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/revenu/revenu-median>

Institut de la statistique du Québec. (2024). *Abordabilité du logement*. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/vieillesse/themes/conditions-vie-materielles/abordabilite-logement>

Mission Unitaines. (2025a). *Notre équipe d'experts*. <https://www.missionunitaines.ca/notre-equipe-dexperts#6626a33dbb982a1736690e42>

Mission Unitaines. (2025b). *Mémoire présenté dans le cadre des consultations prébudgétaires 2025-2026*. Ministère des Finances, Québec. https://www.finances.gouv.qc.ca/ministere/outils_services/consultations_publics/consultations_prebudgetaires/2025-2026/memoires/mission_unitaines.pdf

Observatoire des inégalités. (2023, novembre). *Vieillir chez soi : un souhait menacé par la crise du logement*. <https://observatoiredesinegalites.com/vieillir-chez-soi-un-souhait-menace-par-la-crise-du-logement/>

Porter, I. (2023, 15 novembre). *Vers une déréglementation sans précédent en matière de zonage et d'urbanisme*. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/801946/vers-dereglementation-precedent-matiere-zonage-urbanisme>

Résidences Québec. (2025, juin). *Résidence privée pour aînés (RPA)*. Résidences Québec.

<https://www.residences-quebec.ca/fr/residences-personnes-agees/24~residence-privee-pour-aines-rpa>

Sioui, M-M. (2025, 30 avril). « *On ne fera pas de maisons des aînés à 1,8 million de dollars par porte* », assure la ministre Bélanger. Le Devoir.

<https://www.ledevoir.com/politique/quebec/874183/on-ne-fera-pas-maisons-aines-1-8-million-porte-assure-ministre-belanger>

Société canadienne d'hypothèques et de logement. (2024). *Rapport sur le marché locatif, automne 2024*. SCHL. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/marches-de-lhabitation/rapports-sur-le-marche-locatif>

Société d'habitation du Québec. (2024). *Entente de contribution financière*

Pour la réalisation de logements abordables. SHQ.

https://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/SHQ/acces_information/2024-2025/demandeacces-2024-2025-11.pdf

CHAIRE

**Ivanhoé Cambridge
d'immobilier**

ESG UQAM

OCVI²

Observatoire et centre de valorisation
des innovations en immobilier

ESG UQAM

Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM

École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Case postale 8888, succursale Centre-ville

Montréal, (Québec), Canada, H3C 3P8

Nous contacter

(+1) 514.937.3000 poste 1657

deserres.andree@uqam.ca

www.ivanhoecambridge.uqam.ca