

**LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PRATIQUES
ET LES POLITIQUES SOCIALES**

CAHIERS DU LAREPPS

No 04-02

La porte de l'amitié

**Monographie d'un organisme sans but lucratif
d'habitation pour personnes âgées en légère perte d'autonomie**

**par
Julie Bickerstaff C.**

Sous la direction de Christian Jetté

École de travail social
Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/UQAM

Mars 2004

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 2004
Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Canada, 2004

ISSN 1490-8069

AVANT-PROPOS

Cette monographie a pu être réalisée grâce au soutien financier du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) dans le cadre de l'Action concertée intitulée «Vieillesse de la population et les impacts économiques et sociodémographiques». Elle s'inscrit dans un projet de recherche intitulé *Les passerelles entre l'État, le marché et l'économie sociale dans les services de logement social et d'hébergement concernant des personnes âgées en perte d'autonomie*, projet dirigé par Yves Vaillancourt et Michèle Charpentier.

Nous tenons à exprimer nos remerciements aux résidents de *La porte de l'amitié*, à la direction d'*Alternatives communautaires d'habitation et de milieu* (ACHIM) et à tous ses employés, aux membres des conseils d'administration ainsi qu'aux partenaires externes qui ont accepté de participer à cette recherche.

Nous remercions également Christian Jetté, pour son soutien et son encadrement tout au long du processus, et l'ensemble de l'équipe du LAREPPS pour leurs judicieux conseils et leurs généreux encouragements. Un grand merci à Camille Allaire et à Louise Tremblay pour la relecture minutieuse qu'elles ont faite du document et les suggestions et corrections qu'elles ont apportées afin d'en améliorer la forme, la présentation et le contenu. Finalement, un merci bien spécial à Nicolas Doré sans qui la mise en page de ce document aurait été un véritable casse-tête.

RÉSUMÉ

Ce cahier présente une étude monographique de *La porte de l'amitié*, un organisme sans but lucratif d'habitation situé dans le quartier Ville-Émard/Côte St-Paul, dans le Sud-Ouest de Montréal. Créé en 1995, cet OSBL-H fait partie des 221 réalisations du même type recensées sur l'île de Montréal. De plus, il est rattaché au segment encore plus spécifique des OSBL d'habitation pour aînés à faible revenu et en légère perte d'autonomie.

Cette ressource d'habitation offre 28 logements à prix modique à des personnes âgées en légère perte d'autonomie. Les 31 locataires de *La porte de l'amitié* ont accès, en plus de leur logement, à des services offerts par l'organisme fondateur *Alternatives communautaires d'habitation et d'intervention de milieu* (ACHIM). Ces services sont de l'ordre de la sécurité, de l'alimentation et du soutien à la vie résidentielle. Après avoir mis en contexte les conditions d'émergence et identifié les principaux acteurs sociaux impliqués dans sa mise sur pied et son fonctionnement, notre étude s'attarde à décrire et à analyser les principaux éléments institutionnels et organisationnels de l'organisme. Cette cueillette de données permet de procéder à une analyse de son fonctionnement et de ses réalisations, notamment sur les plans de la consommation des services, de l'emploi, de ses instances démocratiques et de l'économie sociale.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS.....	VI
INTRODUCTION.....	1
MÉTHODOLOGIE	3
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	5
1.1. Le secteur d'activité.....	5
1.1.1. <i>Un bref portrait des OSBL d'habitation sur l'île de Montréal.....</i>	<i>6</i>
1.1.2. <i>Un bref portrait des OSBL d'habitation pour aînés.....</i>	<i>7</i>
1.2. Le milieu.....	7
1.3. Le projet initial	11
1.4. Les promoteurs	13
1.5. Le démarrage	13
1.6. <i>La porte de l'amitié aujourd'hui.....</i>	<i>15</i>
1.7. Les appuis	16
1.8. Le choix du statut juridique	17
2. LES ACTEURS DE LA PORTE DE L'AMITIÉ	19
2.1. Le profil des résidents.....	19
2.1.1. <i>Le résident-surveillant.....</i>	<i>20</i>
2.1.2. <i>Les résidents bénévoles.....</i>	<i>20</i>
2.2. Les membres du conseil d'administration	21
2.3. Le réseau	22
2.3.1. <i>Les employés d'ACHIM.....</i>	<i>22</i>
2.3.2. <i>Les partenaires</i>	<i>23</i>
3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	25
3.1. Les objectifs et les priorités de l'organisme	25
3.1.1. <i>Les objectifs</i>	<i>25</i>
3.1.2. <i>Les priorités.....</i>	<i>25</i>
3.2. Les aspects stratégiques.....	26
3.3. Les services produits.....	27
3.4. Les données financières.....	29
3.5. La production des services.....	36
3.6. L'organisation du travail.....	37
3.7. Les aspects sociaux de l'organisation du travail.....	40
3.7.1. <i>Le roulement de personnel.....</i>	<i>40</i>
3.7.2. <i>Le sentiment d'utilité et de satisfaction au travail</i>	<i>42</i>
3.7.3. <i>La conciliation famille-travail.....</i>	<i>43</i>
3.8. La formation des producteurs de services	44
3.9. La consommation des services	44

3.9.1. <i>Le déménagement d'ACHIM et le sentiment de sécurité</i>	46
3.9.2. <i>Le paradoxe de la perte d'autonomie</i>	49
4. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	51
4.1. Les rapports de pouvoir à l'interne	51
4.1.1. <i>Le conseil d'administration et la direction</i>	51
4.1.2. <i>Les comités de travail</i>	54
4.1.3. <i>Le comité de sélection</i>	55
4.1.4. <i>Le comité alimentaire</i>	57
4.1.5. <i>L'assemblée générale et le membership</i>	58
4.1.6. <i>La participation des locataires</i>	59
4.1.7. <i>Les acquis des producteurs salariés</i>	62
4.1.8. <i>La culture d'entreprise</i>	62
4.2. Les rapports avec l'extérieur.....	63
5. ÉLÉMENTS DE BILAN ET DE SYNTHÈSE	66
5.1. Sur le plan des réalisations	66
5.2. Sur le plan sociétal et sur le plan de l'économie sociale	67
6. CONCLUSION	70
BIBLIOGRAPHIE	72

LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS

• Tableaux

Tableau 1 : État des revenus et des dépenses de <i>La porte de l'amitié</i> par poste budgétaire et en proportion du budget annuel de 1998 à 2002.....	31
Tableau 2 : État des réserves de <i>La porte de l'amitié</i> de 1998 à 2002	33
Tableau 3 : État des revenus et des dépenses de <i>Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu</i> (ACHIM) par poste budgétaire et en proportion du budget annuel de 1997-98 à 2001-02.....	34
Tableau 4 : Critères d'admissibilité et d'attribution des logements selon qu'ils sont établis par la SHQ ou par ACHIM.....	55

• Schémas

Schéma 1	Carte géographique du secteur Ville-Émard/Côte St-Paul	8
Schéma 2	Le modèle du réseau de soutien intégré proposé par ACHIM.....	12
Schéma 3	Composition des conseils d'administration d'ACHIM et de <i>La porte de l'amitié</i>	51

INTRODUCTION

Cette monographie présente les résultats d'une recherche portant sur l'organisme sans but lucratif (OSBL) d'habitation *La porte de l'amitié*, situé dans les quartiers Ville-Émard/Côte St-Paul. Cette monographie s'inscrit dans le cadre plus large d'un projet de recherche intitulé *Les passerelles entre l'État, le marché et l'économie sociale dans les services de logement social et d'hébergement concernant des personnes âgées en perte d'autonomie*. Ce projet, dirigé par Yves Vaillancourt et Michèle Charpentier, implique la réalisation de 12 monographies de ressources d'habitation réparties dans quatre régions différentes du Québec (Montréal, Estrie, Montérégie et Saguenay–Lac-St-Jean). La monographie de *La porte de l'amitié* constitue l'une des trois études à être réalisées dans la région de Montréal.

La présente recherche vise à éclairer les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles, ainsi que les conditions d'émergence de cette ressource d'habitation, créée en 1995 et ayant un statut d'OSBL. Pour ce faire, nous mettrons à profit deux grilles de collecte de données, la première, élaborée par Yvan Comeau (2000), professeur à l'École de service social de l'Université Laval, et la seconde, conçue par Christine Corbeil et Francine Descarries, professeures à l'Université du Québec à Montréal (Corbeil et Descarries, 2000). Étant donné la nature quelque peu différente de notre objet d'étude (des ressources d'habitation), ces grilles ont été adaptées en conséquence (Charpentier, Maltais et Bickerstaff C., 2003).

Parallèlement à la réalisation de quatre monographies sur le secteur des OSBL d'habitation pour personnes âgées en légère perte d'autonomie, une étude sectorielle est réalisée afin de dresser le portrait du secteur de l'économie sociale en matière d'hébergement et de logement social pour cette population. Cette étude permettra de dégager les grandes caractéristiques de ce secteur d'activité, un secteur d'ailleurs fort peu documenté à ce jour (Ducharme, 2004).

Cette monographie se divise en cinq grandes parties. Après avoir brièvement rappelé les outils méthodologiques utilisés pour la constituer, nous enchaînerons avec une section portant sur le contexte d'émergence de la ressource (portrait des OSBL d'habitation sur l'île de Montréal, le projet initial, les promoteurs, le démarrage, les appuis, etc.). La deuxième section du document sera consacrée à la présentation des acteurs sociaux en présence : des résidents qui habitent la ressource aux employés de l'organisme gestionnaire en passant par les administrateurs et les partenaires du réseau.

La section 3 portera sur les éléments organisationnels de la ressource, en l'occurrence, les objectifs et la mission poursuivis par l'organisme, le type de financement qu'elle reçoit, l'organisation du travail, la formation des employés, etc. La section 4, quant à elle, tracera le portrait des dynamiques institutionnelles à l'œuvre au sein de *La porte de l'amitié*. Ces dynamiques concernent principalement les rapports de pouvoir à l'interne (rôle du conseil d'administration et de la direction, relations de travail, acquis des producteurs salariés, etc.) et les rapports à l'externe, c'est-à-dire les rapports principalement établis avec les partenaires des secteurs public et communautaire impliqués auprès de *La porte de l'amitié*.

Enfin, la dernière section du document, la section 5, permettra de procéder à une analyse synthétique des divers éléments mis en lumière dans les sections précédentes, tant sur le plan des réalisations de l'entreprise, que sur celui de l'économie sociale en général. En conclusion, nous récapitulerons les principaux éléments mis en relief dans la monographie.

MÉTHODOLOGIE

L'élaboration de cette monographie a nécessité différents modes de cueillette des données. Dans un premier temps, un travail de recherche parmi les archives de *La porte de l'amitié* et d'*Alternatives communautaire en habitation et intervention de milieu* (ACHIM), l'organisme fondateur, nous a permis de récolter la majeure partie de nos informations. La «littérature grise» de la ressource (rapports annuels, bilans, documents officiels, etc.) a été mise à notre disposition grâce à la collaboration de la direction. Nous avons également consulté, pour fins d'analyse, des ressources documentaires concernant le secteur de l'habitation sans but lucratif.

Dix-neuf entrevues ont ensuite été réalisées avec des informateurs clés : deux avec la coordonnatrice d'ACHIM, organisme fondateur et gestionnaire de *La porte de l'amitié*; quatre avec les membres du conseil d'administration (président, vice-président, secrétaire-trésorière, représentant des résidents); six avec les employés d'ACHIM dont le travail est effectué en tout ou en partie au sein de *La porte de l'amitié*; et enfin, cinq avec des informateurs externes (intervenant communautaire du CLSC, Club de l'âge d'or, organisme communautaire du quartier, bailleur de fonds, etc.). Enfin, une entrevue de groupe a été réalisée avec six résidents de *La porte de l'amitié* et le résident-surveillant a été rencontré individuellement.

Ces entretiens, d'une durée variant de trois quarts d'heure à une heure et demie, se sont déroulés entre janvier 2003 et avril 2003, dans les locaux de *La porte de l'amitié* ou d'ACHIM, ou encore sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils ont été menés de façon semi-directive à partir d'une grille d'entretien adaptée à chaque personne interviewée¹.

Enfin, nous avons eu la possibilité de faire plusieurs visites-terrains de *La porte de l'amitié* où nous avons pu observer les lieux physiques de la résidence tout comme l'ambiance générale qui y règne. Nous avons visité deux appartements de la résidence, un

¹ Le contenu du guide d'entrevue est disponible aux locaux du LAREPPS, à l'UQÀM (Charpentier, M., Maltais, D. et J. Bickerstaff C. (2003)).

occupé et un autre libre, et nous avons été invité à prendre un repas sur place avec les résidents lors de l'une de nos visites.

Par la suite, les données recueillies ont été classées et analysées à partir des dimensions définies dans nos grilles de catégorisation des données pour l'étude des activités de l'économie sociale (Comeau, 2000; Corbeil, Descarries, Guay et Lavoie, 2000; Charpentier, Maltais et Bickerstaff C., 2003).

1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

1.1. Le secteur d'activité

Les organismes sans but lucratif (OSBL) d'habitation faisaient partie, jusqu'à tout récemment, d'un secteur fort peu documenté. L'étude de Ducharme et Vaillancourt (2002) pallie cette lacune, du moins pour la région de l'île de Montréal. Nous nous baserons principalement sur leur étude pour cerner les contours de ce secteur d'activité. Avant tout, il importe de définir ce que nous entendons par OSBL d'habitation. Cette typologie réfère généralement à des lieux de résidence permanents, de propriété collective, sans but lucratif; les OSBL se distinguent à la fois des logements privés à but lucratif, du logement social public (HLM), mais aussi de l'hébergement public et des formules coopératives (Ducharme et Vaillancourt, 2002: 4-6). *La porte de l'amitié* fait donc partie des 221 OSBL d'habitation recensés sur l'île de Montréal. De plus, elle est rattachée au segment encore plus spécifique des OSBL d'habitation pour aînés (personnes âgées de 60 ans et plus) à faible revenu et en légère perte d'autonomie, segment qui regroupe la plus grande proportion (55%) des unités de logement dans ce secteur d'habitation (*ibid.*: 24).

L'étude de Ducharme et Vaillancourt (2002) nous permet de retracer l'évolution de ce secteur d'activité. À cet effet, l'émergence de ce type d'habitation coïncide avec ce que l'on peut qualifier d'âge d'or du logement social public, soit la période allant de 1968 à 1980. On note qu'à cette époque, la clientèle ciblée par ces réalisations est principalement constituée de personnes âgées. Ces projets s'apparentent alors beaucoup à ce qui se fait déjà pour les HLM, soit des projets de grande taille comportant plus de 100 unités de logements. De plus, les projets de type OSBL d'habitation sont, contrairement à ceux du secteur public, mis sur pied à l'initiative des milieux locaux, notamment des caisses populaires (*ibid.*: 14).

Puis vient la période caractérisée par la crise et la transformation de l'État-providence, période où l'on assiste justement à une accélération du développement des OSBL d'habitation. En effet, «la crise a amené le gouvernement du Québec [...] à remettre en question l'intervention publique de type d'HLM et à découvrir la contribution novatrice

des coopératives et des OSBL» (*ibid.*: 15). Parallèlement, les projets d'OSBL d'habitation pour aînés se transforment: ils sont plus petits et sont destinés davantage aux aînés à faible revenu et en perte légère d'autonomie. C'est à cette époque, en 1986 plus précisément, que le gouvernement du Québec obtient la maîtrise d'œuvre des programmes d'habitation sociale et qu'il lance le *Programme sans but lucratif privé* (PSBLP) auquel s'ajoutera, en 1990, le volet pour personnes âgées en légère perte d'autonomie, le PSBLP-PAPA (*ibid.*: 16-17). La Société d'habitation du Québec (SHQ) exprimera alors la volonté de «déborder le cadre strict de l'habitation en introduisant une nouvelle catégorie d'habitation dite avec services» (SHQ, 1992 : 34, cité par Ducharme et Vaillancourt : 16). Outre le PSBLP, les années 1990 seront caractérisées par une multitude d'innovations desquelles découlera la «tendance à orienter la demande de logement social vers des groupes de personnes plus vulnérables» (Ducharme et Vaillancourt, 2002: 16-17). C'est aussi au cours de ces années que nous assisterons au désengagement graduel du gouvernement fédéral dans le développement de nouveaux projets d'habitation communautaire (*ibid.*: 18). Ce désengagement de la part du fédéral aura de sérieuses répercussions tant pour le Québec que pour le reste du Canada. Ce sera en 1997, avec le lancement du programme *AccèsLogis*, que l'on assistera, au Québec, à «une véritable relance des projets d'habitation de type OSBL» (*ibid.*: 18).

1.1.1. Un bref portrait des OSBL d'habitation sur l'île de Montréal

On a recensé, à Montréal, 221 réalisations appartenant à des OSBL, totalisant 9878 unités de logement. La grande majorité de ces réalisations compte 60 unités et moins. C'est dans les arrondissements de Ville-Marie et du Sud-Ouest, ainsi que Montréal-Nord et Côte-St-Luc/Hamstead que l'on trouve la majorité de ces réalisations, ces arrondissements dénombant près de 60% de toutes les réalisations de l'île de Montréal. Une majorité de réalisations ont pour vocation de répondre aux besoins spécifiques de certains groupes de population, tels que des personnes âgées seules et à faible revenu, des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, des personnes handicapées, des jeunes, des femmes en difficulté ou des ex-détenus. Notons que les OSBL d'habitation pour aînés représentent à eux seuls près de 55% des unités de logement de type OSBL. De plus, ces dernières sont aussi caractérisées par un grand nombre de réalisations d'envergure. Au delà de 60% des réalisations pour personnes âgées comptent plus de 60 unités de

logement, tandis que plus de 80% du parc de logements OSBL est constitué de réalisations comptant 60 unités de logement ou moins (*ibid.*: 21-25).

1.1.2. Un bref portrait des OSBL d'habitation pour aînés

Au Québec, la naissance des OSBL d'habitation pour aînés est allée de pair avec le développement des centres d'accueil au cours des années 1960. La crise de l'État-providence des années 1980, jumelée au phénomène de désinstitutionnalisation, a correspondu à l'arrêt du développement des réalisations coûteuses de grande taille. Les années 1990-2000 ont vu s'actualiser certaines transformations vers des formes moins centralisées et s'appuyant sur le tiers secteur. Toutefois, malgré une évolution constante, les OSBL d'habitation pour aînés ne comptent qu'environ 15 000 à 18 000 unités de logements comparativement à 100 000 dans le secteur privé à but lucratif (Ducharme, 2002: 1; 2004).

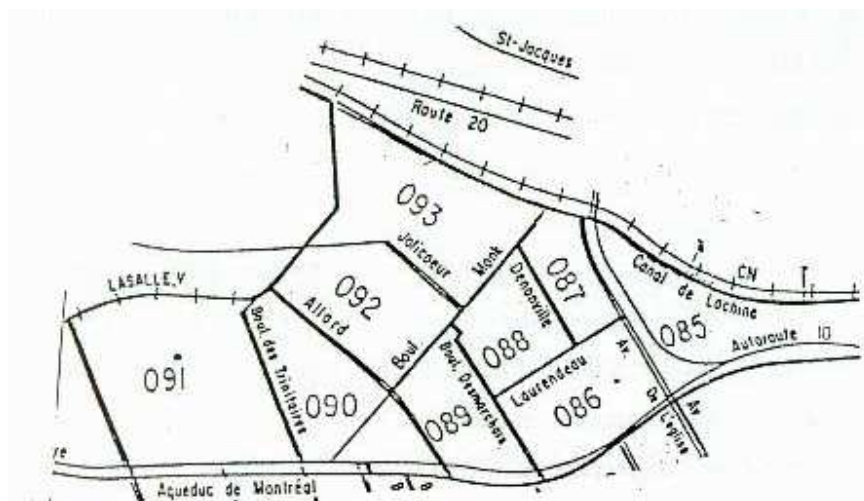
Pour ce qui est de la clientèle de ces ressources, les femmes représentent 73% des locataires. La moyenne d'âge des locataires se situe entre 56 et 74 ans pour 48% d'entre eux; 48% a plus de 75 ans. Les OSBL d'habitation pour aînés sont, pour la plupart, des milieux vieillissants et les locataires sont en plus grande perte d'autonomie qu'à leur arrivée, ce qui devient de plus en plus difficile à soutenir et crée une pression sur le plan des services. Ces services sont variés. Les plus fréquemment offerts sont : la conciergerie, la surveillance, l'intervention en situation de crise, l'accueil, la référence, médiation, et l'alimentation. Un certain nombre d'OSBL d'habitation pour aînés offrent également des services d'aide domestique, des services médicaux (infirmières), des services d'assistance personnelle, des services d'animation, des services religieux, de transport, etc. (*ibid.*: 2)

1.2. Le milieu

La porte de l'amitié est située dans le secteur constitué des quartiers Ville-Émard/Côte St-Paul, qui font maintenant partie de l'arrondissement du Sud-Ouest de la Ville de Montréal. Les limites géographiques de ce secteur varient quelque peu, selon les instances gouvernementales, les établissements, institutions et organismes de références. Le territoire reconnu à la fois par Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul et le CLSC

Verdun/Côte St-Paul est celui commençant au boulevard des Trinitaires (parc Angrignon) jusqu'à la rue St-Patrick (canal Lachine), et du boulevard Newman jusqu'au boulevard de La Vérendrye. Statistique Canada a divisé les deux quartiers en neuf secteurs de recensement : 90-92-93 à Ville-Émard (et le 91, essentiellement formé par le parc Angrignon); 85 à 89 à Côte St-Paul. Le boulevard Monk, artère commerciale principale, marque la délimitation entre Ville-Émard et Côte St-Paul (voir le schéma 1 ci-dessous).

Schéma 1
Carte géographique du secteur Ville-Émard/Côte St-Paul



Source: Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul, *Données statistiques sur la population de Ville-Émard/Côte St-Paul, Document synthèse* (1999: 3).

Historiquement, ce secteur s'est développé autour d'un important pôle industriel situé le long du canal Lachine. Pendant de nombreuses années, Ville-Émard/Côte St-Paul ont été des quartiers ouvriers, populaires, dont les habitants avaient une faible scolarité mais dont les emplois étaient tout de même bien rémunérés. Cette population s'est, pendant un certain temps, maintenue dans la classe moyenne. Ces quartiers étaient considérés, à l'époque, comme la banlieue du Sud-Ouest; lorsque les ouvriers commençaient à avoir de meilleurs emplois, mieux rémunérés, ils venaient s'établir à Ville-Émard/Côte St-Paul, ce qui était en quelque sorte, pour eux, une promotion sociale (Entrevue n° 3, 2003: 1). Mais

comme tout le Sud-Ouest, dès la fin des années 1950, ces quartiers ont subi un déclin industriel majeur. Les ouvriers travaillant à la transformation des métaux, dans le textile, les abattoirs et autres industries traditionnelles du même genre, se sont retrouvés, pour plusieurs, sans emploi. Étant peu scolarisés et relativement proches de la retraite, un grand nombre d'entre eux n'ont pas été en mesure de réintégrer le marché du travail. Dès lors, ces quartiers ont vécu un appauvrissement économique ainsi qu'une détérioration du tissu social.

Aujourd'hui, Ville-Émard/Côte St-Paul se distingue des autres quartiers du Sud-Ouest par une population plus importante (30 170 personnes, ce qui représente 46 % de la population totale du secteur), nettement plus âgée (17,1 % ont plus de 65 ans) et légèrement moins scolarisé (28 % des personnes ont moins de neuf ans de scolarité)². Le taux de chômage est de 13 %, le plus bas de l'ensemble du Sud-Ouest. Le revenu moyen des ménages (38 972 \$) est légèrement supérieur à celui du Sud-Ouest (35 891 \$), mais nettement inférieur à celui de la ville de Montréal dans son ensemble (50 817 \$). L'industrie manufacturière est le premier employeur, suivie de l'industrie du commerce de détail. Les unités à faible revenu ont connu une augmentation importante de 28,6 % entre 1990 et 1995, un signe très clair d'un appauvrissement du territoire. On évalue à près de 40 % la proportion de ménages à faible revenu dans le secteur, pourcentage allant même jusqu'à 56 % dans un des secteurs de recensement (87). Ce pourcentage de ménages pauvres est nettement supérieur à celui de l'ensemble de la ville de Montréal mais, tout aussi nettement, inférieur à celui de l'ensemble du Sud-Ouest. Cependant, la population du quartier étant plus importante que les autres quartiers du Sud-Ouest, c'est dans Ville-Émard/Côte St-Paul qu'on retrouve le plus grand nombre de familles à faible revenu dans le Sud-Ouest (5610 ménages ont un revenu inférieur à 20 000 \$ à Ville-Émard/Côte St-Paul, 3440 à St-Henri, et 3290 à Pointe St-Charles).

La population de Ville-Émard/Côte St-Paul est majoritairement francophone, le français étant la langue maternelle de 73 % des résidents. L'anglais (9 %) et l'italien (7%) sont les deux langues les plus courantes après le français. Bien que l'immigration se soit accrue

² Ces données et celles qui suivent ont principalement été tirées d'une étude réalisée par Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul (1999a; 1999b).

de 10 % entre 1991 et 1996 pour constituer 14,4 % de la population, c'est une proportion nettement inférieure à ce que l'on trouve sur le territoire de la Ville de Montréal (26,5 %). La communauté italienne forme le tiers de l'ensemble des immigrants. Il s'agit cependant d'une immigration de vieille souche alors que les nouveaux immigrants proviennent surtout de l'Asie, l'Italie ne figurant même pas dans les dix plus importants pays d'origine de ces «nouveaux» immigrants. Ceci nous donne un indice sérieux quant au «déclin» de cette communauté dans le territoire.

La majorité de la population (75 %) dit vivre au sein d'un ménage de plus de deux personnes. Par ailleurs, le taux des familles monoparentales est assez élevé (35 %). Finalement, l'espérance de vie à la naissance est sensiblement la même qu'ailleurs à Montréal, soit 77 ans. Selon l'étude effectuée par Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul, ces secteurs sont parmi les plus vieillissants de l'île de Montréal. En 1996, on dénombrait plus de 5000 personnes âgées de 65 ans et plus, soit 17,1 % de la population, ce qui est un indice élevé et supérieur au taux de vieillissement tant du Sud-Ouest, de la ville de Montréal que du Québec. Les aînés des quartiers Ville-Émard et Côte St-Paul représentent à eux seuls 54 % de tous les aînés du Sud-Ouest. Soulignons que le tiers des aînés vivent seuls, ce qui les confronte aux phénomènes d'isolement et d'ennui. De plus, loin d'être un quartier riche, Ville-Émard se positionne davantage comme un secteur de niveau moyen avec des poches de pauvreté, et Côte St-Paul, comme un des secteurs pauvres de Montréal. Mentionnons que *La porte de l'amitié* se situe dans une poche de pauvreté du quartier Ville-Émard.

Jusqu'au début des années 1980, il existait peu d'organismes communautaires dans ces secteurs. Cependant, avec l'évolution du quartier, en particulier le vieillissement de sa population et son appauvrissement, de nouveaux besoins se sont manifestés. Traditionnellement, le quartier était organisé autour de ses paroisses, qui aujourd'hui encore, ont toutes leur club de l'âge d'or. Le CLSC Verdun/Côte St-Paul a été l'un des derniers CLSC à être mis sur pied à Montréal (1990) (Entrevue n° 3, 2003: 4). Il existe aujourd'hui plusieurs organismes communautaires, tant pour les jeunes, les aînés que les

familles. Par ailleurs, on trouve plusieurs CHSLD sur le territoire couvert par le CLSC (qui comprend Verdun), ainsi qu'un centre hospitalier et quatre centres de réadaptation.

1.3. Le projet initial

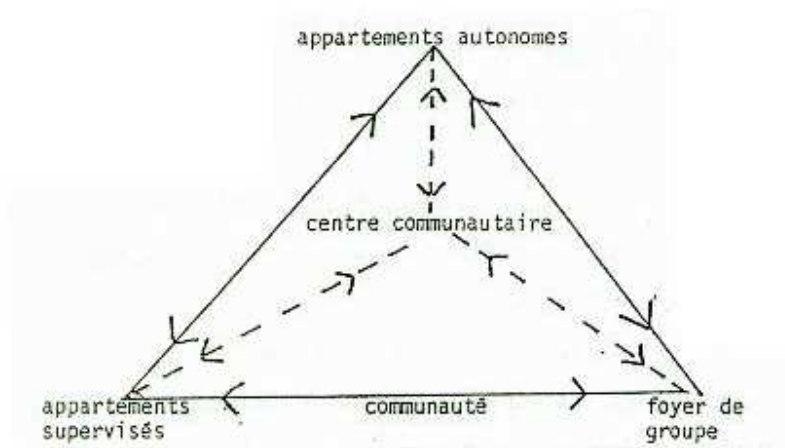
Le projet de *La porte de l'amitié* s'est inscrit dans un projet initial plus global né de la rencontre de trois gestionnaires œuvrant sur le territoire du département de santé communautaire (D.S.C.) de Verdun. À l'époque, l'un d'entre eux dirigeait le département de maintien à domicile du CLSC Verdun/Côte St-Paul, tandis que les deux autres étaient respectivement responsable du centre de jour et responsable des services sociaux hospitaliers du Centre hospitalier de Verdun (Entrevue n° 3, 2003: 2). Ces intervenants, dans leur pratique, étaient témoins d'un manque flagrant de ressources intermédiaires pour les personnes en perte d'autonomie. En fait, ils cherchaient à proposer un concept qui allait permettre de répondre aux besoins des individus qui se retrouvaient coincés entre les ressources lourdes pour personnes en grande perte d'autonomie et les ressources d'appoint pour une perte d'autonomie temporaire (ACHIM, 1991: 6). Le premier document présenté auprès de différents acteurs (intervenants du réseau, aînés de la communauté, bailleurs de fonds potentiels, etc.) comme projet-pilote met bien en relief la situation et l'objectif que se sont donnés les promoteurs :

Connaissant les difficultés des personnes âgées et des adultes en perte d'autonomie reliées aux problèmes de maintien dans leur milieu de vie, il nous est apparu important de trouver des solutions alternatives, c'est-à-dire autres qu'institutionnelles, pour essayer d'apporter une qualité de vie satisfaisante à cette population et ce, avec la participation active de la communauté. (Delaney *et al.*, 1989: 1)

C'est dans ce contexte que naît, en 1989, l'organisme sans but lucratif Alternatives communautaires d'habitation et d'intervention de milieu (ACHIM). Le projet initial, tel que les membres fondateurs l'ont pensé, se présente comme un réseau de soutien intégré, l'objectif ultime étant de créer un environnement propice au maintien de la population âgée au sein de sa communauté. Donc, au départ, ACHIM a proposé l'élaboration d'un réseau de soutien aux personnes âgées en perte d'autonomie composé d'appartements autonomes, d'appartements supervisés, d'un foyer de groupe transitoire post-hospitalisation, d'un centre communautaire pour aînés, etc. Ce réseau aurait la

particularité d'être administré et géré par un conseil d'administration unique (voir schéma 2 ci-dessous).

Schéma 2
Le modèle du réseau de soutien intégré proposé par ACHIM



Source: Delaney, M., Duverger, R., Violette, J. et J. Vinet, *Les personnes en perte d'autonomie «hors programme»*, (1989:10).

L'intervenant communautaire du CLSC du territoire s'est vu offrir comme mandat de travailler à concrétiser ce concept, et ce fut au terme d'un processus de consultation et d'information que le premier volet du concept, le centre communautaire pour aînés, a été inauguré, en 1991. Ce centre, alors situé au centre de loisirs Mgr Pigeon, allait offrir des services et des ressources à une population d'environ 5000 aînés. Il importe de souligner que ce centre de loisirs abritait uniquement les activités du centre communautaire. Pour ce qui est du siège social d'ACHIM, celui-ci a été hébergé, pendant toutes ces années, par le CLSC Verdun/Côte St-Paul.

Parallèlement, le même groupe de promoteurs mobilisait toutes les énergies disponibles pour concrétiser le volet habitation, qui se matérialisera avec l'ouverture de l'OSBL d'habitation *La porte de l'amitié*, en 1995.

1.4. Les promoteurs

Les promoteurs du projet de *La porte de l'amitié* sont d'abord les membres fondateurs d'ACHIM, des intervenants du réseau de la santé et des services sociaux, tout particulièrement du CLSC Verdun/Côte St-Paul. Très rapidement, l'intervenant communautaire du CLSC reçoit de la part des promoteurs le mandat de faire du projet initial un réel concept communautaire. Dès lors, son travail a été d'identifier des leaders aînés et des personnes ressources de la communauté préoccupées par les besoins des aînés. Se sont donc greffées aux membres fondateurs diverses personnes intéressées à mettre l'épaule à la roue: une infirmière auxiliaire d'un CHSLD, un représentant du Mouvement Desjardins, la coordonnatrice des services bénévoles aux aînés du secteur, une représentante de la popote roulante du quartier, un aîné du quartier retraité de la Commission des transports de Montréal, etc. L'implication de tous ces gens a été très importante. Un des membres du conseil d'administration le souligne en ces termes : « Il faut pas se cacher que, quand tu fais un projet d'habitation, c'est trois quatre soirs par semaine jusqu'à minuit une heure [...]» (Entrevue n° 2, 2003: 6). Ces personnes ont été des promoteurs et des «multiplicateurs» d'énergie (Entrevue n° 3, 2003: 7).

1.5. Le démarrage

La porte de l'amitié ne s'est pas matérialisée du jour au lendemain. La concrétisation de ce projet a été, aux dires de tous, «une vraie saga!» (Entrevue n° 3, 2003: 8). Le concept d'habitation communautaire que souhaitaient mettre sur pied les membres d'ACHIM arrive, au début des années 1990, dans un contexte bien particulier sur le plan du logement social. En effet, depuis 1990, il existe un programme de financement essentiellement orienté vers le logement destiné aux personnes âgées à faible revenu et en légère perte d'autonomie, le *Programme sans but lucratif privé – Personnes âgées en légère perte d'autonomie* (PSBLP-PAPA). Les promoteurs du projet avaient donc toutes les raisons de croire que leur projet avait de bonnes chances de se réaliser. Il existait donc un financement potentiel, restait à trouver un emplacement adéquat pour construire les logements. Le hasard a fait son œuvre : une ancienne école du quartier, l'école de Lévis, a été ravagée par un incendie. L'emplacement était idéal. Situé sur le boulevard Monk,

principale artère commerciale du quartier, l'immeuble était suffisamment grand pour y abriter une trentaine de logements et un centre communautaire. À l'époque, la bâtisse appartenait à la Commission des écoles catholiques de Montréal (CÉCM), qui, malheureusement, a refusé de considérer le projet de réaffectation de l'école proposé par les membres d'ACHIM.

Une réelle mobilisation collective s'est mise alors en branle afin de faire fléchir la CÉCM. Près de 2000 signatures en faveur du projet sont recueillies; les aînés du quartier se sont mobilisés pour avoir «pignon sur rue» (Entrevue n° 3, 2003: 8). Malheureusement, la CÉCM est restée inflexible et ne voulait en rien céder l'école. C'était, pour ACHIM, le temps d'explorer de nouvelles avenues.

Encore une fois, un incendie est venu leur offrir un espoir. En effet, l'entreprise AZTEC a été détruite et le terrain, non loin du boulevard Monk, devient disponible. Début 1992, ACHIM a déposé à la SHQ un nouveau projet qui, cette fois, utilisait ce nouveau site. L'emplacement trouvé, c'est le financement qui devient hésitant. Les coupures du gouvernement fédéral en matières de logements sociaux commencent à se faire sentir. La réponse de la SHQ tarde à venir. Mais, en juin 1992, la députée provinciale est fière d'annoncer que *La porte de l'amitié* faisait partie des projets acceptés par la SHQ. Une manche était gagnée, mais la partie était loin d'être terminée.

Les années 1993 et 1994 ont été consacrées à l'achat du terrain, à sa dépollution, à la préparation des plans et des devis, etc. Bien des rumeurs ont circulé à cette époque et les promoteurs du projet ont eu plusieurs fois l'occasion de faire pression sur leurs élus pour s'assurer de la survie du projet. Sans parler des imprévus sur le plan de la construction, des pressions de la SHQ pour réviser les coûts à la baisse, etc.

C'est en mars 1994 que s'est effectuée la première pelletée de terre officielle. La résidence est alors sur le point de se concrétiser. Il faut encore faire face à des imprévus de toute sorte, mais *La porte de l'amitié* accueille ses premiers résidents dès février 1995. Six ans après sa fondation, ACHIM met sur pied sa première ressource d'habitation communautaire.

Lorsque *La porte de l'amitié* ouvre ses portes, ACHIM est en mesure de quitter les locaux vétustes du CLSC pour s'installer convenablement dans ses propres bureaux. Dès lors, *La porte de l'amitié* abrite non seulement le volet habitation d'ACHIM, mais aussi le volet communautaire et les bureaux administratifs. Cinq employés sont sur place : une cuisinière, un concierge surveillant, une coordonnatrice, une secrétaire administrative ainsi qu'une animatrice.

Les premières années d'opération de *La porte de l'amitié* sont caractérisées par des hauts et des bas. La résidence étant subventionnée au déficit d'exploitation³, sa survie financière est assurée. C'est plutôt la survie financière de l'organisme gestionnaire, ACHIM, qui est problématique. En effet, le financement des services connexes à l'habitation, le volet communautaire entre autres (activités sociales, cafétéria, sécurité, etc.), est plutôt instable. Les sources de financement d'ACHIM ne sont pas suffisantes pour assurer la consolidation de l'organisme et, par le fait même, de *La porte de l'amitié*. Ce n'est qu'une fois que la Régie régionale accepte d'augmenter de façon significative le financement du volet «services communautaires» d'ACHIM que les deux organismes réussissent à consolider les postes de la coordonnatrice et de l'animatrice. Il faudra attendre encore quelques années pour rentabiliser le service alimentaire, et ce sera la réalisation d'une deuxième résidence qui donnera la possibilité à l'organisme gestionnaire, tout comme à l'OSBL d'habitation, de jouir d'une plus grande stabilité financière (Entrevue n° 1, 2003).

1.6. La porte de l'amitié aujourd'hui

Il est important de souligner que depuis l'année 2001, *La porte de l'amitié* a vécu de grands changements. En effet, à la suite de la mise sur pied d'un deuxième projet d'habitation, la *Résidence de Lévis*, ACHIM, l'organisme gestionnaire, a subi des transformations majeures qui ont eu des impacts directs sur *La porte de l'amitié*. L'acquisition de l'école de Lévis, qui avait été ardemment souhaitée lors du premier

³ La subvention au déficit d'exploitation implique que l'organisme subventionnaire, dans ce cas-ci la SHQ, finance la différence entre les revenus et les dépenses. Nous reviendrons plus en détails sur ce mode de financement dans la section 3.4 portant sur les données financières.

projet, a impliqué, pour ACHIM, une restructuration en profondeur de son organisation. L'organisme souhaitait dès le départ se positionner sur l'artère principale du quartier, le boulevard Monk. La concrétisation de la *Résidence de Lévis* a enfin permis de réaliser ce souhait. Stratégiquement, le déménagement des bureaux d'ACHIM vers le bâtiment abritant leur deuxième projet d'habitation a été des plus bénéfiques. En effet, avec une visibilité accrue, le service a vu la demande pour les services du centre communautaire et de la *Popote maison* doubler et parfois même tripler. L'organisme a doublé son *membership* et a pu consolider plusieurs emplois. Selon une employée, «ACHIM était dans un cul-de-sac avant d'arriver à l'école de Lévis.» (Entrevue n° 5, 2003: 3).

Ces choix stratégiques auront d'autres impacts, tantôt positifs, tantôt négatifs sur *La porte de l'amitié*, selon les acteurs concernés. Nous le verrons notamment plus en détail dans la section 3.9 sur la consommation des services. Aujourd'hui, en 2003, *La porte de l'amitié* est en période d'ajustement à la suite des changements majeurs survenus ces dernières années.

1.7. Les appuis

Il va sans dire que la SHQ a été l'un des appuis majeurs pour la réalisation du volet financier de *La porte de l'amitié*, le financement étant principalement assuré par son *Programme sans but lucratif privé* (PSBLP). Par ailleurs, rien n'aurait été possible sans l'implication du CLSC Verdun/Côte St-Paul, dont l'organisateur communautaire a consacré près de trois jours par semaine uniquement à l'élaboration du projet et à l'accompagnement des promoteurs. Le CLSC a facilité l'implantation d'ACHIM et, par le fait même, de *La porte de l'amitié*. Il a d'abord prêté des locaux aux employés d'ACHIM et des salles de réunions pour que le conseil d'administration de l'organisme puisse se rencontrer, puis a facilité tout le travail administratif (partage du secrétariat). De plus, certains intervenants du CLSC, entre autres la coordonnatrice du département de maintien à domicile, ont été membres du conseil d'administration d'ACHIM à sa fondation ainsi que de *La porte de l'amitié*⁴.

⁴ Aujourd'hui, aucun intervenant du CLSC Verdun/Côte St-Paul ne siège sur le conseil d'administration de *La porte de l'amitié* ou d'ACHIM.

De nombreuses personnes du milieu de la santé et des services sociaux du territoire ont aussi apporté leur appui. Des représentants de l'hôpital de jour Champlain, du centre hospitalier de Verdun, du centre de jour du Manoir Verdun, entre autres, ont donné de leur temps à la réalisation du projet. L'intervenant communautaire du CLSC souligne que ces personnes l'ont fait beaucoup plus à titre personnel qu'à titre professionnel (Entrevue n° 3, 2003: 6). Néanmoins, leurs institutions respectives leur allouaient quelques heures à consacrer à ACHIM et au projet de *La porte de l'amitié*.

Certaines fondations privées ont appuyé la réalisation de *La porte de l'amitié* en offrant, notamment, l'équipement de cuisine et l'ameublement de la salle à manger. Ces dernières sont : Fondation Berthiaume du Tremblay, Secours aux aînés, Les œuvres du Cardinal Léger, ainsi que d'autres congrégations religieuses. Plusieurs des organismes communautaires du secteur ont aussi donné leurs appuis, dont la Popote roulante et le Service bénévole aux aînés. Finalement, le journal du quartier, *La voix populaire*, a largement appuyé ACHIM et son projet d'habitation en publiant plusieurs articles relatant la mobilisation de la communauté pour la réalisation du projet de *La porte de l'amitié*.

1.8. Le choix du statut juridique

La porte de l'amitié est un organisme sans but lucratif d'habitation ayant pour mission d'offrir des logements à prix modique à une clientèle de 60 ans et plus en légère perte d'autonomie. Il importe de souligner que le choix du statut juridique de *La porte de l'amitié* n'a pas réellement été un choix, mais plutôt une évidence. En effet, au moment où les promoteurs du projet élaboraient leur concept d'habitation, la SHQ débutait son *Programme sans but lucratif privé pour personnes âgées en perte d'autonomie* (le PSBLP-PAPA). C'est ainsi que les membres d'ACHIM se sont «tout de suite greffés à ce volet-là pour aller chercher [leur] premier projet de logements [...]» (Entrevue n° 3, 2003: 3). Par conséquent, la possibilité de fonder une coopérative ou un autre type d'organisme n'a jamais été évoquée et la décision de fonder un organisme sans but lucratif allait de soi. Il est à noter que *La porte de l'amitié* est une entité distincte de l'organisme sans but lucratif ACHIM, qui en est le promoteur. Les deux organismes ont leur conseil d'administration respectif, ce qui diffère de ce qui était souhaité au départ par les

membres fondateurs d'ACHIM. Cette situation s'est imposée pour des questions d'ordre légal et financier. Le financement de la SHQ exigeait que l'OSBL d'habitation créé ait son propre conseil d'administration et que le tiers des sièges soit réservé aux représentants des résidents. Pour cette raison, ACHIM s'est vu dans l'obligation de créer une entité légale distincte pour ses réalisations au chapitre du logement. Afin de conserver l'objectif de départ (avoir un organisme qui gère l'intégralité d'un réseau de soutien) et de conserver la mission d'ACHIM (contrer l'isolement des personnes âgées en intégrant un volet communautaire aux réalisations en habitation), l'organisme a nommé parmi ses membres les six personnes devant siéger sur le conseil d'administration de *La porte de l'amitié*. On retrouve donc, sur les conseils d'administration d'ACHIM et de *La porte de l'amitié*, mis à part les représentants des résidents, les mêmes administrateurs. Ce qui implique que *La porte de l'amitié* donne un contrat de gestion à ACHIM pour la gestion de l'immeuble, l'administration et la sélection des locataires. En théorie, *La porte de l'amitié* pourrait donner ce contrat de gestion à un autre organisme ou à une entreprise à but lucratif, mais ACHIM s'assure que cette éventualité ne se présente pas en gardant la main mise sur le conseil d'administration. Cette stratégie répond aussi à d'autres enjeux que la coordonnatrice d'ACHIM résume ainsi :

Donc, ACHIM permet, par ce biais là d'influer la philosophie d'intervention dans la résidence [...] et d'essayer de faire valoir l'importance de garder une ouverture sur la communauté et de ne pas en faire des ghettos. Il y avait tout ça comme enjeu social qui était là-dedans mais il y avait aussi une question légale. (Entrevue n° 1, 2003: 2)

2. LES ACTEURS DE LA PORTE DE L'AMITIÉ

Notre étude a permis d'identifier différents types d'acteurs impliqués au sein de *La porte de l'amitié*. Il y a tout d'abord les résidents qui étaient, au moment de notre étude, au nombre de 31. Puis, viennent les membres du conseil d'administration, au nombre de huit. Finalement, *La porte de l'amitié* n'ayant pas de travailleurs salariés et les services offerts aux résidents étant dispensés selon un contrat de services avec l'organisme gestionnaire, nous avons considéré les employés d'ACHIM comme faisant partie du réseau de *La porte de l'amitié*. D'autres partenaires font aussi partie de ce réseau, nous les présenterons brièvement.

2.1. Le profil des résidents

Au moment de la cueillette de données pour notre étude, *La porte de l'amitié* comptait 31 locataires, dont 25 personnes seules et trois couples. La moyenne d'âge des locataires est de 74 ans et une des locataires est centenaire. Plus du trois quarts des locataires sont des femmes, ce qui correspond tout à fait à la tendance sociodémographique du Québec selon laquelle les femmes constituent la majorité des personnes âgées et que celles-ci sont plus nombreuses à vivre seule et avec de faibles revenus. Étant donné la mission de la ressource (offrir des logements à loyer modique à des personnes âgées en légère perte d'autonomie) et les critères d'attribution des logements, on comprend que les revenus des locataires soient faibles, voire même très faibles. La plupart d'entre eux ne bénéficient que de la pension fédérale de sécurité de la vieillesse et du supplément de revenu garanti, tandis que certains seulement reçoivent une rente de la Régie des rentes et/ou une rente d'un régime privé. La totalité des locataires sont francophones, de nationalité canadienne et sont originaires du quartier ou des environs. Leur scolarité est peu élevée (la plupart ont une septième année). Pour ce qui est de la perte d'autonomie, entre six et dix résidents, en moyenne, reçoivent des services de maintien à domicile du CLSC, ce qui laisse penser que presque un tiers des résidents souffre d'une perte d'autonomie suffisamment importante pour nécessiter une aide supplémentaire à ce qui est offert par *La porte de l'amitié*. Les services reçus du CLSC peuvent être de divers ordres : aide au

bain, aide aux repas, visite médicale à domicile, etc. Il importe de souligner qu'aucun des résidents, au moment où notre étude a été réalisée, n'avait recours au crédit d'impôt pour les services de maintien à domicile, leurs revenus étant, pour la grande majorité, trop faibles pour accéder à cet avantage fiscal. Finalement, mentionnons que la grande majorité (20/31) des locataires de *La porte de l'amitié* y demeurent depuis son ouverture, en 1995, et que ce n'est que depuis les deux dernières années que de nouveaux locataires ont été admis, à la suite du décès ou du placement des premiers locataires.

2.1.1. *Le résident-surveillant*

Depuis deux ans, le poste de concierge-surveillant a été modifié. En effet, auparavant, un appartement était réservé pour le concierge et celui-ci assurait aussi la surveillance de la résidence. Avec l'arrivée d'une seconde réalisation en habitation, donc d'un second immeuble à gérer et à administrer, ACHIM a décidé de modifier le statut du concierge de *La porte de l'amitié* et de confier à un employé non résident les tâches de conciergerie des deux bâtisses. La surveillance à *La porte de l'amitié* est donc aujourd'hui assumée par un résident, et ce, en contrepartie d'une réduction de son montant forfaitaire⁵ de l'ordre de 132\$ (ce qui correspond à la partie alimentaire du forfaitaire). Cette rétribution est considérée comme une «gratification» et non comme une paye (Entrevue n° 1, 2003: 3). Le surveillant doit être en poste de 16h à 8h le lendemain matin. Son rôle est, entre autres, de veiller au bon voisinage, d'effectuer une tournée de sécurité, de répondre aux appels d'urgence, d'assister le concierge si nécessaire, etc. Il est en contact étroit avec la coordonnatrice et c'est lui qui peut l'informer sur la vie quotidienne à la résidence.

2.1.2. *Les résidents bénévoles*

Parmi les résidents de *La porte de l'amitié*, plusieurs offrent des heures de bénévolat. Étant donné la mission de l'organisme, la direction d'ACHIM valorise fortement la pratique du bénévolat au sein des résidents. D'ailleurs, l'expérience en tant que bénévole est prise en considération lors de la sélection des futurs résidents. Certains d'entre eux sont sollicités pour aider à la préparation de la salle à manger à l'heure du dîner : ils mettent la table, distribuent les paniers de pains, remplissent les pichets d'eau et aident à

⁵ Chaque résident paye un montant forfaitaire, en surplus de son loyer, pour le service alimentaire (cinq repas par semaine), le soutien à la vie résidentielle et le volet sécurité. Nous y reviendrons plus en détail dans la section 3.3 portant sur les services produits.

ranger la vaisselle propre après le repas. D'autres qui ont envie de travaux plus manuels sont invités à donner un coup de main pour l'entretien de l'immeuble, des espaces verts, etc. D'autres encore souhaitent aider à la décoration lors des fêtes spéciales ou encore lors de la clinique d'impôt, etc. Cette façon de faire est directement liée à la philosophie de l'organisme gestionnaire, ACHIM, et, toujours selon la coordonnatrice, le bénévolat des résidents représente un moyen «pour maintenir l'autonomie tant physique que psychologique des personnes.» (Entrevue n° 1, 2003: 5).

2.2. Les membres du conseil d'administration

Au moment de notre étude, le conseil d'administration de *La porte de l'amitié* était composé de huit membres (un poste vacant) :

- ❖ Cinq représentants de l'organisme gestionnaire ACHIM (sur une possibilité de six), dont les trois officiers, soit le président, le vice-président et la secrétaire-trésorière. Parmi ces membres, l'un travaille au sein du mouvement des coopératives Desjardins depuis plus de 24 ans. Il est originaire du secteur et connaît bien les acteurs du Sud-Ouest. D'ailleurs, il a été recruté par l'intervenant communautaire du CLSC qui l'avait identifié comme un membre influent de la communauté. On y trouve aussi un retraité de la Commission des transports. Celui-ci a toujours demeuré dans le quartier et a été recruté par l'ancienne présidente du conseil d'administration qui s'avérait être aussi sa voisine. Il a été très impliqué en politique municipale et est connu par les membres de la communauté. Finalement, une autre membre est, pour sa part, infirmière-auxiliaire dans un CHSLD et demeure dans le quartier sans en être originaire. Celle-ci s'est impliquée au sein d'ACHIM en continuité avec le bénévolat qu'elle faisait déjà au sein de son établissement. Elle a participé aux premiers colloques organisés par l'intervenant communautaire au tout début du projet et s'est rapidement impliquée plus activement dans le développement du projet d'habitation.

- ❖ Trois représentants des locataires. Ces représentants sont élus à l'assemblée générale annuelle et leur mandat est de deux ans. Il n'y a pas de limite au renouvellement de leur mandat.

Dans la dernière année, un administrateur est décédé, un poste a été comblé à la dernière assemblée mais un poste demeure vacant. La coordonnatrice nous indique qu'elle éprouve certaines difficultés à identifier des personnes de la communauté prêtes à appuyer la cause et à s'engager comme administrateur. Par ailleurs, historiquement, les postes au sein du conseil d'administration ne sont jamais restés vacants très longtemps. Les membres du conseil d'administration ont bon espoir de trouver le neuvième administrateur au courant de cette année.

2.3. Le réseau

2.3.1. Les employés d'ACHIM

Comme nous l'avons spécifié plus haut, *La porte de l'amitié* n'a pas d'employés. C'est l'organisme ACHIM qui embauche le personnel nécessaire à la gestion et à la bonne marche de la ressource. ACHIM emploie dix personnes, dont sept ont été rencontrées dans le cadre de cette étude. Cinq personnes sont impliquées de près dans la vie quotidienne de *La porte de l'amitié* : la coordonnatrice, l'intervenante de milieu, la chef du service alimentaire, une des deux aides alimentaires et le concierge. Deux autres personnes, soit l'agente marketing et l'agent de développement, sont impliquées de façon plus indirecte et les trois derniers employés (cuisinier, aide alimentaire et un poste multi-tâches cuisine et entretien) ont moins de contacts avec les résidents de *La porte de l'amitié*. Nous dresserons ici un bref portrait sociodémographique des employés d'ACHIM que nous avons rencontrés.

Les femmes sont majoritaires (5/7) chez les employés. L'âge moyen y est de 39 ans, deux personnes ayant moins de 30 ans et cinq entre 30 et 55 ans. Tous les employés rencontrés, sauf un, sont nés au Québec et tous sont francophones. Une seule des employés est mariée et a des enfants, les autres sont célibataires, divorcés ou en union de fait et n'ont pas d'enfants. Le degré de scolarité varie énormément : on trouve trois personnes

détentrices d'un baccalauréat, une personne détentrice d'une maîtrise et trois personnes ayant un diplôme d'études collégiales ou d'études secondaires. Leur trajectoire d'emploi est, elle aussi, très diversifiée. Pour plusieurs d'entre eux, leur présent emploi représente une première incursion dans le milieu communautaire, certains proviennent de milieu institutionnel et d'autres du privé. Plusieurs ont aussi connu des réorientations de carrière majeures, deux d'entre eux à la suite de *burn-out*. En moyenne, les employés rencontrés sont au service d'ACHIM depuis deux ans, en fait, depuis qu'ACHIM a réussi à consolider ses postes et à dégager des fonds supplémentaires pour l'embauche de personnel. Quatre des sept employés rencontrés avaient une expérience de travail auprès d'une clientèle âgée avant cet emploi : ils ont travaillé dans des centres d'accueil, des centres d'hébergement et de soins de longue durée ou comme préposé à domicile.

2.3.2. *Les partenaires*

La porte de l'amitié a pu bénéficier des différents partenariats qu'ACHIM a établi au fil des ans. La SHQ est bien entendu un interlocuteur très important dans le cadre de la gestion de la résidence. C'est avec elle que se négocient les améliorations, rénovations ou autres réparations nécessaires. Si les rapports avec la SHQ ont été houleux pendant la phase de démarrage, les rapports sont aujourd'hui beaucoup plus conviviaux.

Le CLSC est demeuré un partenaire important malgré une certaine transformation de son implication au cours des dernières années. À cet égard, même si aucun représentant du CLSC n'est impliqué au sein du conseil d'administration, l'intervenant communautaire est encore sollicité occasionnellement. Il a, entre autres, récemment offert une activité d'éducation populaire aux résidents de *La porte de l'amitié* sur l'implication au sein d'un organisme à but non lucratif. Par ailleurs, les résidents font appel aux services de soutien à domicile du CLSC lorsque leur état de santé le requiert. L'intervenante de milieu a donc parfois à faire un suivi auprès des travailleurs sociaux du CLSC en lien avec la situation d'un résident ou d'une résidente. À cet égard, cette intervenante souligne le défi que représente la création d'un partenariat dynamique avec les intervenants du département de soutien à domicile du CLSC :

Quand la coordonnatrice est arrivée, elle a travaillé beaucoup pour établir un vrai partenariat avec le CLSC. Aujourd'hui, on a beaucoup plus de collaboration. Mais au

CLSC, [à une certaine époque, c'était] un peu la chaise musicale... Ils ne nous appellent pas pour nous dire qu'un résident reçoit des services... Ce n'est pas toujours facile avec eux... Mais j'ai au moins de bons contacts avec deux travailleurs sociaux du CLSC. (Entrevue n° 5, 2003: 3)

D'autres instances gouvernementales apportent aussi leur soutien à différents niveaux. Notamment, les formations que reçoivent les employés de l'organisme gestionnaire ACHIM sont pour la plupart subventionnées par le centre local d'emploi (Emploi-Québec). Le ministère de la Santé et des Services sociaux est aussi partenaire d'ACHIM dans la mesure où les subventions qu'il accorde à l'organisme communautaire permettent d'employer la coordonnatrice et l'intervenante de milieu, deux postes clés dans la gestion et la livraison des services offerts à *La porte de l'amitié*.

Au fil des ans, des partenariats ont été établis de façon formelle ou informelle avec des organismes communautaires du quartier. Par exemple, l'organisme *Service bénévole aux aînés* dessert la clientèle de *La porte de l'amitié*, notamment en leur offrant des services de transport, d'accompagnement pour les visites médicales, de visites d'amitié, etc. Il existe aussi, sur le territoire, une entreprise d'économie sociale en aide domestique, *La Maisonnette*. Ce service est accessible aux résidents de *La porte de l'amitié* et des dépliants publicitaires annonçant le service sont toujours bien à la vue dans la résidence. De plus, un partenariat a été établi récemment avec *L'Auberge communautaire du Sud-Ouest*, un organisme communautaire voué à la promotion et à la défense des droits des jeunes sans-abri. Ce sont en effet les jeunes de *L'Auberge* qui ont décroché le contrat de nettoyage des vitres extérieures de la résidence, ce qui a été une occasion pour les jeunes et les aînés d'apprendre à mieux se connaître.

3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

Étant donné les liens serrés qui unissent l'OSBL d'habitation avec l'organisme gestionnaire ACHIM, les analyses présentées dans cette section vont parfois déborder le cadre strict des activités de *La porte de l'amitié* et intégrer des éléments liés aux activités d'ACHIM. L'analyse sera donc élargie aux activités d'ACHIM chaque fois que cela permettra de mieux éclairer l'évolution de la situation organisationnelle de *La porte de l'amitié*.

3.1. Les objectifs et les priorités de l'organisme

3.1.1. Les objectifs

Les objectifs de *La porte de l'amitié* découlent des objectifs que s'est donné ACHIM : «développer des ressources communautaires pour les personnes âgées du secteur et maintenir les aînés dans leur milieu de vie naturel tout en leur assurant une bonne qualité de vie.» Dans ce cadre, *La porte de l'amitié* a pour objectifs d'offrir et d'administrer des logements à prix modique pour la clientèle aînée des quartiers Ville-Émard/Côte St-Paul, d'améliorer la qualité de vie des locataires, leur sentiment de sécurité et de favoriser leur implication sociale pour créer une vie résidentielle enrichissante (La porte de l'amitié, 2003: 4).

3.1.2. Les priorités

Les priorités établies par *La porte de l'amitié* sont plutôt de l'ordre de la vie quotidienne de la résidence. Par exemple, pour l'année 2003, les priorités établies sont : décorer la salle à manger, évaluer la satisfaction de la clientèle au regard des repas par une stagiaire en technique diététique, peindre les rampes et balcons extérieurs, refaire la dalle de ciment à l'entrée principale.

Dans une visée plus large, une des grande priorités d'ACHIM est de poursuivre la création de nouveaux logements sociaux destinés aux personnes âgées des quartiers

Ville-Émard et Côte St-Paul. À cet égard, ACHIM, grâce à l'expérience acquise au fil des ans, est maintenant sollicité par les organismes du réseau pour piloter un troisième projet d'habitation. Les besoins sont toujours présents; l'existence d'une liste d'attente pour les deux résidences actuelles en est la preuve. Les gens d'ACHIM regardent donc de près différentes options et formules afin de concrétiser un troisième projet d'habitation.

3.2. Les aspects stratégiques

Le contexte dans lequel est né *La porte de l'amitié* fait en sorte que cette ressource fut bien connue du secteur avant même d'avoir pignon sur rue. En effet, le battage médiatique autour de la lutte qu'ont menée ACHIM et ses supporteurs pour obtenir l'école de Lévis a favorisé la reconnaissance de *La porte de l'amitié*. Le journal de quartier, *La Voix populaire*, a été l'un des médias qui a joué un rôle important pour la reconnaissance d'ACHIM et de *La porte de l'amitié*. Cette popularité a fait en sorte que les logements étaient tous loués avant même que la bâtisse soit prête à accueillir les gens. Depuis ce temps, la liste d'attente est toujours bien longue (en moyenne et selon les époques, entre 5 et 10 personnes en attente). Les logements des deux bâtisses ne restent jamais libres très longtemps et le bouche à oreille est largement suffisant pour diffuser l'information.

Stratégiquement, le déménagement du centre communautaire et des bureaux administratifs d'ACHIM dans la nouvelle bâtisse (la *Résidence de Lévis*), située sur le boulevard Monk, ne s'est pas fait uniquement pour répondre à des besoins d'espace. En effet, l'accès à l'organisme est plus facile et celui-ci jouit d'une plus grande visibilité depuis qu'il est situé sur l'artère principale du quartier.

Ajoutons que la coordonnatrice de l'organisme gestionnaire participe à divers regroupements d'organismes pour aînés et d'organismes voués à l'habitation, et ce, dans le but de faire connaître ACHIM et ses réalisations mais aussi afin de construire des partenariats enrichissants. ACHIM désire se positionner comme un organisme pilier dans son secteur et prend des décisions stratégiques pour y arriver.

3.3. Les services produits

La résidence *La porte de l'amitié* produit un seul service : elle offre 28 logements à prix modique à des personnes âgées en légère perte d'autonomie. De ces 28 logements, trois ont été conçus pour une clientèle en fauteuil roulant et ont été adaptés en conséquence; 24 sont des trois et demi, tandis que quatre sont des quatre et demi. Pour illustrer le montant que déboursent les locataires pour leur loyer, mentionnons que le loyer le plus bas est fixé à 188,60 \$, tandis que le plus élevé est de 565,60 \$ (pour l'année 2003)⁶. Soulignons finalement que l'immeuble de trois étages est muni d'un ascenseur, ce qui sécurise grandement les personnes âgées qui ont des problèmes de santé ou de perte d'autonomie et augmente, par le fait même, leur qualité de vie.

Les résidents de *La porte de l'amitié* ont aussi accès à divers services, moyennant un montant forfaitaire de 185 \$, pour une personne seule, et de 264 \$, pour un couple, ce montant étant ajouté à leur loyer mensuel. Ces services sont encadrés par un contrat de gestion que la corporation de *La porte de l'amitié* établit avec l'organisme fondateur et gestionnaire ACHIM. Ce contrat stipule qu'ACHIM s'engage à effectuer les tâches relatives à l'administration de la résidence (gestion du budget d'exploitation alloué par la SHQ; gestion des loyers; gestion des contrats d'assurances et production des états financiers), à son entretien (entretien général du bâtiment et réalisations des correctifs nécessaires, gestion des contrats et garanties d'entretien), aux différents services (coordination et gestion du service alimentaire, coordination du service de soutien aux locataires) et à la vie associative (préparation de l'assemblée générale annuelle, production des documents officiels et fonctionnement du conseil d'administration et des comités de travail).

Les services offerts aux résidents de *La porte de l'amitié* sont de trois ordres : la sécurité, l'alimentation et le soutien à la vie résidentielle. Le volet sécurité comprend, entre autres, le service de surveillance 24 heures par jour. Cette surveillance repose principalement sur un système de tirette d'alarme et sur la présence d'un résident surveillant. En effet, tous les appartements de *La porte de l'amitié* sont munis de tirettes d'alarme (l'une située

⁶ Les loyers fixés représentent 25% des revenus des locataires. Nous y reviendrons plus en détail dans la section 3.5 sur la production des services.

dans la ou les chambres à coucher et l'autre dans la salle de bains) qui sont reliées à un central téléphonique. Lorsqu'une tirette est actionnée, le central reçoit le signal et le transmet sur le téléavertisseur de la coordonnatrice avec l'adresse et le numéro d'appartement d'où provient l'appel d'urgence. La coordonnatrice contacte alors le résident-surveillant afin que celui-ci se rende à l'appartement en question pour prêter assistance en attendant les secours. Rappelons que le résident-surveillant est en devoir de 16 h à 8 h. Donc, entre 8 h et 16 h, en l'absence possible du résident-surveillant, la coordonnatrice, le concierge ou encore l'aide-alimentaire (présente de 10 h à 14 h) deviennent des personnes de référence pour les locataires. Signalons que les bureaux de la coordonnatrice ne sont pas situés dans l'immeuble, ce qui laisse entrevoir un décalage entre ce qui est offert (surveillance 24 h/24) et ce qui existe en réalité (un système d'appel d'urgence en opération 24 h/24, mais une surveillance sur place seulement 16 h/24). Ceci semble créer un certain sentiment d'insécurité chez les résidents. Nous y reviendrons dans la section 3.9, «consommation de services». En plus, une sécurité accrue a été instaurée, ces dernières années, afin de contrer le vandalisme (caméra extérieure, système anti-vol, fenêtres sous pastilles reliées à un central téléphonique) et pour augmenter la sécurité des résidents (clés codées pour éviter la reproduction illimitée). Finalement, tout l'édifice est équipé de détecteurs de chaleur et de fumée, tous les appartements sont munis de gicleurs installés dans toutes les pièces et même dans les placards. Le plan en cas d'incendie est bien indiqué et les alarmes sont reliées à un central téléphonique qui assure un lien direct avec les casernes de pompiers du secteur (Entrevue n° 1, 2003: 3-4).

Le soutien à la vie résidentielle implique, entre autres, le maintien de la qualité de vie des résidents de *La porte de l'amitié*. Ce volet vise la socialisation, l'information, l'entraide, la stimulation intellectuelle et le maintien d'un rôle social. Pour remplir ce mandat, ACHIM, à travers son volet d'intervention de milieu, offre des activités de loisirs et un suivi de type psychosocial à ses résidents, et ce, dans ses deux résidences. L'intervenante de milieu a pour mandat d'accueillir les nouveaux résidents; d'offrir des informations et des références à tout locataire qui en fait la demande; d'effectuer un suivi lorsque la situation d'un résident le requiert (maladie, difficulté d'adaptation, difficulté de voisinage, etc.), d'organiser des activités spéciales (anniversaires, fêtes estivales, loisirs, etc.); et de soutenir les résidents dans toutes les démarches qu'ils entreprennent pour

enrichir leur vie résidentielle. À cet effet, un comité de vie sociale et de loisirs a été mis sur pied afin d'inciter les résidents à s'approprier davantage cet aspect de leur vie résidentielle.

Finalement, le volet alimentaire implique le service du repas du midi offert cinq jours par semaine. Ce service, en plus d'offrir un repas substantiel et de qualité, vise à contrer l'isolement des personnes résidentes en les incitant à sortir de leur appartement pour le repas du midi. Les résidents prennent leur repas dans la salle communautaire aménagée à cet effet. Il est toutefois possible d'apporter un repas au domicile d'un résident qui serait exceptionnellement indisposé. Il importe de souligner que l'on verra aussi à rembourser une personne qui a été hospitalisée temporairement et ce, sous forme de repas sous vide. En effet, ACHIM, en plus de produire des repas chauds pour les locataires de ses deux résidences, offre un service de *Popote maison* à l'ensemble de la communauté du secteur. Ces repas sont conservés sous vide et sont vendus à prix modique dans un petit magasin situé à l'intérieur des locaux de la *Résidence de Lévis*. Ce service offre aussi des livraisons à domicile pour l'ensemble du Sud-Ouest.

3.4. Les données financières

La situation financière de *La porte de l'amitié* est principalement tributaire du Programme sans but lucratif privé – personne âgée en perte d'autonomie (PSBLP-PAPA) de la SHQ. Ce programme, géré par la SHQ mais financé conjointement par les paliers provincial (25 %) et fédéral (75 %), subventionne l'OSBL d'habitation au déficit d'exploitation. En d'autres mots, la SHQ paie la différence entre les revenus et les dépenses de l'organisme. Le déficit peut varier d'une année à l'autre, mais, peu importe cette variation, la SHQ paie toujours l'écart entre les revenus générés par les loyers et les dépenses qu'encourent la gestion de *La porte de l'amitié*.

Le bilan financier des cinq dernières années de fonctionnement de la ressource est présenté ci-dessous au tableau 1. *La porte de l'amitié* tire ses revenus de trois sources : les loyers, établis à 25 % du revenu des locataires selon les règlements de la SHQ, le montant forfaitaire pour les services de base offerts dans la résidence (surveillance, repas

du midi et soutien à la vie résidentielle), et la subvention au déficit d'exploitation de la SHQ.

Tableau 1. État des revenus et des dépenses de *La porte de l'amitié* par poste budgétaire et en proportion du budget annuel de 1998 à 2002

	1998	1999	2000	2001	2002
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Loyer	105 709 (28 %)	101 080 (27 %)	106 181 (30 %)	109 640 (32 %)	110 192 (32 %)
Montant forfaitaire	60 826 (16 %)	59 009 (15 %)	59 044 (17 %)	60 246 (17 %)	60 571 (17 %)
Subvention SHQ (déficit d'exploitation)	211 136 (56 %)	218 707 (58 %)	187 412 (53 %)	178 168 (51 %)	179 136 (51 %)
Revenus	377 671	378 796	352 637	348 054	349 899
Contrat de gestion (ACHIM)	60 826 (16 %)	59 009 (15 %)	59 044 (17 %)	60 246 (17 %)	60 571 (17 %)
Administration	9524 (2 %)	10 732 (3 %)	12 471 (4 %)	14 027 (5 %)	16 731 (5 %)
Conciergerie et entretien	34 127 (9 %)	28 905 (8 %)	29 649 (8 %)	29 005 (8 %)	25 384 (7 %)
Énergie, taxes, assurances et sinistres	62 704 (17 %)	62 103 (16 %)	64 672 (18 %)	70 039 (20 %)	70 574 (20 %)
Remplacement, améliorations et modernisations	6764 (2 %)	13 764 (4 %)	12 601 (4 %)	10 470 (3 %)	12 372 (4 %)
Financement de l'hypothèque	203 726 (54 %)	203 725 (54 %)	173 922 (49 %)	163 987 (47 %)	163 987 (47 %)
Service à la clientèle	-	558 -	278 -	280 -	280 -
Dépenses	377 671	378 796	352 637	348 054	349 899
(Déficit) Surplus	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø

Source : La porte de l'amitié, *Bilan financier*, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002

La proportion des revenus de *La porte de l'amitié* provenant des loyers a légèrement augmenté (+4,2 %) depuis 1998. Les loyers étant réajustés annuellement en fonction de l'augmentation des revenus des locataires, cette constante augmentation correspond à l'évolution des revenus des résidents, leur pension de vieillesse et leur régime de retraite étant indexés annuellement.

Par ailleurs, le montant forfaitaire est demeuré pratiquement stable. Ce n'est que depuis juillet 2001 que le conseil d'administration de *La porte de l'amitié* a décidé d'ajuster ce montant en se basant sur l'indice moyen de consommation. Par conséquent, le montant exigé pour les services de base (surveillance, repas du midi et soutien à la vie résidentielle) a été majoré de 1,6 %, en juillet 2001, et de 1,1 %, en juillet 2002. Ces ajustements ont représenté, en moyenne, une hausse de 2 \$ par mois, pour une personne seule, et de 3 \$, pour un couple.

Le montant des revenus attribuable à la subvention de la SHQ a, lui, connu une baisse de près de 15 % depuis les cinq dernières années. Ceci est directement lié au fait que les dépenses de l'organisme sont allées en décroissant depuis l'année 1999. Cette diminution des dépenses est principalement attribuable à une diminution des postes budgétaires de conciergerie et de financement de l'hypothèque. À cet égard, la part des dépenses allouées au poste budgétaire de financement a connu une nette diminution à la suite du renouvellement de l'hypothèque, en mars 2000. Ce renouvellement a fait passer le taux d'intérêt de 9,2 % à 6,87 %, diminuant ainsi les mensualités de 3 310 \$. Les charges liées à l'hypothèque ont diminué de 19,5 % par rapport aux dépenses totales de l'organisme.

En contrepartie des tâches de gestion assumées par ACHIM, *La porte de l'amitié* doit budgéter un montant relatif à la gestion administrative de la résidence. Cette somme est inscrite au poste budgétaire «administration» pour lequel la SHQ alloue jusqu'à 12 % du montant du budget annuel d'exploitation. Ce montant augmente de manière constante : de 1998 à 2002, il est passé de 9 524 \$ à 16 731 \$, soit une augmentation de 75 %. Cette augmentation est principalement due à l'achat de matériel et d'équipement de bureau, tel un photocopieur, et à l'installation et la gestion du parc informatique.

Il importe de souligner que l'organisme subventionnaire fournissait 56 % des revenus de l'organisme en 1998. Cette proportion est tombée à 51 %, en 2002 (voir tableau 1). À cet égard, la SHQ exerce un contrôle très serré des dépenses de l'organisme. Les budgets de fonctionnement doivent être vérifiés et approuvés par les fonctionnaires de la SHQ et toute dépense imprévue doit nécessairement être préalablement autorisée par l'organisme subventionnaire. Si *La porte de l'amitié* n'a pas de balises claires quant à une fourchette

de déficit acceptable, il est entendu que la SHQ s'assure que le déficit soit toujours raisonnable et exerce un contrôle très serré sur la gestion de l'organisme. D'ailleurs, les dépenses de l'organisme ont diminué de 7,3 % de 1998 à 2002. Cette diminution, rappelons-le, découle directement de la baisse des charges liées à l'hypothèque qui ne représentent plus que 47 % des dépenses de l'organisme en 2002 comparativement à 54 % en 1998.

La porte de l'amitié bénéficie aussi de réserves; celles-ci sont exigées et financées par la SHQ. Ces réserves servent à financer les remplacements, rénovations ou améliorations que l'immeuble nécessite. L'état des réserves des cinq dernières années est présenté au tableau 2 ci-dessous. Le recours à ces réserves n'est pas laissé à la discrétion de l'organisme. C'est à la SHQ à autoriser la direction de *La porte de l'amitié* à piger dans les comptes de la réserve.

Tableau 2. État des réserves de *La porte de l'amitié* de 1998 à 2002

	1998 (\$)	1999 (\$)	2000 (\$)	2001 (\$)	2002 (\$)
Réserve remplacement- immeuble	14 736	21 111	27 479	30 335	35 847
Réserve remplacement-meuble	3 908	3 492	4 610	3 427	4 452

Source : *La porte de l'amitié*, *Bilan financier*, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002.

Finalement, il importe d'examiner sommairement la santé financière de l'organisme gestionnaire puisque la livraison des services offerts à l'intérieur de la résidence dépend de lui. Pour illustrer la situation d'ACHIM, nous présentons, au tableau 3, les revenus et dépenses de l'organisme gestionnaire des cinq dernières années.

Tableau 3. État des revenus et des dépenses de *Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu* (ACHIM) par poste budgétaire et en proportion du budget annuel de 1997-1998 à 2001-2002

	1997-1998 (\$)	1998-1999 (\$)	1999-2000 (\$)	2000-2001 (\$)	2001-2002 (\$)
Subvention RRSSMC	65 000	65 000	65 000	66 478	67 542
Autres subventions (Projet Emploi-Québec, ministère de la Métropole, RÉSO, etc.)	37 439	66 417	58 853	56 782	102 873
Revenus (subventions)	102 439 (40 %)	131 417 (45 %)	123 853 (41 %)	123 260 (44 %)	170 415 (40 %)
Honoraires de gestion et autres services	61 450	63 340	73 188	76 324	116 914
Revenus de cuisine	49 816	54 528	55 870	45 611	59 592
Revenus calendriers-loteries	-	4 285	2 277	534	1 011
Sorties	23 512	23 786	18 998	17 476	27 533
Événements spéciaux	3 870	4 381	6 954	5 225	7 477
Cours et formations	735	683	1 433	3 102	3 826
Dons et collectes	2 106	4 783	1 945	1 824	3 601
Cartes de membres	1 530	1 590	1 430	1 280	2 870
Revenus d'intérêts	-	-	674	1 168	3 471
Autres revenus	2 388	3 357	2 775	3 308	1 050
Apports afférents aux immobilisations	9 000	-		-	-
École de Lévis	-	-	14 000	-	30 760
Revenus (autogénérés)	154 407 (60 %)	160 733 (55 %)	179 544 (59 %)	155 852 (56 %)	258 105 (60 %)
Total des revenus	256 846 (100 %)	292 150 (100 %)	303 397 (100 %)	279 112 (100 %)	428 520 (100 %)

Salaires et charges sociales	124 169 (52 %)	153 821 (53 %)	167 841 (58 %)	147 371 (58 %)	237 436 (59 %)
Dépenses cuisine	63 334 (27 %)	74 604 (26 %)	66 901 (23 %)	56 879 (22 %)	59 296 (15 %)
Autres dépenses	51 207 (21 %)	59 219 (21 %)	56 512 (19 %)	52 054 (20 %)	104 317 (26 %)
Total des charges	238 710 (100 %)	287 644 (100 %)	291 254 (100 %)	256 304 (100 %)	401 049 (100 %)
Excédent des produits et des charges	18 136	4 506	12 143	22 808	27 771

Source : ACHIM, *Bilan financier*, 1997-98, 1998-99, 1999-2000, 2000-01, 2001-02; Livres comptables, 1997-98, 1998-99, 1999-2000, 2000-2001, 2001-2002.

On remarque très rapidement à quel point l'organisme ACHIM a connu une croissance importante au cours des cinq dernières années. En effet, ses revenus ont connu une augmentation de 40 % entre 1997-1998 et 2001-2002. Le saut important sur le plan des rentrées d'argent que l'on observe entre les années 2000-2001 et 2001-2002 est principalement dû à l'ouverture du deuxième OSBL d'habitation, la *Résidence de Lévis*. À titre d'exemple, différents dons pour la réalisation du projet de la *Résidence de Lévis* ont participé à faire grimper les revenus d'ACHIM (par exemple, un montant de 30 760 \$ sous forme de dons divers en 2001-2002). Ceci tend à démontrer qu'ACHIM a su diversifier ses sources de revenus. Ainsi, les revenus tirés de la vente de services à la *Résidence de Lévis* a eu pour effet de faire passer de 38,7 % à 23,5 % la proportion des revenus d'ACHIM provenant de *La porte de l'amitié*.

Ces états financiers démontrent aussi à quel point l'organisme gestionnaire déploie des efforts pour augmenter sa part de revenus autogénérés. D'ailleurs, il est remarquable que ce dernier réussisse à générer près de 60 % de ses revenus par différentes sources, autres que gouvernementales.

Finalement, sans qu'ils ne soient mirobolants, l'organisme gestionnaire arrive à dégager des surplus financiers, ce qui nous laisse penser que ACHIM jouit d'une bonne gestion et d'une santé financière enviable. Bien entendu, cet équilibre est fragile. Les subventions salariales prendront fin dans la prochaine année et la direction de l'organisme est tout à

fait consciente qu'elle fera face à un manque à gagner. L'organisme, même s'il peut compter sur un léger coussin financier, doit dès maintenant penser à d'autres sources de financement afin de consolider les emplois actuels. Le projet de mettre sur pied une troisième résidence est largement envisagé par les membres de la direction et ce, dans le but de consolider les différents services offerts par l'organisme.

3.5. La production des services

Comme nous l'avons mentionné, *La porte de l'amitié* propose un seul service, des logements à prix modique à des personnes âgées en légère perte d'autonomie⁷. Ce service est produit et offert selon un processus bien balisé. Dans un premier temps, toute personne intéressée par un logement à *La porte de l'amitié* doit déposer une demande à cet effet à ACHIM. Un formulaire de demande de logement est disponible aux bureaux d'ACHIM et toute personne intéressée doit le remplir et y joindre les documents nécessaires (copie du rapport d'impôt provincial, preuve de résidence, rapports médicaux, etc.). Certains critères d'admissibilité sont établis par la SHQ, d'autres par l'organisme (voir tableau 4 à la page 54). Une personne désignée par le comité de sélection doit recueillir les demandes de logement et les frais de cotisation. Elle s'assure que les demandes sont dûment complétées et qu'elles sont admissibles, envoie un accusé de réception mentionnant l'admissibilité de la demande et s'assure que le candidat est invité à une entrevue dont le lieu et la date sont déterminés à l'avance. À l'occasion de cette entrevue, les membres d'ACHIM en profitent pour faire visiter l'appartement disponible (si cela est possible) et pour présenter au candidat la philosophie de l'organisme, expliquer son statut d'OSBL et sa mission (Entrevue n° 1, 2003: 7).

Lorsqu'un logement se libère, il est offert en priorité aux personnes qui se trouvent sur la liste d'attente de la résidence dans laquelle se trouve le logement. Une lettre recommandée est envoyée au premier candidat de la liste. Ce dernier doit répondre par écrit dans les sept jours suivant la réception de ladite lettre à défaut de quoi on considère qu'il a refusé le logement. Un candidat qui refuse un logement doit attendre un an avant

de faire une nouvelle demande de logement. Toute personne qui souhaite changer de logement à l'intérieur de la résidence doit compléter un formulaire de demande de changement de logement et cette liste interne aura priorité sur la liste externe.

Les baux de *La porte de l'amitié* sont identiques aux baux résidentiels standards, mis à part que le loyer est à prix modique et qu'il doit représenter 25% des revenus du locataire. Le montant forfaitaire pour les services alimentaires et de soutien communautaire est calculé en surplus du loyer. Lors de la signature du bail, l'organisme gestionnaire offre aux locataires de faire prélever le montant du loyer directement de leur compte bancaire. Les résidents nous ont dit apprécier cette façon de faire dans la mesure où cela leur facilite la gestion de leurs affaires (Entrevue n° 6, 2003: 6). Les baux doivent être refaits à chaque année puisque le calcul du loyer doit être réajusté en fonction de l'augmentation ou de la diminution des revenus des locataires.

La demande pour ce type de logement est constante et l'existence d'une liste d'attente prouve bien que la demande excède l'offre. À la fin de l'année financière 2002-2003, quatre personnes étaient en attente d'une place à *La porte de l'amitié*.

3.6. L'organisation du travail

Rappelons ici que *La porte de l'amitié* n'a aucun employé salarié; un résident assume la tâche de surveillance en échange d'une réduction du montant forfaitaire pour le service alimentaire. C'est ACHIM qui offre les services et emploie les ressources humaines nécessaires à la dispensation des différents services. Nous considérons qu'il est tout de même important d'examiner la définition des tâches rattachées à chacun des postes de travail d'ACHIM puisque ces tâches ont un impact direct sur les activités de *La porte de l'amitié*.

- ❖ Résident-surveillant : Il est en poste de 16 h à 8 h. Son rôle est, entre autres, de veiller au bon voisinage, d'effectuer une tournée de sécurité, de répondre aux appels d'urgence, d'assister le concierge si nécessaire, etc. Il est en contact étroit

⁷ Notons que les résidents de *La porte de l'amitié* ont par ailleurs accès à d'autres services, tous offerts et produits par ACHIM, l'organisme gestionnaire. Ceux-ci seront présentés et analysés dans la section 3.9 La

- avec la coordonnatrice et c'est lui qui peut l'informer sur la vie quotidienne à la résidence.
- ❖ **Coordonnatrice :** La coordonnatrice est chargée, sous l'autorité du conseil d'administration, de la réalisation de la mission et de l'atteinte des objectifs de l'organisme. Elle planifie, dirige, organise et contrôle l'ensemble des secteurs d'activité et des ressources d'ACHIM. Elle a également pour mission de développer de nouvelles avenues pour l'organisme et d'entretenir les liens de partenariat avec la communauté et le réseau.
 - ❖ **Intervenante de milieu :** Elle organise les activités et les conférences offertes dans la cadre de la programmation du centre communautaire. Elle assure le suivi auprès des résidents, sert d'intermédiaire entre les intervenants du CLSC et les résidents. Elle organise certaines activités pour les résidents (fêtes et anniversaires, voyage d'été, épluchette de blé d'inde, etc.). Elle s'occupe aussi des bénévoles impliqués auprès du centre communautaire. Elle organise et coordonne les dîners d'amitié.
 - ❖ **Concierge :** Ce poste a été modifié en 2001. Auparavant, le concierge était aussi surveillant et résidait sur place. Avec la mise en branle du deuxième projet d'habitation, une autre formule a été privilégiée. En effet, le concierge est maintenant responsable de l'entretien des deux bâtisses et n'a plus la tâche du surveillant. Il a donc comme responsabilité de veiller à l'entretien et aux réparations mineures des deux immeubles. De plus, c'est lui qui assure le suivi des différents contrats de service (alarme, sécurité, ventilation, etc.). C'est aussi lui qui fait les démarches nécessaires auprès des soumissionnaires lorsque des travaux majeurs doivent être effectués.
 - ❖ **Agente de marketing :** À la suite de la restructuration des postes et à l'abolition du poste de secrétaire administrative, il y a de cela deux ans, le poste d'agente de marketing a été créé. Le poste s'est maintenant élargi pour devenir plutôt un poste d'agente de communications. Elle s'occupe des levées de fonds, de tout ce qui est

- matériel visuel, visibilité de l'organisme, dépliants, relations de presse, location de salle, demandes de commandites, demandes de subventions. Elle assume aussi une partie du secrétariat.
- ❖ Agent de développement : Tout comme pour l'agente de marketing, ce poste est né des suites de la restructuration des postes et de l'abolition du poste de secrétaire administrative. Il a aussi été rendu possible grâce au programme de *Fonds de lutte contre la pauvreté*. La comptabilité étant faite à l'extérieur et coûtant «excessivement cher», il a été suggéré de récupérer ces honoraires à l'interne (Entrevue n° 1, 2003: 10). C'est donc ce poste qui a, entre autres, pris en charge le volet comptabilité (élaboration des budgets, service de paye, rapports financiers, tenue de livres). L'agent de développement a aussi la responsabilité de développer des outils de gestion pour les différents secteurs d'activité, de monter une base de données pour centraliser les données de l'organisme et de gérer le parc informatique.
 - ❖ Chef du service alimentaire : Elle est responsable de la gestion et de la coordination du service alimentaire, le seul service qui embauche plus d'un employé. Ce poste implique donc la formation et la supervision des employés du service, en plus de celles des bénévoles (une vingtaine). La gestion de ce service comporte plusieurs responsabilités : gestion des achats et de l'inventaire, réception et vérification des marchandises, contrôle de l'inventaire, contrôle de la qualité, gestion du magasin de la *Popote maison* (vente, comptabilité, caisse, service à la clientèle), planification des menus, coordination des tâches en cuisine, élaboration et respect des budgets, conception et diffusion des dépliants publicitaires de la *Popote maison*, service à la clientèle auprès des locataires des deux résidences et suivi des plaintes.
 - ❖ Aide-alimentaire : Deux employés occupent ce type de poste, un pour chaque résidence. À *La porte de l'amitié*, l'aide-alimentaire est présente quatre heures par jour, cinq jours par semaine, afin de s'assurer du bon déroulement du repas du midi. Elle veille, avec l'aide des résidents-bénévoles, à la préparation de la salle à manger : faire le café, faire chauffer l'eau pour le thé, dresser les tables, couper le

- pain, distribuer les pichets d'eau. Lorsque le repas est livré par le service alimentaire situé dans l'autre résidence, elle finalise la cuisson et met le repas au chaud. Après le repas, elle s'assure du nettoyage de la cuisine et du retour des aliments à la cuisine centrale. Tout au long du repas, elle reçoit les commentaires et suggestions des résidents qu'elle transmet à la chef du service alimentaire.
- ❖ Cuisinier : Sous la supervision de la chef du service alimentaire, le cuisinier prépare les repas pour l'ensemble des résidents ainsi que pour le service de *Popote maison*. Il gère l'horaire des bénévoles qui travaillent à la cuisine. Il a la responsabilité de gérer la production de la nourriture, de faire le décompte des quantités utilisées, des retours, des pertes, etc.
 - ❖ Poste multi-tâches : Ce poste, tout nouveau, a été conçu dans l'optique d'alléger la tâche des services alimentaire et de conciergerie. C'est un poste de 35 h/semaine réparties entre l'entretien ménager (15 h) et le service alimentaire (20 h). Ce poste a pu être créé grâce à une subvention salariale allouée pour deux ans.

3.7. Les aspects sociaux de l'organisation du travail

3.7.1. Le roulement de personnel

Jusqu'à tout récemment, le roulement de personnel était un problème aigu dans l'organisation d'ACHIM et avait nécessairement des répercussions sur *La porte de l'amitié*. Les premières années de fonctionnement ont été caractérisées par un roulement de personnel élevé, les emplois étant principalement subventionnés par des programmes gouvernementaux. Il y a même eu des moments critiques où la direction a dû mettre tous les employés à pied sauf la coordonnatrice et la cuisinière (Entrevue n° 2, 2003: 5). À titre d'exemple, entre 1997 et 2000, cinq personnes différentes ont occupé le poste d'intervenante de milieu, ce qui ne peut qu'avoir des impacts sur les résidents:

[...] puis même au niveau de ta clientèle... ta clientèle qui vient puis que c'est jamais la même personne, ils ne reviendront pas. Les gens sont gênés... ça prend du temps avant que les gens disent tout ce qu'ils ont à dire à quelqu'un, avant qu'il y ait un lien de confiance. (Entrevue n° 2, 2003: 7)

De plus, les salaires ont longtemps été en deçà de ce que le secteur offre. L'arrivée de la coordonnatrice actuelle a eu énormément d'impact sur les conditions salariales des employés et sur le roulement de personnel. En effet, cette dernière a fait valoir au conseil d'administration l'importance des conditions salariales comme facteur de rétention du personnel :

[...] moi quand je suis arrivée, il y avait un taux de roulement énorme du personnel... ça n'avait aucun sens. C'est pour ça que j'ai dit : «même si vous êtes pas sûr d'arriver, il va falloir que vous fassiez un choix politique parce qu'avec une deuxième bâtisse, s'il faut qu'on ait un *turn-over*, on passera jamais au travers!» C'est impossible que je puisse arriver à passer au travers si on augmente pas les salaires de façon significative. (Entrevue n° 1, 2003: 12)

Le conseil d'administration a entériné ce point de vue et a pris les mesures nécessaires. D'ailleurs, un de ses membres nous confie :

Selon moi, ils n'étaient pas assez payés [les employés]. C'est ce que j'ai détecté : ils n'étaient pas assez payés et j'étais pas le seul [à penser cela] et là, les salaires ont commencé à changer. On a beaucoup moins de changement de personnel maintenant ... Pourquoi? Parce que les salaires ont été réajustés selon la tâche de la personne... alors, je trouve ça bien moi parce que tu vas nulle part quand tu passes ton temps à changer de personnel. (Entrevue n° 7, 2003: 4)

Le projet d'une deuxième habitation nécessitait une stabilité sur le plan des ressources humaines et permettait, par la rentrée de fonds supplémentaires, d'offrir des conditions salariales plus intéressantes. La réalisation de la *Résidence de Lévis* a donc eu pour conséquence de consolider les postes en place et d'en créer de nouveaux (Entrevue no 1, 2003: 6). Aujourd'hui, l'équipe est à peu près stable et la grande majorité des employés sont au service d'ACHIM depuis en moyenne deux ans.

Ce sont les postes de la cuisine qui semblent les plus difficiles à stabiliser. En effet, plusieurs cuisiniers se sont succédés dans la dernière année, fragilisant le service alimentaire et impliquant des faiblesses sur le plan de la qualité des repas et des récriminations de la part des résidents. La chef du service alimentaire impute cette difficulté à différents facteurs:

L'affaire, c'est que c'est un travail qui est physique, c'est un travail d'une constance, du lundi au vendredi. Avoir des cuisiniers qui sont intéressés à faire de la cuisine traditionnelle québécoise, à Montréal, c'est compliqué. [...] Les cuisiniers ne sont pas formés pour le genre de cuisine qu'on a, ils ne connaissent pas la cuisine québécoise. [...] C'est un peu ça qui est la difficulté ici. (Entrevue n° 8, 2003: 11)

3.7.2. *Le sentiment d'utilité et de satisfaction au travail*

L'engagement social véhiculé par l'organisme semble avoir une réelle résonance chez les employés. Plusieurs d'entre eux ont nommé leur satisfaction au regard de leur emploi relativement à sa signification : leur emploi a un sens, leurs valeurs et celles portées par l'organisme sont en concordance. Une employée nous parle de son parcours en ces termes :

Ici, ce que j'aime, j'aime le côté... le sens... ça a un sens. Moi, j'ai quitté le réseau [de la Santé et des Services sociaux] parce que je trouvais que ça n'avait plus de sens. Je travaillais dans les hôpitaux pendant plusieurs années, j'ai quitté ça parce qu'on travaillait beaucoup sur l'encadrement, sur des valeurs qui n'étaient pas vraies, qui étaient fausses. (Entrevue n° 8, 2003: 5)

Beaucoup d'employés nous ont laissé entendre que le salaire et l'argent n'étaient pas tout ce qui importait dans un travail. Conscients d'avoir un salaire moindre que s'ils étaient dans le secteur public ou privé, ils voient dans leur travail des avantages qui contrebalancent cette situation : un milieu où la créativité est stimulée et valorisée, un travail où il existe une grande marge de manœuvre, une atmosphère conviviale, presque familiale, un travail non routinier où l'on développe de multiples compétences, etc.

La satisfaction des employés est aussi, pour certains, tributaire des contacts et des liens qu'ils établissent avec les résidents et les membres aînés. Plusieurs ont fait mention de la nature très chaleureuse de leur rapport avec les personnes âgées. Une employée nous a confié :

Les attentions qu'ils ont pour moi, les gens... Je commence à 10 h 30, mais ils savent que j'arrive vers 10 h moins quart, il y en a qui m'attendent ici des fois à 10 h moins 20. C'est le fun et la première question qu'ils me posent [c'est] «Comment ça va ce matin là, ça file tu mieux, t'es-tu reposée?» Ils sont attentionnés et ils sont tous comme ça, tous les résidents... C'est le fun. Ils ont tous quelque chose en particulier. [...] Il y en a une madame, elle, à tous les matins, elle est là et j'ai le goût de l'embrasser comme si c'était ma mère. J'ai plus de mère, mais c'est un lien comme ça. (Entrevue n° 10, 2003: 3)

Quant aux aspects moins appréciés du travail, certains employés signalent une surcharge et la difficulté de remplir leurs différentes tâches dans les temps prescrits. L'organisme

ayant connu une expansion rapide depuis l'ouverture d'une deuxième résidence, certains employés ont vu leurs tâches s'alourdir sensiblement. C'est notamment le cas des employés du service alimentaire dont la production a pratiquement triplé depuis les deux dernières années. La situation est particulièrement criante pour la responsable de ce service, qui n'arrive qu'avec difficultés à prendre ses deux semaines de vacances et qui semble souffrir d'épuisement professionnel (Entrevue n° 8, 2003: 5). Les emplois de ce service sont aussi plus difficiles à cause de leur nature très physique, ce qui a aussi pour conséquence de rendre ce type de travail plus fatigant, donc moins attrayant.

Un aspect négatif soulevé par certains employés et qui entache leur satisfaction au travail est relié à la communication entre la direction et les employés. Ainsi, ils mentionnent des difficultés à cet égard. Leur malaise se situe par rapport au flou dans lequel ils se retrouvent lorsque leurs demandes ne sont pas entendues par la direction. Étant donné qu'ils n'ont pas de représentant au conseil d'administration, leur recours est pratiquement nul. Un employé dit à ce propos :

Par rapport à plusieurs crises qu'il y a eu ici, ça été le point le plus délicat, à savoir à qui s'adresser quand il y a un petit problème avec la coordonnatrice... personne ne savait à qui il fallait s'adresser... Allez voir le président du CA, OK mais bon... ça ne fait pas partie de la hiérarchie automatiquement. Donc, même si on en parle à d'autres membres du CA, eux ils n'en parlent pas... C'est pas vraiment qu'ils n'ont pas de recours... Il faut savoir que les autres membres du CA avec qui on a des contacts ce sont des aînés, et les aînés, ils se mettent des barrières automatiquement, ils ne veulent pas intervenir... Il y a beaucoup de non-dit qui devrait être dit. (Entrevue n° 9, 2003: 2)

3.7.3. *La conciliation famille-travail*

La conciliation famille-travail ne s'est pas posée comme un enjeu pour les employés de cet organisme. Le fait qu'une seule des employés rencontrés ait des enfants explique probablement cette situation. Par ailleurs, la coordonnatrice, tout comme le conseil d'administration, ne voit pas d'obstacles à ce que, dans l'avenir, soient pensés des aménagements en ce sens :

Ça ne s'est pas encore présenté, mais je ne te dis pas que je suis fermée à ça... Je me dis : je pense qu'on a beaucoup d'ouverture à la direction [et on peut] regarder ce qu'on peut faire pour aider un employé... Il y a des employés qui ont vécu des choses difficiles dans les dernières années, puis on a facilité les... on a une flexibilité ... Je pense que ça, ça se sent. (Entrevue n° 1, 2003: 12)

3.8. La formation des producteurs de services

L'organisme gestionnaire de *La porte de l'amitié*, ACHIM, accorde beaucoup d'importance à la formation de ses employés. En 2001-2002, 12 formations ont été offertes aux employés et aux bénévoles. À titre d'exemple, les employés du service alimentaire ont reçu différentes formations portant sur les mesures d'hygiène et de salubrité, et sur la standardisation de la production. L'agente marketing a pu bénéficier de formations sur la commandite, la levée de fonds, le bénévolat, la publicité pour un OSBL. L'agent de développement a, pour sa part, participé à une formation sur la pédagogie de l'enseignement informatique et sur l'utilisation d'un logiciel comptable informatisé. Le concierge a, lui aussi, pris part à des formations sur l'intervention d'urgence, la réanimation et les premiers soins. Tous les employés reçoivent une formation sur le service à la clientèle auprès des personnes âgées. Ces formations sont pour la plupart subventionnées, et la coordonnatrice établit beaucoup de partenariats, entre autres avec Emploi-Québec, pour profiter du plus grand nombre d'expertises et les rendre disponibles aux employés (Entrevue n° 1, 2003: 10; Entrevue n° 2, 2003: 10).

3.9. La consommation des services

Pour ce qui est de leur logement, les résidents de *La porte de l'amitié* sont très satisfaits. Les appartements sont, selon leurs dires, très spacieux, bien éclairés, adaptés et sécuritaires. Ils s'y sentent très bien et y sont très attachés. Plusieurs visites terrains nous ont permis de confirmer ces affirmations : les logements de *La porte de l'amitié* sont en effet très grands, offrent beaucoup de rangements, sont équipés de barres de soutien dans la salle de bains, et chaque appartement a son balcon individuel. Nous avons pu voir à quel point les locataires sont fiers de leur chez-eux.

Le volet service alimentaire, lui, est moins louangé. En effet, un autre des changements attribuables à la réalisation d'une seconde résidence a été le transfert de la production des repas vers la cuisine de la *Résidence de Lévis*, beaucoup plus grande et mieux adaptée à l'expansion de la production. La cuisson des repas du midi est donc faite à 75 % à la *Résidence de Lévis*, puis les repas sont livrés à *La porte de l'amitié* où l'aide

alimentaire termine la cuisson. Cette nouvelle façon de faire n'a pas été sans heurt. En effet, les résidents ont formulé plusieurs plaintes quant à la qualité de la nourriture. Bien entendu, la direction d'ACHIM a pris les mesures nécessaires pour y remédier. Un comité a été mis en place pour évaluer la situation de façon hebdomadaire et des ajustements ont été faits au fur et à mesure. Bien entendu, ces récriminations ont surgi dans la foulée du déménagement des bureaux d'ACHIM et la direction a rapidement identifié qu'il y avait quelque chose d'autre qui s'exprimait à travers cette insatisfaction au regard du service alimentaire. Une employée fait l'hypothèse que c'était là la seule façon pour les résidents d'exprimer leur ressentiment à la suite du départ de l'équipe d'ACHIM (Entrevue n° 10, 2003: 3). Aujourd'hui, le comité alimentaire est toujours en place et une résidente fait, tous les midis, un court sondage pour évaluer la satisfaction des locataires quant au repas. Les plaintes sont maintenant beaucoup plus rares mais les résidents, lors de notre entretien avec eux, continuent à soulever des critiques par rapport à la nourriture. Par ailleurs, une résidente nous a souligné l'importance du repas du midi pour elle: «Pour moi, les avantages c'est parce que je suis toute seule, ça fait que, dans la semaine, j'aime bien rencontrer le monde le midi.» (Entrevue n° 13, 2003: 8).

Quant aux activités qu'ACHIM qualifie de soutien résidentiel, l'insatisfaction est encore palpable. Le déménagement ayant signifié que les activités du centre communautaire seraient désormais offertes à la *Résidence de Lévis*, les résidents regrettent le fait qu'il n'y ait plus autant de vie qu'avant dans leur résidence. Une résidente fait ce constat : «C'est comme un bloc appartements... Si on ne s'aide pas entre nous autres... Il faut appeler là-bas...» (Entrevue n° 13, 2003: 3). Malgré la proximité des deux résidences (à peine 10 minutes de marche), plusieurs locataires ne sont pas en mesure de se déplacer aisément, même s'ils le souhaitent. Il devient donc difficile pour eux d'assister aux assemblées d'ACHIM, aux activités du centre communautaire et aux autres événements spéciaux qui se tiennent à la *Résidence de Lévis* : «Quand il y a des fêtes, bien, ça se fait là-bas, il n'y a plus rien qui se fait ici. Ça fait qu'il y en a qui ne sont pas capables d'aller là-bas... C'est de valeur pour les autres» (Entrevue n° 13, 2003: 8). Encore une fois, notre recherche nous a permis de déceler un décalage entre les différentes perceptions des acteurs. En effet, les intervenants d'ACHIM semblent agacés du fait que les résidents de

La porte de l'amitié disent s'ennuyer, alors qu'ils n'ont jamais été très présents aux activités offertes dans le cadre du centre communautaire :

Seulement 1% des résidents participent aux cours... Les gens de *La porte* se sont enterrés eux-mêmes. À la dernière fête spéciale, seulement six résidents de *La porte* sur 30 sont venus [...] Un exemple, l'été dernier, j'ai eu 500 fleurs de la Ville de Montréal à planter... Je leur en ai planté tout plein, j'ai passé deux jours à faire ça... bien, elles sont mortes parce qu'ils ne les ont pas arrosées... J'essaie de les impliquer, mais ils ne viennent pas... ensuite, ils disent qu'ils s'ennuient, qu'il n'y a rien à faire. (Entrevue n° 5, 2003: 2)

Ainsi, ils semblent que lorsque les résidents disent s'ennuyer, ce n'est pas tant que les activités leur manquent, mais plutôt qu'ils s'ennuient du dynamisme et de la vie qu'il y avait avant dans leur résidence. Avant le déménagement d'ACHIM, toutes les activités y avaient lieu et amenaient la présence de gens de l'extérieur. D'ailleurs, les partenaires du milieu que nous avons rencontrés l'ont tous souligné à leur manière:

Parce que quand *La porte de l'amitié* s'est créée, bien, ça été *La porte de l'amitié* et ACHIM, et tout se passait là. C'était le cœur, c'était ça le centre névralgique, il n'y en avait pas d'autres... ACHIM ne faisait plus affaire ni avec le CLSC ni avec le Centre de loisirs où elle faisait ses dîners d'amitié avant, tout se passait là. Alors, les premiers résidents ont connu ça, et quand la *Résidence de Lévis* est arrivée, bien, le centre névralgique a été déplacé vers *Lévis* en laissant quelques activités là. Ça n'a pas été complètement dégarni, mais ce n'est plus le volume de personnes qui passait avant, le temps d'intervenant sur place qu'avant, l'effervescence qu'il y avait avant [...]. (Entrevue n° 3, 2003: 9)

Le déménagement des bureaux a été quelque chose, peut-être pas de regrettable, mais de regretté. Il faut connaître la philosophie aînée : ils se sentent abandonnés parce tout est parti là-bas et qu'avant ça, il y avait tout là. Ce n'était pas nécessairement les services, c'était la présence. Là, ils se retrouvent avec la présence des autres résidents, mais la dynamique qu'il y avait avant là, ce n'est plus là. (Entrevue n° 15, 2003: 2)

De façon globale, les résidents rencontrés sont presque tous unanimes : «On était mieux avant.» (Entrevue n° 13, 2003: 4). La période de transition est encore difficile pour la plupart d'entre eux et l'adaptation à la nouvelle dynamique de la ressource ne va pas de soi.

3.9.1. *Le déménagement d'ACHIM et le sentiment de sécurité*

La décision stratégique de déménager les bureaux d'ACHIM, fondée sur la nécessité d'assurer à l'organisme gestionnaire tout comme aux deux OSBL d'habitation une viabilité à long terme, n'a pas été sans conséquence sur la dynamique de *La porte de l'amitié* et sur l'appréciation que font les résidents de leur qualité de vie. En effet, lorsque

l'on regarde la motivation des personnes âgées à venir vivre à *La porte de l'amitié*, ils sont unanimes à dire que c'est l'aspect sécuritaire de cette résidence qui les a convaincus. Le fait d'avoir accès à un ascenseur et d'avoir des tirettes d'alarme dans leur logement sont des aspects qui les sécurisent énormément. Par ailleurs, la sécurité, pour eux, ne se limitent pas à cela. En effet, les résidents rencontrés ont identifié que leur sentiment de sécurité est principalement lié à la présence de personnes responsables (les employés d'ACHIM en l'occurrence) sur place en permanence. Le départ des employés d'ACHIM a donc eu des répercussions majeures sur le sentiment de sécurité des locataires. Pour preuve, ces commentaires d'un résident concernant la réorganisation des services : «C'est sécuritaire d'une manière, mais pas de l'autre» (Entrevue n° 13, 2003: 3). Un autre résident l'exprime ainsi: «Parce qu'on avait quelqu'un à l'entrée, au bureau, s'il arrivait quelque chose, il y avait quelqu'un. Aujourd'hui, il n'y en a plus. Ils se tiennent là-bas. À Lévis, à l'autre maison. [...] Ce n'est pas prudent pour nous autres.» (Entrevue n° 13, 2003: 3).

Bien entendu, la direction d'ACHIM avait prévu que le déménagement vers la seconde résidence allait provoquer des réactions et des inquiétudes de la part des locataires. C'est pourquoi la direction avait décidé de conserver une employée sur place, la secrétaire administrative. Par la suite, cette employée a souhaité faire une réorientation de carrière et son départ a donné l'occasion à l'organisme gestionnaire de faire un certain remaniement organisationnel :

Ils venaient la voir, mais, bien souvent, il y avait des journées où il n'y avait personne qui descendait au bureau de l'accueil ... Ce n'était pas très rentable...Au niveau organisationnel, ce n'était pas non plus quelque chose... C'était plus psychologiquement... parce que concrètement, les gens vont très peu à l'accueil... C'était bien plus de savoir qu'il y avait quelqu'un... En fin de compte... nous, on a mesuré pour savoir si effectivement cette ressource-là était utilisée... et elle ne l'était pas. (Entrevue n° 1, 2003: 5)

Donc, après évaluation, la direction a décidé d'abolir ce poste et, par la même occasion, de ne plus offrir la présence d'un employé à temps plein à la résidence de *La porte de l'amitié*. Par ailleurs, comme le souligne la coordonnatrice, il y a tout de même la présence de l'aide alimentaire à raison de trois heures par jour, et ce, cinq jours par semaine. Il y a aussi la présence du concierge en moyenne 20 heures par semaine, et trois autres employés d'ACHIM sont censés être sur place une demi-journée par semaine (Entrevue n° 1, 2003: 5). Sur ce dernier point, il semble que cette présence soit plutôt

aléatoire et que ces employés trouvent un peu compliqué ou n'ont tout simplement pas envie de se rendre à *La porte de l'amitié* :

Moi, je suis censé y aller tous les lundis, mais, en ce moment ce n'est pas toujours évident parce que je travaille énormément sur ordinateur. J'ai tous mes logiciels, j'ai des trucs spécialisés [au bureau de la Résidence de Lévis] que j'ai pas là-bas. [...] J'essaie d'y aller, mais ce n'est pas toujours évident... J'avoue que des fois, je n'ai pas envie d'y aller parce que j'en ai marre d'entendre la même chose [...]. (Entrevue n° 9, 2003: 7)

Par ailleurs, plusieurs efforts ont été faits pour renforcer le sentiment de sécurité des résidents de *La porte de l'amitié*. En effet, ce n'est que depuis deux ans que *La porte de l'amitié* est équipée d'une caméra vidéo de surveillance à l'entrée, de clés codées et d'un système anti-vandalisme sur toutes les portes et fenêtres. Ce qui peut sembler paradoxal est le fait que cette sécurité accrue n'ait pas, jusqu'à ce jour, résorbé le sentiment d'insécurité vécu par les résidents de *La porte de l'amitié*. Il semble réellement exister un décalage entre la sécurité objective que s'engage à offrir l'organisme gestionnaire et la sécurité subjective, la sécurité ressentie par les locataires âgés. En effet, leur crainte n'est pas relative au vol, au vandalisme ou aux agressions, mais bien plus à leur état de santé. La plupart d'entre eux considèrent que, s'il leur arrivait un incident, une chute ou un malaise, et qu'ils n'étaient pas en mesure d'actionner leur tirette d'alarme, le fait que les employés ne soient plus sur place rend cette éventualité plus problématique. Il semble ici que deux conceptions de la sécurité se côtoient. D'une part, la direction considère qu'elle offre une sécurité objective optimale :

La sécurité n'a pas changé... même qu'elle a été augmentée. Je te dirais qu'on a beaucoup amélioré le système de sécurité avec les clés *médico* qu'on a faites il y a deux ans, on a acheté les caméras vidéo... c'est des choses qui se sont faites depuis qu'on n'est plus là. (Entrevue n° 1, 2003: 5)

D'autre part, les résidents considèrent comme plus sécuritaire la présence des personnes responsables de l'organisme. Ils semblent avoir intégré cette variable plus subjective à leur conception de ce qu'est la sécurité. Ainsi, en entrevue de groupe, ils ont été plusieurs à aborder cette question :

- S'il y a une urgence à l'heure du dîner, on va dire de midi moins quart à une heure. Essaie pas de rejoindre [les employés]... il faut que tu les trouves ... Mais si les résidents ne connaissent pas le numéro des *pagettes*, comment tu veux qu'ils appellent. On va dire comme Madame X., elle est chez elle, elle veut appeler du secours, mais elle ne le sait pas, Mme X., qu'il faut appeler ce *pagette*-là. Ça fait que, donc, elle tire sa corde. Mais si elle ne peut pas la tirer sa fameuse corde... Là, il faut qu'elle cogne sur le plancher, mais si la personne d'en bas n'est pas là, c'est l'heure du midi...

- Une fois qu'on tombe, on ne peut pas se relever là...
- On ne peut pas dire qu'il y a une grosse protection comme avant.
- Parce qu'avant, il y avait tout le temps quelqu'un ici. (Entrevue n° 13, 2003: 5)

3.9.2. *Le paradoxe de la perte d'autonomie*

La porte de l'amitié se présente comme une ressource d'habitation pour aînés en légère perte d'autonomie. À cet égard, il semble y avoir confusion sur ce que représente une «légère» perte d'autonomie, et nous croyons que ceci a un impact sur la consommation des services. En effet, chez plusieurs acteurs interviewés, on fait référence à la clientèle de *La porte de l'amitié* comme des personnes autonomes. Même qu'il semble souhaitable, pour la direction entre autres, que les gens soient autonomes :

Mais ce que [les résidents] veulent, c'est d'avoir du monde présent en dedans, tout le temps, tout le temps, tout le temps. Moi, je leur ai dit : «Vous êtes des personnes autonomes. Ce n'est pas un [centre de] soins de longue durée... Vous êtes des personnes autonomes, vous avez des logements, vous avez tout... Vous n'avez pas besoin de quelqu'un, il y a le téléphone, on est à trois minutes de marche. (Entrevue n° 2, 2003: 8)

Les résidents eux-mêmes soulignent le fait que cette ressource s'adresse, en réalité, beaucoup plus à des gens autonomes qu'à des gens en perte d'autonomie. L'ambiguïté réside peut-être dans l'utilisation du qualificatif «légère». Il semble y avoir un amalgame des notions d'autonomie et de légère perte d'autonomie. Pour la direction, être en légère perte d'autonomie est synonyme d'autonomie, d'autonomie relative, mais d'autonomie tout de même, tandis que pour les résidents, être en légère perte d'autonomie implique que l'on a besoin d'aide à différents niveaux. Il appert que, pour certains des résidents rencontrés, la ressource est moins bien adaptée dans la mesure où leur perte d'autonomie est plus «handicapante» que pour d'autres résidents. À titre d'exemple, deux résidentes faisant partie de notre *focus group* ont relaté les difficultés qu'elles rencontraient dans leurs activités quotidiennes à cause de leurs divers problèmes de santé. Une résidente semble avoir mis le doigt sur la réalité de la vie dans cette ressource «C'est [pour des gens] autonomes, et c'est vrai!» (Entrevue n° 13, 2003: 9)

Il importe de souligner que les OSBL d'habitation pour aînés sont aussi des milieux vieillissants dont la clientèle risque de vivre des pertes d'autonomie de plus en plus

importantes. Parmi les résidents rencontrés, certains éprouvaient plus de difficultés dans leurs activités de la vie quotidienne qu'au moment où ils ont fait leur entrée à la résidence. Ceci est une réalité à laquelle sont confrontées bien des ressources d'habitation et dont il faut tenir compte dans l'élaboration des services de soutien aux résidents. On peut aussi penser que certaines personnes pourraient avoir tendance à minimiser les difficultés vécues de peur d'être contraintes d'envisager une relocalisation. Ceci s'avère compréhensible et peut s'expliquer par le fait qu'il soit difficile pour une personne (quelque soit son âge, mais peut-être encore plus pour une personne âgée) s'étant enracinée dans un milieu, de considérer l'éventualité d'un autre déménagement.

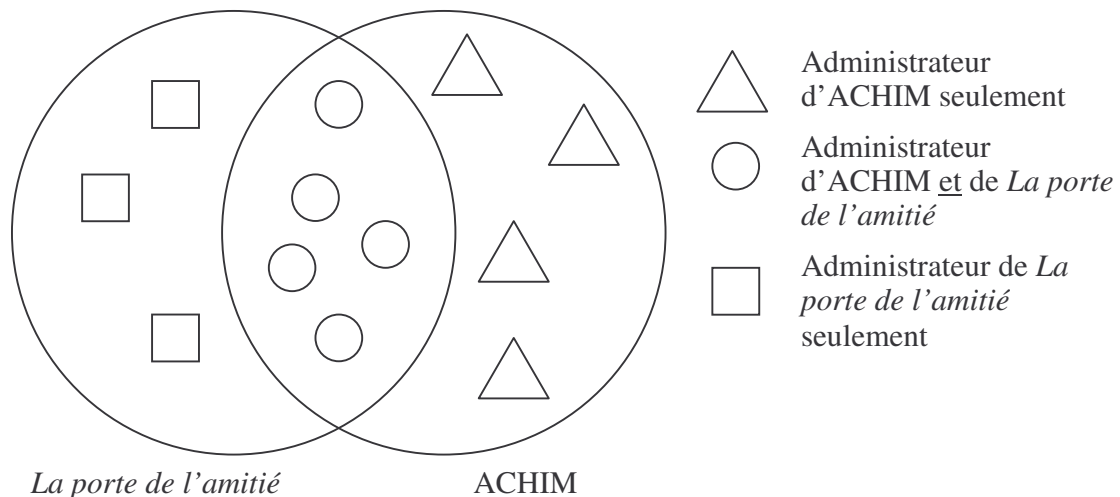
4. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

4.1. Les rapports de pouvoir à l'interne

4.1.1. Le conseil d'administration et la direction

Dans une précédente section, nous avons présenté de manière succincte la composition du conseil d'administration. Il est important de rappeler que le conseil d'administration de *La porte de l'amitié* est majoritairement constitué des membres du conseil d'administration de l'organisme gestionnaire, ACHIM. Il est aussi, obligatoirement, constitué de trois représentants des locataires. Au moment de notre étude, le conseil d'administration de *La porte de l'amitié* était constitué de cinq administrateurs membres d'ACHIM et de trois administrateurs représentants des locataires. Le diagramme présenté au schéma 3 illustre bien la relation de proximité entre les instances de pouvoir d'ACHIM et celles de *La porte de l'amitié*.

Schéma 3
Composition des conseils d'administration d'ACHIM et de *La porte de l'amitié*



Les membres des conseils d'administration sont tous bénévoles. Le premier conseil d'administration de *La porte de l'amitié* a été mis en place de façon provisoire dès 1994,

lorsque le projet de la résidence était en voie de se concrétiser. À cette époque, le conseil d'administration de *La porte de l'amitié* était constitué des mêmes administrateurs que ceux de l'organisme promoteur, ACHIM. C'est en 1995 qu'a eu lieu l'assemblée générale de fondation qui a donné à l'OSBL d'habitation son premier conseil d'administration permanent. Il reste aujourd'hui trois des membres fondateurs présents au premier conseil d'administration. Au moment de notre étude, on note qu'un noyau de cinq personnes est au cœur de la gestion d'ACHIM et des deux résidences d'habitation. Il importe de rappeler que l'idée de départ des promoteurs d'ACHIM et de *La porte de l'amitié* était de concevoir un réseau de soutien intégré administré par un seul conseil d'administration, mais que certaines conditions liées au financement n'ont pas permis de réaliser cet idéal. Par ailleurs, on se rend vite compte que les promoteurs ont réussi à contourner cet obstacle en conservant le contrôle de la composition du conseil d'administration de *La porte de l'amitié*. D'ailleurs, les membres fondateurs sont très clairs à ce sujet : il était fondamental pour eux de conserver, au sein de *La porte de l'amitié*, les valeurs et la philosophie d'ACHIM, et c'est en maintenant une majorité de membres d'ACHIM sur le conseil d'administration de *La porte de l'amitié* que cela pouvait être réalisé.

Pour nous autres [les membres du CA], la vocation, les objectifs d'ACHIM c'est vraiment que les gens sortent de leur solitude. Donc, le repas obligatoire du lundi au vendredi dans les résidences, c'est vraiment un point très important et le conseil n'a jamais dérogé malgré qu'il y ait eu certaines pressions occasionnellement des résidents. Ça fait partie... c'est une annexe au bail... ça fait partie intégrante du bail. C'est l'objectif d'ACHIM. (Entrevue n° 2, 2003: 2)

Concentrons-nous maintenant sur le fonctionnement du conseil d'administration de *La porte de l'amitié*. Nous allons à présent tenter d'en comprendre les modalités. Les règlements généraux de l'organisme définissent le conseil d'administration comme l'instance exerçant les pouvoirs qui lui sont délégués par l'assemblée générale, notamment l'élaboration et l'application des politiques de la corporation, la préparation, l'acceptation et le contrôle du budget annuel d'opération ainsi que la représentation de la corporation (La porte de l'amitié, 1998: 9). De façon globale, le rôle principal du conseil d'administration est de s'assurer de la bonne gestion de la résidence.

Les réunions du conseil d'administration sont convoquées aussi souvent que nécessaire mais ont lieu à au moins trois reprises pendant l'année. De façon générale, et ce, depuis

sa création, le conseil d'administration de *La porte de l'amitié* se réunit à six reprises au cours de l'année, à intervalle régulier (aux deux mois). Mentionnons que cette façon de faire a l'avantage d'alléger la tâche de la majorité des administrateurs étant donné qu'ils sont appelés à siéger à la fois sur le conseil d'administration d'ACHIM et sur celui de *La porte de l'amitié* (pour un total d'environ 16 rencontres par année en plus des rencontres des comités de travail). Par ailleurs, un des représentants des locataires siégeant sur le conseil d'administration souhaiterait que les réunions soient plus fréquentes. Ce dernier en a fait part au conseil d'administration, mais son besoin ne semble pas avoir été partagé par les autres administrateurs. Bien entendu, la réorganisation vécue depuis l'ouverture d'une deuxième résidence a aussi influé sur la disponibilité des administrateurs de l'organisme gestionnaire et, par conséquent, sur la fréquence des rencontres. Ceci semble créer, chez les représentants des locataires, le sentiment que leurs préoccupations ne sont pas prises au sérieux. Cet échange entre les résidents exprime bien ce sentiment:

- On nous écoute d'un bord puis sur l'autre bord...
- Dans le concret, les choses ne se traduisent pas par des choses concrètes.
- [...]
- On nous dit : «Venez [nous] dire ce que vous avez, et si ça vaut la peine, on va faire une assemblée»...
- Ça prend quelque chose qui est... majeur. (Entrevue n° 13, 2003: 7).

Le quorum est fixé à «la majorité des administrateurs en fonction présents aux réunions» (La porte de l'amitié, 1998:10). Les votes se font verbalement ou à main levée avec vote prépondérant du président en cas d'égalité. Il peut également se tenir par mode de scrutin, à la demande de 20% des membres présents. La coordonnatrice de l'organisme gestionnaire assiste aux réunions du conseil d'administration de *La porte de l'amitié* sans avoir le droit de voter. Les mandats des administrateurs sont de deux ans et sont renouvelables; aucune limite n'est imposée au nombre de mandats que peut accomplir un administrateur.

Tel que le prévoient les règlements généraux de la ressource, le comité exécutif est formé de trois officiers élus parmi les administrateurs. Ces derniers élisent parmi eux un président, un vice-président et un secrétaire-trésorier. Par ailleurs, dans la pratique, la

direction nous avoue ne jamais avoir eu recours à la formule du comité exécutif dans le cadre de la gestion de *La porte de l'amitié* (Entrevue n° 17, 2003: 3). Toutefois, advenant une assemblée du comité exécutif, les règlements stipulent que «la majorité des officiers en fonction et présents aux réunions du comité exécutif forment le quorum» (*La porte de l'amitié*, 1998:13). Le comité exécutif possède tous les pouvoirs du conseil d'administration sauf ceux qui, en vertu de la Loi, doivent être exercés par les administrateurs, ceux qui requièrent l'approbation des membres ainsi que tous les pouvoirs que le conseil d'administration se réserve. Le comité exécutif doit rendre compte de ses activités et de ses décisions à chaque assemblée du conseil d'administration, qui peut modifier, confirmer ou renverser les décisions prises au comité exécutif.

Finalement, soulignons qu'aucun employé d'ACHIM œuvrant auprès de *La porte de l'amitié* ne siège sur le conseil d'administration de la résidence. Cette situation étant identique pour la structure d'ACHIM, cela pose certains enjeux en ce qui a trait à la représentation démocratique des acteurs en présence, enjeux que nous verrons plus en détails ultérieurement. Dans le même ordre d'idées, nous regarderons plus attentivement la manière dont s'articule la présence des locataires au sein des instances de pouvoir dans la section 4.1.6 sur la participation des locataires.

4.1.2. *Les comités de travail*

Différents comités sont mis en place par le conseil d'administration de *La porte de l'amitié*. Ils sont formés pour étudier une ou des questions particulières ou pour organiser diverses activités (*La porte de l'amitié*, 1998: 13). Certains sont permanents (le comité de sélection des locataires et le comité d'entretien, par exemple), d'autres sont temporaires (le comité alimentaire, par exemple). Nous décrivons ici deux des comités importants présents au sein de la structure institutionnelle de *La porte de l'amitié*, soit le comité de sélection et le comité alimentaire. Finalement, mentionnons que les résidents de *La porte de l'amitié* ont aussi la possibilité de participer aux comités de travail mis en place à l'intérieur de la structure d'ACHIM. Ces comités peuvent travailler à la levée de fonds, à la préparation d'un événement spécial, à la programmation des activités du centre communautaire, etc.

4.1.3. Le comité de sélection

Le comité de sélection, dont la fonction est de rencontrer et d'interviewer les candidats, est composé d'au moins deux membres d'ACHIM (coordonnatrice, bénévole ou membre du conseil d'administration). Soulignons qu'aucun locataire ne siège sur ce comité. À cet égard, une membre du comité de sélection mentionne qu'elle serait «prudente» quant à donner aux locataires le pouvoir de choisir leurs éventuels voisins (Entrevue n° 1, 2003: 8). Lors de la rencontre de sélection, il est important que ce soit le candidat qui réponde seul aux questions, et non les parents ou amis qui l'accompagnent. Ce dernier est évalué selon les critères et la pondération établies par la SHQ et l'organisme (voir tableau 4 ci-dessous). Il importe de mentionner que les critères de la SHQ sont beaucoup plus prépondérants que ceux établis par l'organisme. À titre d'exemple, 35 points sont alloués aux critères de l'organisme, tandis que 120 points sont alloués à ceux de la SHQ.

Tableau 4. Critères d'admission et d'attribution des logements selon qu'ils sont établis par la SHQ ou par ACHIM

Critères établis par la SHQ	Critères établis par ACHIM
<ul style="list-style-type: none"> • Être citoyen canadien ou immigrant reçu; • Avoir un revenu annuel égal ou inférieur à 19 000 \$, que ce soit pour une personne seule ou un couple; • Posséder des biens dont la valeur se situe au dessous de 60 000 \$ au moment de la demande; • Un trois et demi est attribué à une personne seule ou à un couple; • Un quatre et demi peut être attribué à un couple, sur présentation d'une preuve médicale, ou à deux ou trois personnes; • Conditions du logement actuel; • Ancienneté de la demande. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être membre d'ACHIM (cotisation annuelle de 10 \$); • Avoir 60 ans et plus et être en légère perte d'autonomie (priorité aux 65 ans et plus); • Priorité accordée aux résidents de Ville-Émard et de Côte Saint-Paul; • Compléter le formulaire de demande de logement; • Adhérer aux services obligatoires établis par ACHIM; • Implication comme bénévole dans un organisme communautaire; • Besoin de socialisation, de sécurité et de soutien; • Résidence à long terme à l'adresse actuelle.

Source : SHQ, *Règlements sur l'attribution des logements à loyer modique*, 1986; ACHIM, *Règlements obligatoires*, 1993; *Règlements facultatifs*, 1993.

De façon globale, il faut être membre d'ACHIM (cotisation de 10 \$ par année), être citoyen canadien ou immigrant reçu, avoir 60 ans et plus, être en légère perte d'autonomie et avoir de faibles revenus. Mentionnons qu'une personne autonome de 75 ans et plus est aussi admissible; que les personnes âgées de moins de 60 ans éprouvant des problèmes d'autonomie fonctionnelle peuvent être acceptées pour un logement adapté

seulement; qu'un ménage dont l'un des membres est âgé de moins de 60 ans est admissible, mais qu'un ménage dont l'un des membres est âgé de moins de 50 ans n'est pas admissible sauf pour les demandes de logement adapté.

Le revenu est un critère d'admission établi par la SHQ: le revenu du ménage doit être égal ou inférieur aux plafonds de revenu déterminant les «besoins impérieux»⁸ (19 000\$ autant pour une personne seule que pour un couple). À cet effet, la coordonnatrice d'ACHIM, tout comme la bénévoles responsable du comité de sélection, soulignent l'incongruité de ce règlement:

Ça n'a pas de bon sens. Il faut absolument que tu aies une personne de 65 ans et que l'autre soit sur le bien-être social. C'est pas évident à trouver. Nous, on a beaucoup de difficultés avec ça, on trouve ça bien épouvantable. Ils ont augmenté de 1 000 \$ cette année, ils se trouvent bon! Oubliez ça, ça même pas de bon sens ce que vous [la SHQ] nous demandez. Ça, c'est une règle qu'on ne comprend même pas (Entrevue n° 17, 2003: 3).

Ce règlement a eu pour conséquence qu'à *La porte de l'amitié*, un appartement (quatre et demi) a été inoccupé pendant presque un an. Il était tout simplement impossible de trouver un couple de personnes âgées dont les revenus n'excédaient pas les 19 000 \$ alloués. En pleine crise du logement et alors que plusieurs personnes seules sont sur la liste d'attente, on peut comprendre l'indignation des responsables de la résidence. Finalement, à force de pression, *La porte de l'amitié* a obtenu une dérogation de la SHQ et a pu louer son quatre et demi à une personne seule.

Toujours en lien avec les revenus, au moment de la demande, la valeur des biens possédés par le ménage doit être inférieure à 60 000 \$ pour les demandes de logement adressées à *La porte de l'amitié*. Un trois et demi est attribué à une personne seule ou à un couple. Un quatre et demi peut être attribué à un couple, sur présentation d'une preuve médicale attestant que les conjoints sont dans l'obligation de faire chambre à part, ou à deux ou trois personnes. À cet égard, un résident nous a exprimé son incompréhension au regard de ce règlement :

Nous autres, tout ce qu'on a trouvé de valeur, c'est la réglementation du gouvernement : il ne faut pas que vous couchiez avec votre femme pour avoir un quatre et demi... Il faut que vous fassiez chambre à part... Pourquoi? On ne l'a jamais su... Ça prend un papier

⁸ Ces plafonds sont établis en vertu de l'entente cadre Canada-Québec en matière de logement social : «Ce seuil correspond au revenu requis pour ne pas avoir à consacrer plus de 58,5 % du budget du ménage à la satisfaction des besoins essentiels : alimentation, vêtements et logement.» (McCann et Société d'habitation du Québec, 1989: 3).

du médecin... J'ai jamais compris ça... Tu parles d'un règlement! (Entrevue n° 6, 2003: 5)

Certains résidents nous ont avoué avoir usé de stratagèmes pour obtenir une attestation médicale et, finalement, contourner le règlement. Ces personnes, ayant vécu toute leur vie dans un quatre et demi, ne se voyaient tout simplement pas vivre dans un trois et demi.

L'organisme a aussi établi des critères de sélection, en plus de ceux de la SHQ, soit : la perte d'autonomie, l'implication en tant que membre actif de l'organisme, l'implication, comme bénévole, dans un organisme communautaire, le besoin de socialisation, de sécurité et de soutien, la résidence à long terme à l'adresse actuelle (au moment de la demande), les facteurs sociaux, psychosociaux ou de santé. Quant à la SHQ, elle établit d'autres critères, outre les revenus, dont les conditions du logement actuel et l'ancienneté de la demande.

À la suite de l'évaluation d'un candidat, selon les critères présentés plus haut, le comité prend les décisions par consensus et recommande au conseil d'administration l'acceptation ou le refus de la candidature. C'est aussi le rôle du comité d'informer le candidat de la décision du conseil d'administration; celui-ci peut aller en appel en faisant une demande écrite dans les 30 jours suivant la date du refus. Lorsqu'il y a appel, le comité de sélection rencontre à nouveau le candidat, et ce, dans les 30 jours suivant la demande. Le comité transmet de nouveau sa recommandation au conseil. La décision du conseil est alors finale et sans appel.

4.1.4. *Le comité alimentaire*

Le comité alimentaire est, pour sa part, un comité de travail qui a été mis sur pied temporairement, à la suite des nombreuses récriminations des résidents de *La porte de l'amitié* au regard du service alimentaire. En effet, à la suite du déménagement d'ACHIM et de la production des repas vers la *Résidence de Lévis*, la qualité des repas a été vivement critiquée par les résidents de *La porte de l'amitié*. Le conseil d'administration s'est rapidement mobilisé afin de remédier à la situation et a mis sur pied un comité alimentaire. La coordonnatrice d'ACHIM ainsi que le vice-président du conseil d'administration de *La porte de l'amitié* ont donc décidé de solliciter des locataires pour siéger sur ce comité. Les membres du comité se sont tout d'abord donné des outils pour

recueillir de façon quotidienne les plaintes et les suggestions de l'ensemble des résidents.

Un employé souligne à quel point le travail de ce comité a été bénéfique :

Ils ont écouté [le c.a.], oui, oui, [...] Puis, ils sont très à l'écoute des plaintes... Il y a eu beaucoup de changements avec la nourriture parce que, quand la cuisinière d'ici est partie, ça a été une autre adaptation. Ce n'est pas tous les cuisiniers qui cuisinent de la même façon pis ici, avant, ce que j'ai pu entendre, c'était plus de la cuisine maison. Aujourd'hui, c'est très... c'est vraiment... c'est plus professionnel ... Comme dans les gros centres, la nourriture, il faut qu'elle soit de très bonne qualité, pas trop de gras, pas de sel, plus santé... Ça fait que ça aussi ça a été du changement, mais ils se sont adaptés puis là, c'est redevenu... avec le temps là... On les écoute, puis là, la tension a baissé... Ça fait au moins quelques mois qu'il n'y a pas eu de plainte. (Entrevue n° 10, 2003: 3)

C'est ainsi que de nombreuses améliorations ont été faites et que l'insatisfaction des résidents au regard des repas a pu être résorbée. Ce comité est encore aujourd'hui en place, même si la situation s'est grandement améliorée.

4.1.5. *L'assemblée générale et le membership*

L'assemblée générale de *La porte de l'amitié* a lieu une fois par an, au mois d'avril. Elle se compose de tous les membres de la corporation. La présence d'observateurs pourrait être autorisée par le président de la corporation, mais il est entendu que ceux-ci n'auraient pas le droit de voter. Peut être membre de la corporation tout organisme ou tout individu admissible à l'une des catégories de membres et qui acquitte la cotisation fixée annuellement par le conseil d'administration. Il existe deux catégories de membres : membres du conseil d'administration d'ACHIM et membres locataires de *La porte de l'amitié*. Six membres en poste du conseil d'administration d'ACHIM peuvent être membres de la corporation de *La porte de l'amitié*. Toute personne résidant en permanence dans un logement appartenant à la corporation et qui est membre en règle d'ACHIM est un membre locataire. Rappelons que tous les locataires de *La porte de l'amitié* sont aussi membres d'ACHIM (ceci étant une condition à leur candidature pour un logement). Ils ont donc ainsi la possibilité d'exercer leur droit de vote tant à l'assemblée générale de leur résidence qu'à celle d'ACHIM.

Lors de la dernière assemblée générale de *La porte de l'amitié*, en avril 2003, il y avait 24 personnes (sur une possibilité de 37, y compris les administrateurs d'ACHIM). Tous les résidents de *La porte de l'amitié* sont invités, en tant que membre, et, en moyenne, une vingtaine y participe. Le quorum de l'assemblée générale est formé par les membres présents. Cette assemblée a le pouvoir de prendre toute décision relative tant à

l'orientation qu'aux affaires courantes de la corporation. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, le président d'assemblée a un vote prépondérant. Le vote se prend verbalement ou à main levée. Il peut également y avoir scrutin, à la demande de 20 % des membres présents. L'assemblée générale annuelle doit avoir lieu dans les 120 jours suivant la fin de l'exercice financier de la corporation (31 décembre). Tous les membres doivent être convoqués par lettre au moins dix jours avant la tenue de l'assemblée.

4.1.6. *La participation des locataires*

La participation des locataires aux instances de gestion et d'organisation de *La porte de l'amitié* se fait tout d'abord par la présence de trois représentants des locataires au conseil d'administration. Ces derniers sont élus à partir du vote de l'ensemble des membres lors de l'assemblée générale annuelle. Leur mandat est d'une durée de deux ans et ils doivent se représenter comme candidat pour que l'ensemble des membres accepte de renouveler leur mandat. Un membre du conseil d'administration nous a indiqué que les résidents ont comme habitude de ne jamais proposer en élection plus de trois locataires pour les trois postes disponibles (Entrevue n° 7, 2003: 4).

Le rôle des représentants des locataires est de transmettre au conseil d'administration, et par le fait même à la direction d'ACHIM, les demandes, besoins et requêtes des locataires. Par ailleurs, il n'existe pas d'occasion ou de lieu formel où les résidents peuvent interpeller leurs représentants sinon à l'assemblée générale annuelle; s'ils ont une requête à faire ou une plainte, ils doivent aller cogner à la porte de ceux-ci ou les solliciter de manière informelle, à l'heure du dîner ou lors des activités. Cette situation peut laisser penser que certaines informations ne seront jamais rapportées aux représentants et qu'ils ne pourront donc pas en faire part à l'administration. Comme le fait remarquer un des représentants : «On est là pour représenter les résidents, si les résidents ne viennent pas nous voir, on ne peut pas deviner nous-mêmes.» (Entrevue n° 13, 2003: 10). À cet égard, nous constatons que la représentation des résidents auprès des instances décisionnelles est beaucoup plus individuelle que collective. L'analyse des propos recueillis par les différents acteurs en présence nous permet de penser qu'il existe un sentiment ambigu par rapport à l'implication des locataires. Un employé d'ACHIM

souligne cette ambiguïté en référant aux réactions du conseil d'administration au regard des récriminations des locataires :

Il y a aussi le fait que, dès que il y a une prise de... qu'ils [les résidents] veulent faire quelque chose... parfois, c'est mon impression personnelle, parfois je pense qu'au niveau de la direction, c'est parfois vécu comme une menace. [...] Ça c'est une impression personnelle parce que je trouve qu'ils ont parfois de l'initiative, on parle d'*empowerment* là, on essaie de mettre l'accent sur ce dossier-là, mais entre mettre les choses par écrit et la réalité, il y a parfois des contradictions. Je trouve que, par plusieurs actions, les résidents ont parfois protesté, [en ce qui a trait] au service alimentaire, ça, c'est une de leur action. C'est vrai que ça a été mal fait là, mais c'est une de leur action. Pour une fois qu'on avait vraiment leur avis... Bon, on peut discuter sur la forme mais, tout de suite, ça a été mis comme une entrave alors qu'on aurait peut-être pu... C'est pour ça que je te dis que des fois il y a des façons de régler les problèmes qui sont peut-être pas les meilleures. Si tu coupes dès que ça satisfait pas la direction, dès que tu mets une barrière, c'est clair que, pour le reste, ils vont peut-être réfléchir à deux fois. Donc, il faudrait peut-être réfléchir à deux fois à ce que l'on fait. (Entrevue n° 9, 2003: 7)

Les locataires sont par ailleurs régulièrement invités à siéger sur des comités de travail. Ces derniers ont été très impliqués dernièrement lorsqu'ils ont exprimé plusieurs plaintes en ce qui concerne la qualité du service alimentaire. Toutefois, les représentants des locataires rencontrés nous ont parlé de leur impression que les administrateurs du conseil d'administration prêtent parfois une oreille distraite à leurs suggestions, commentaires ou récriminations: «On a le droit de donner notre opinion même si ce n'est pas toujours écouté comme eux le veulent... Mais ils nous laissent dire notre opinion [...]» (Entrevue n° 13, 2003: 7).

Finalement, il existe une autre instance réservée aux locataires. Il s'agit du comité de vie sociale et de loisirs, une nouvelle structure qui remplace depuis un an le traditionnel comité des locataires. En effet, une nouvelle formule a été proposée aux résidents et ce, afin de faciliter l'organisation et la prise en charge de la vie résidentielle. Aux dires d'un des membres du conseil d'administration, l'ancien comité des locataires était peu fonctionnel et les résidents qui y siégeaient avaient la mauvaise habitude de gérer les ressources allouées au comité comme si elles leur appartenaient :

À un moment donné, le comité de loisir, [les membres du comité] prenaient l'argent comme si c'était à eux-autres personnellement et ils ne l'envoyaient pas à la communauté pour faire quelque chose qui regroupe tout le monde... ils étaient rendus qu'ils se votaient des chèques pour leur fête et des choses comme ça... On a trouvé que ce n'était pas l'objectif du comité ... C'est pour ça qu'on a établi ces changements. (Entrevue n° 4, 2003: 6)

De plus, le rôle de ce comité était souvent ambigu par rapport au rôle des représentants des locataires sur le conseil d'administration. Aujourd'hui, le comité de vie sociale et de

loisirs a pour mission «d'utiliser le loisir pour favoriser une vie sociale épanouissante des aînés de leur résidence tout en leur permettant de jouer un rôle actif dans leur milieu de vie» (ACHIM, 2002: 1). Ce comité est composé de sept délégués: cinq membres locataires élus pour une période de deux ans par l'ensemble des résidents, dont un peut être un représentant des proches (famille, ami), et deux membres nommés d'office par le conseil d'administration n'ayant pas le droit de vote, soit la coordonnatrice et un membre du personnel d'ACHIM. Il importe de souligner que la nouvelle formule a privilégié une distribution de rôles plutôt qu'une distribution de pouvoirs. En effet, les titres usuels d'officiers tels président, vice-président, secrétaire, qui implique généralement une hiérarchie de pouvoirs, ont été substitués par les rôles d'animateur, de preneur de note, de signataire et de teneur de livres. De plus, les membres de ce comité n'ont pas l'entière responsabilité de réaliser l'activité souhaitée par l'assemblée des locataires; ils ont plutôt le rôle de déblayer le terrain et de présenter un plan de travail qui nécessitera l'implication de l'ensemble des locataires. En d'autres mots, ce comité a été mis sur pied dans l'optique de susciter un engagement collectif pour une vie résidentielle plus riche.

Les montants réservés à la réalisation des activités du comité de vie sociale et de loisirs proviennent, d'une part, des locataires (3 \$ par appartement / mois) et, d'autre part, de la subvention de la SHQ allouant 420 \$ à l'association des locataires. Ces montants sont gérés par les membres du comité et ceux-ci doivent rendre compte de la gestion de leur budget lors de l'assemblée générale annuelle de *La porte de l'amitié*.

Par ailleurs, il importe de mentionner que, si ce comité a permis de provoquer une dynamique positive au sein de la vie résidentielle et des activités sociales à l'intérieur de *La porte de l'amitié*, il a aussi fait en sorte d'abolir le traditionnel comité des résidents, structure qui doit, en pratique, servir de lieu de parole pour l'ensemble des locataires et où ceux-ci peuvent délibérer sur l'ensemble des questions concernant leur vie résidentielle (et non pas seulement des questions de loisirs). Ceci nous renvoie à un constat que nous avons fait auparavant, à savoir que la représentation des locataires aux instances de pouvoir est plus individuelle que collective, et que le pouvoir qu'ont les résidents d'influencer les orientations et la philosophie de leur résidence reste limité.

4.1.7. *Les acquis des producteurs salariés*

Comme nous l'avons vu précédemment, l'expansion de l'organisme gestionnaire, l'embauche de nouveaux employés, dont celle d'une nouvelle coordonnatrice, ont apporté plusieurs changements sur le plan des conditions de travail des employés. En effet, ces derniers qui ont profité, pendant un certain temps, d'une assurance collective ont eux-mêmes demandé à la direction de la laisser tomber à cause de son coût élevé. L'employeur a alors décidé, pour cette année-là seulement, de remettre le montant qu'il déboursait sous forme de bonus. De plus, l'échelle salariale a été largement augmentée : des augmentations de 6 % à 8 % ont été attribuées depuis les deux dernières années. La direction souhaite maintenant stabiliser ces augmentations à 2% par année. La coordonnatrice travaille actuellement à diminuer le nombre d'années de service exigées avant l'attribution d'une troisième semaine de vacances.

Finalement, il existe une flexibilité au sein de l'organisme qui permet aux employés de gérer leur horaire de façon assez autonome. Par exemple, la chef du service alimentaire, très sollicitée depuis deux ans, a accumulé beaucoup d'heures supplémentaires. Elle a souhaité réaménager son horaire de façon à travailler quatre jours par semaine et récupérer ainsi progressivement les heures travaillées en surplus. Malheureusement, bien que la direction ait reçu positivement cette requête, la formule n'a pu être mise en pratique jusqu'à ce jour.

4.1.8. *La culture d'entreprise*

La plupart des acteurs rencontrés nous ont parlé de *La porte de l'amitié* comme d'un lieu chaleureux et familial. La grande valeur que les acteurs accordent à leur mission sociale semble influencer positivement la culture d'entreprise. L'engagement des acteurs envers l'organisme et la clientèle est palpable et ceux-ci l'expriment clairement.

Par ailleurs, certaines personnes rencontrées ont fait état de problèmes de communication avec la direction, ou même avec l'équipe en général. Une employée nous fait part de ses observations:

On a le lien entre nous-autres, mais, des fois, on s'aperçoit qu'il y a des problèmes de communication [...] Là, on fait quand même des efforts pour essayer de se parler, de se trouver des moyens, mais on essaie de s'informer. Je les ai habitués : «oubliez pas de m'informer là». J'ai dit : «ils font telle activité mais moi je le sais jamais là » [...] Ou il s'est passé de quoi et je le sais pas. Mais ça, ça commence à aller mieux. La première

année, ça a été difficile en ce sens là parce que, souvent, c'était comme acquis ou les gens n'étaient pas habitués et ça grossit fait que... Tout le monde, avant, en passant on se disait de quoi, mais, en grossissant, on a dû prendre des méthodes plus structurées. (Entrevue n° 8, 2003: 8-9)

Certains membres du personnel d'ACHIM, œuvrant au sein de *La porte de l'amitié*, ont aussi manifesté leur insatisfaction par rapport à l'espace d'autonomie qui leur est alloué à l'intérieur de l'organisme :

Même en réunion d'équipe, on n'a pas l'impression [d'être écouté]. [...] C'est dommage, pourquoi la communication n'est-elle pas plus simple? J'ai le sentiment [que la direction] veut tout contrôler... On est très créatifs, on a tout pleins d'idées, mais on nous coupe! (Entrevue n° 5, 2003: 5)

La difficulté qu'il y a ici c'est... On n'a pas de liberté, il y a une certaine ingérence, je trouve... C'est-à-dire... on a tous des compétences dans nos domaines et on est restreint par pas mal de petits détails. C'est vraiment le... on pourrait comparer ça un petit peu à l'administration... Il faut passer par différents niveaux et des fois là... c'est vraiment lourd... On devrait parfois nous laisser aller dans nos domaines. (Entrevue n° 9, 2003: 2)

Il importe de souligner que même si ces perceptions ne sont pas généralisées, elles sont vécues par plus d'une personne et sont suffisamment présentes pour avoir des conséquences sur l'atmosphère générale de l'entreprise. En effet, il y a des périodes plus tendues que d'autres et certains employés d'ACHIM œuvrant à *La porte de l'amitié* font état de difficultés plus ou moins récurrentes qui ébranlent l'atmosphère conviviale régnant habituellement au sein de l'organisme.

À cet égard, un malaise est présent chez les employés en ce qui a trait au fait que ceux-ci n'ont pas de représentation officielle au sein du conseil d'administration. Certains d'entre eux soulignent le flou dans lequel ils se trouvent lorsque leurs demandes ne sont pas entendues par la direction. Étant donné qu'ils n'ont pas de représentant au conseil d'administration, leur recours est pratiquement nul.

Par rapport à plusieurs crises qu'il y a eu ici, ça été le point le plus délicat, à savoir à qui s'adresser quand il y a un petit problème avec la coordonnatrice... personne ne savait à qui il fallait s'adresser... Allez voir le président du CA, OK mais bon... ça ne fait pas partie de la hiérarchie automatiquement. Donc, même si on en parle à d'autres membres du CA, eux ils n'en parlent pas... C'est pas vraiment qu'ils n'ont pas de recours... Il faut savoir que les autres membres du CA avec qui on a des contacts ce sont des aînés, et les aînés, ils se mettent des barrières automatiquement, ils ne veulent pas intervenir... Il y a beaucoup de non-dit qui devrait être dit. (Entrevue n° 9, 2003: 2)

4.2. Les rapports avec l'extérieur

La SHQ représente le principal interlocuteur de *La porte de l'amitié*. En entrevue, la coordonnatrice a dit solliciter régulièrement ses agents de la SHQ et vouloir entretenir

avec eux de bons liens de collaboration (Entrevue n° 1, 2003: 13). Malgré des négociations ardues et pénibles lors de la phase de démarrage, les rapports avec la SHQ sont aujourd'hui considérés, de part et d'autre, comme agréables et aidants.

De plus, *La porte de l'amitié* a des contacts réguliers avec le CLSC et le réseau de la santé puisque les résidents reçoivent des services du département de soutien à domicile ou sont parfois hospitalisés lorsque leur état de santé le requiert.

Les rapports de *La porte de l'amitié* avec l'extérieur se font surtout par l'entremise des partenariats qu'a établis ACHIM. La coordonnatrice d'ACHIM accorde une grande importance à l'établissement de partenariats dynamiques. L'organisme est donc impliqué au sein de différentes instances : Association québécoise des centres communautaires pour aînés (AQCCA); Association des gens d'affaires du Sud-Ouest de Montréal (AGASOM); Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO); Regroupement des organismes pour aînés du Sud-Ouest de Montréal (ROPASOM); Concertation Ville-Émard et Côte-St-Paul; Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO); Comité aviseur des partenaires du poste de quartier #15; Fédération des OSBL d'habitation de Montréal (FOHM); Réseau des services alimentaires bénévoles du centre d'action bénévole de Montréal, etc.

Le centre local d'emploi est aussi un partenaire important dans l'élaboration de formations pour les employés d'ACHIM. De plus, *L'Auberge communautaire du Sud-Ouest* est un partenaire depuis quelque temps. Cet organisme oeuvrant auprès des jeunes a établi des liens avec ACHIM, et des ententes de services ont été conclues entre les deux organismes. Par exemple, ce sont les jeunes de *L'Auberge* qui ont obtenu le contrat de nettoyage des vitres des deux résidences d'ACHIM. Les résidents ont donc reçu un service à moindre coût, puisque non professionnel, et les jeunes ont pu récolter des revenus. Cet échange de service a aussi permis aux jeunes et aux personnes âgées de se connaître davantage et, possiblement, de désamorcer des préjugés et préconceptions qu'ils entretenaient les uns à l'égard des autres.

De plus, ACHIM entretient d'étroits liens de collaboration avec d'autres organismes communautaires pour aînés du secteur tels les Clubs de l'âge d'or et le *Service bénévole aux aînés*. Les responsables de ces organismes qui ont été rencontrés ont tous dit avoir

des rapports très conviviaux avec ACHIM. La coordonnatrice d'ACHIM le souligne : «Je trouve ça important qu'on travaille en collaboration, qu'on connaisse nos points de vue et qu'on puisse discuter [...] je pense qu'ACHIM est reconnu pour son implication dans le milieu.» (Entrevue n° 1, 2003: 13).

Finalement, *La porte de l'amitié*, à travers la gestion assurée par ACHIM, a pu profiter de liens solides avec les élus municipaux, provinciaux et fédéraux, surtout lors de sa phase de démarrage. Aujourd'hui, les rapports avec les différents ministères sont toujours d'une grande importance et ceux-ci sont au beau fixe. La coordinatrice d'ACHIM fait toutefois état de difficultés plus grandes en ce qui a trait aux rapports avec la Régie régionale et le ministère de la Santé et des Services sociaux. Ces instances semblent toujours plus difficiles à sensibiliser et à interpeller, et la coordonnatrice se demande si ceci ne serait pas en grande partie dû au gigantisme de leur structure (Entrevue n° 17, 2003: 3).

5. ÉLÉMENTS DE BILAN ET DE SYNTHÈSE

5.1. Sur le plan des réalisations

À la lumière des informations recueillies dans les sections précédentes, nous pouvons maintenant tenter une première synthèse des réalisations de *La porte de l'amitié* est parvenue. Si l'organisme a maintenu une stabilité financière depuis sa fondation, sa survie est largement tributaire du programme PSBLP-PAPA, de la SHQ. Le financement au déficit d'exploitation permet à l'organisme de consacrer ses énergies à la bonne gestion de la résidence et à la qualité de vie de ses résidents plutôt qu'à la recherche incessante de nouvelles sources de financement, comme c'est le cas pour plusieurs organismes. De plus, ce type de financement permet d'assurer la viabilité à long terme de *La porte de l'amitié*. En contrepartie, ce programme donne largement préséance aux règles de la SHQ en ce qui a trait à la sélection des futurs locataires. Par ailleurs, la qualité des services et de la vie résidentielle est largement tributaire de la santé financière de l'organisme gestionnaire ACHIM. À cet égard, nous avons pu vérifier que la bonne santé financière d'ACHIM fait en sorte que l'organisme demeure en mesure d'offrir les services et d'assumer ce partenariat à long terme.

Au terme de sa huitième année d'existence, *La porte de l'amitié* a respecté sa mission première, à savoir offrir et administrer des logements à prix modique pour la clientèle âgée des quartiers Ville-Émard/Côte St-Paul. Néanmoins, *La porte de l'amitié*, avec ses 28 logements, n'est pas en mesure de répondre à l'ensemble des demandes des aînés du quartier en matière de logement social. C'est dans ce contexte qu'une deuxième résidence de type OSBL d'habitation a été fondée par ACHIM, en 2001, et que le projet d'une troisième ressource est en gestation.

Quant au second objectif que s'est donné *La porte de l'amitié*, celui d'améliorer la qualité de vie des locataires, leur sentiment de sécurité et de favoriser leur implication sociale pour créer une vie résidentielle enrichissante, les constats divergent selon les interlocuteurs. En effet, si les résidents reconnaissent avoir choisi cette ressource pour la sécurité accrue qu'elle leur offre, ces derniers vivent un grand sentiment d'insécurité à la suite du déménagement du siège social d'ACHIM vers la nouvelle résidence. Les

bouleversements découlant de ce déménagement et de la réorganisation de l'organisme ont eu des impacts majeurs sur la clientèle et sur la vie résidentielle de *La porte de l'amitié*. Les acteurs rencontrés sont unanimes : la vie dynamique qu'il y avait auparavant à la résidence n'est plus. Toutefois, certains résidents, soutenus par l'organisme gestionnaire, réapprennent tranquillement à s'approprier leur milieu et à le redynamiser. Le changement de formule du traditionnel comité des résidents a certainement beaucoup joué sur cette nouvelle forme de participation collective et citoyenne à la vie de la résidence. Néanmoins, l'implication des résidents demeure principalement limitée aux sphères du loisir et des activités sociales. Il s'avère que les lieux de pouvoir formel (le conseil d'administration, par exemple) sont investis de manière individuelle plutôt que collective, ce qui tend à restreindre le pouvoir des locataires de l'organisme.

Finalement, *La porte de l'amitié* semble en phase de redéfinition. Le déménagement des employés d'ACHIM et des nombreuses activités du centre communautaire vers les bureaux de la *Résidence de Lévis* a entraîné un processus de deuil pour les locataires. Une période d'ajustements semble donc inévitable. La réalisation d'une seconde résidence, qui a entraîné une croissance significative d'ACHIM, a eu un impact sur la dynamique de *La porte de l'amitié* et on peut penser que cette dernière est à une étape de renouvellement. Bien entendu, la dynamique ne sera pas identique à ce qu'elle était auparavant, mais les efforts qu'entreprendra la direction pour soutenir les résidents, ainsi que l'arrivée de nouveaux résidents, entraîneront peut-être l'émergence d'une nouvelle forme de participation plus active à la vie résidentielle.

5.2. Sur le plan sociétal et sur le plan de l'économie sociale

Une des caractéristiques des OSBL d'habitation réside dans le fait qu'elles sont souvent mises sur pied à l'instigation des membres de la communauté. Sur ce point, l'analyse des conditions d'émergence de *La porte de l'amitié* indique qu'elle est belle et bien issue de la concertation du milieu et qu'elle est fortement ancrée dans son territoire. Les informateurs externes rencontrés reconnaissent d'emblée la pertinence d'une telle ressource dans le secteur. Il n'existait, en effet, aucune ressource de ce type dans le quartier avant la fondation de *La porte de l'amitié* et celle-ci s'est démarquée comme étant une excellente alternative pour les personnes âgées à faible revenu et en légère perte d'autonomie résidant dans le secteur.

Sur le plan de la vie démocratique, un autre élément qui distingue les OSBL d'habitation des ressources d'habitation du secteur privé, des constats nuancés s'imposent. En effet, si la participation des locataires a toujours été largement valorisée par la direction de l'organisme et que les trois représentants des locataires sur le conseil d'administration participent activement aux différents comités de travail, cette représentation semble rencontrer certaines limites dans la mesure où elle s'avère plus individuelle que collective. Certains employés d'ACHIM, ainsi que les représentants des locataires siégeant sur le conseil d'administration, font état de certaines difficultés au chapitre de la reconnaissance de leur pouvoir de décision et de participation. Si leur participation est valorisée et encouragée, celle-ci est moins bien reçue lorsqu'elle confronte et remet en question les décisions de la direction. Entre autres, lors des bouleversements faisant suite au déménagement des bureaux d'ACHIM, les résidents ont grandement critiqué les décisions prises par la direction, et ces critiques n'ont pas toujours été bien reçues (Entrevue n° 9, 2003: 7; Entrevue n° 13, 2003: 5).

Notre analyse nous a permis de déceler certaines ambiguïtés quant à la nature de l'implication de la part des résidents que la direction souhaite. D'une part, la direction met beaucoup l'accent sur le fait que les résidents de *La porte de l'amitié* doivent prendre en main leur vie résidentielle et qu'ils doivent assumer un certain leadership quant à l'avenir de leur ressource. D'autre part, le véritable pouvoir des résidents sur les décisions portant sur les orientations ou la livraison des services reste limité. En effet, leur représentation au conseil d'administration n'est pas majoritaire et les règlements régissant la constitution même du conseil d'administration semble restreindre le potentiel démocratique que renferme ce type de ressource. En effet, puisque les règlements stipulent que six administrateurs sont choisis parmi les administrateurs du conseil d'administration d'ACHIM et que les trois autres membres sont élus parmi les locataires, on crée presque inévitablement une dynamique où s'opposent deux blocs, celui des résidents et celui des représentants d'ACHIM. Cette composition semble faire en sorte de cristalliser des positions et des perceptions souvent contradictoires. Il importe de mentionner que, même si l'on trouve des membres de la communauté parmi les administrateurs d'ACHIM, ceux-ci ne siègent pas sur le conseil d'administration de *La porte de l'amitié* en tant que représentants des intérêts de la communauté, mais bien en tant que représentants des intérêts d'ACHIM. À cet égard, les principes et théories

développés autour de la notion d'économie sociale nous permettent d'avancer que les forces démocratiques sont souvent mieux servies quand il existe, au sein des conseils d'administration, une «multiplicité des porteurs d'intérêts»⁹. En effet, dans le cas de *La porte de l'amitié*, on peut penser que la présence d'autres acteurs (qui ont leur propre lecture des enjeux et des besoins des résidents) ayant droit de vote sur le conseil d'administration, tels les employés d'ACHIM, les partenaires externes, les bénévoles, ou même les proches des locataires, pourrait faire en sorte de mieux équilibrer les forces en présence et de favoriser une vie démocratique plus riche.

Néanmoins, la présence assidue d'au moins le deux tiers des résidents aux assemblées générales annuelles est un signe de l'intérêt que les locataires portent à leur milieu de vie et de la vitalité de la vie démocratique au sein de l'OSBL. La prise en charge de leurs propres activités de loisirs à travers leur participation au nouveau comité «vie sociale et loisirs» en est un autre. La direction de l'organisme gestionnaire le souligne : «Les gens de *La porte* ont pris ce virage de façon extraordinaire, ils organisent des déjeuners le samedi matin, des barbecues, etc.» (Entrevue n° 17, 2003: 1).

Signalons enfin que le défi majeur de *La porte de l'amitié* est de réussir à trouver un nouvel équilibre à la suite des nombreux bouleversements que l'organisme a subis depuis 2001. Il importe, pour tous les acteurs en présence, mais peut-être davantage pour la direction d'ACHIM, de veiller attentivement à ce que *La porte de l'amitié* et ses locataires ne soient pas victimes de la croissance rapide de l'organisme gestionnaire.

⁹ Ce concept est fort bien présenté dans la conclusion du livre intitulé *L'économie sociale dans les services à domicile*, dirigé par Vaillancourt, Y., Aubry, F. et C. Jetté (2003).

6. CONCLUSION

La création de *La porte de l'amitié* résulte de l'action concertée d'acteurs locaux préoccupés par le maintien des aînés du secteur dans leur milieu de vie. Cette ressource d'habitation s'est donc donnée pour mission d'offrir et d'administrer des logements à prix modique à la clientèle aînée des quartiers Ville-Émard/Côte St-Paul, d'améliorer la qualité de vie des locataires, leur sentiment de sécurité et de favoriser leur implication sociale afin de créer une vie résidentielle enrichissante.

Si l'initiative première de l'organisme fondateur était de gérer un concept intégré de services pour les aînés du secteur, *La porte de l'amitié* s'est concrétisée en s'inscrivant dans la mouvance des OSBL d'habitation qui avait cours au début des années 1990. C'est à cette époque, en effet, qu'apparaît un programme gouvernemental très spécifique orienté vers les personnes âgées à faible revenu et en légère perte d'autonomie (le PSBLP-PAPA). Ainsi, *La porte de l'amitié* est devenu un organisme ayant sa propre entité tout en conservant un lien pratiquement organique avec son organisme fondateur. En effet, afin de conserver la mission et les objectifs premiers du projet, l'organisme fondateur est demeuré le pilier central de la gestion et l'administration de *La porte de l'amitié*. Ce qui fait de la ressource un modèle hybride dans lequel le volet logement social et le volet services communautaires sont offerts par deux entités juridiques distinctes.

En ce qui a trait au volet «habitation», les logements sont grandement appréciés de la clientèle. Les appartements offerts, des trois et demi et des quatre et demi, sont spacieux, éclairés, offrent beaucoup d'espaces de rangement et sont adaptés aux besoins des personnes âgées en légère perte d'autonomie. Les résidents affichent tous une grande satisfaction au regard de leur logement et ils en sont très fiers. Il existe une grande demande pour ce type de logements, tant à *La porte de l'amitié* qu'à la deuxième résidence, réalisée en 2001, par le même groupe de promoteurs. Pour ce qui est des services offerts par l'organisme gestionnaire ACHIM, un degré très variable de satisfaction a été exprimé par les locataires. Dans la foulée des changements organisationnels et du déménagement du siège social d'ACHIM vers la *Résidence de Lévis*, les modalités de livraison des services ont changé et cela a occasionné certaines insatisfactions de la part des résidents. Bien entendu, l'organisme gestionnaire a réagi en

conséquence et a travaillé très fort pour y remédier. Toutefois, le sentiment d'abandon et d'insécurité vécu par les résidents est toujours palpable.

Il importe de souligner que la livraison des services est tributaire de l'organisme gestionnaire et que ce dernier doit s'assurer de consolider ses ressources financières et humaines s'il veut pouvoir offrir les services qu'il s'est engagé à livrer aux locataires de ses deux résidences. À cet égard, ACHIM semble bien positionné : sa situation financière est stable et certainement enviable pour un organisme communautaire; il jouit d'une grande reconnaissance dans le secteur du Sud-Ouest et est soutenu par de nombreux acteurs du milieu. De plus, la réalisation d'une troisième ressource d'habitation, de type OSBL ou autre, devrait assurer à ACHIM l'occasion de consolider ses nombreuses activités.

Par ailleurs, certains défis demeurent : résorber le sentiment d'insécurité et d'abandon ressenti par les résidents de *La porte de l'amitié*, les accompagner et les soutenir dans le processus de renouvellement de leur vie résidentielle et porter une attention particulière aux modalités de participation démocratique aux instances décisionnelles. Finalement, bien que l'organisme gestionnaire, ACHIM, soit en croissance rapide et qu'il mène de front plusieurs projets d'envergure, il s'avère essentiel de veiller à ne pas négliger les besoins de *La porte de l'amitié* et de ses résidents. Il faudra voir à continuer de promouvoir des modalités visant à améliorer la qualité de vie des locataires ainsi que leur sentiment de sécurité, et continuer de favoriser leur implication sociale dans l'aménagement d'une vie résidentielle enrichissante.

BIBLIOGRAPHIE**1. Ouvrages généraux**

- Alternatives communautaires d'habitation et d'intervention de milieu (ACHIM) (1991). *ACHIM, Un réseau de soutien à domicile*. Montréal, 15 p.
- Alternatives communautaires d'habitation et d'intervention de milieu (ACHIM) (2002). *Comité vie sociale et loisirs*, Montréal, 3 p.
- CHARPENTIER, M., MALTAIS, D. et J. BICKERSTAFF C. (2003). *Guide d'accompagnement et d'observation spécifique à l'étude des milieux de vie pour personnes âgées*, Montréal, UQÀM, Cahiers du LAREPPS, n° 03-10.
- COMEAU, Y. (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*. Montréal, UQÀM, Cahiers du CRISES, n° 9605, 19 p.
- CONCERTATION VILLE-ÉMARD/CÔTE ST-PAUL (1999a). *Données statistiques sur la population de Ville-Émard/Côte St-Paul, Document synthèse*. Montréal, Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul, 12 p.
- CONCERTATION VILLE-ÉMARD/CÔTE ST-PAUL (1999b). *Portrait statistique des quartiers Ville-Émard et Côte Saint-Paul*. Montréal, Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul, 83 p.
- CORBEIL, C., DESCARRIES, F., GUAY, D. et J. LAVOIE (2000). *Éléments pour un coffre d'outils méthodologiques pour la recherche au sein des entreprises d'économie sociale*. Montréal, UQÀM, Cahiers du LAREPPS, n° 00-06, , 26 p.
- DELANEY, M., DUVERGER, R., VIOLETTE, J. et J. VINET (1989). *Les personnes en perte d'autonomie «hors programme»*. Montréal, 24 p.
- DUCHARME, M.-N. (2004). *Le tiers secteur de l'économie sociale dans le domaine des habitations destinées aux personnes âgées au Québec*. Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), à paraître.
- DUCHARME, M.-N. (2002). *Les OSBL d'habitation destinés aux aînés: portrait général*. Montréal, Texte inédit.
- DUCHARME, M.-N. et Y. VAILLANCOURT (2002). *Portrait des organismes sans but lucratif d'habitation sur l'île de Montréal*. Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS) en collaboration avec la Fédération des OSBL d'habitation de Montréal (FOHM), 80 p.

LA PORTE DE L'AMITIÉ (1998). *Règlements généraux de La porte de l'amitié*. Montréal, 15 p.

LA PORTE DE L'AMITIÉ (2003). *Rapport annuel 2002*, Montréal, 17 p.

MCCANN, B. et SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (1989). *L'approche des besoins essentiels et les problèmes de logement au Québec en 1987*, Québec, Société d'habitation du Québec, 22 p.

VAILLANCOURT, Y., AUBRY, F. et C. JETTÉ (sous la direction de) (2003). *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 341 p.

2. Entrevues

Entrevue n° 1 (2003). *Entrevue avec la coordonnatrice de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu*, Montréal, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Julie Bickerstaff C., janvier.

Entrevue n° 2 (2003). *Entrevue avec un membre du conseil d'administration de La porte de l'amitié*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., janvier.

Entrevue n° 3 (2003). *Entrevue avec un organisme partenaire de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., février.

Entrevue n° 4 (2003). *Entrevue avec un membre du conseil d'administration de La porte de l'amitié*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., février.

Entrevue n° 5 (2003). *Entrevue avec un employé de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu (ACHIM)*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., février.

Entrevue n° 6 (2003). *Entrevue avec un résident de La porte de l'amitié*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., février.

Entrevue n° 7 (2003). *Entrevue avec un membre du conseil d'administration de La porte de l'amitié*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 8 (2003). *Entrevue avec un employé de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 9 (2003). *Entrevue avec un employé de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu (ACHIM)*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

- Entrevue n° 10 (2003). *Entrevue avec un employé de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu (ACHIM)*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.
- Entrevue n° 11 (2003). *Entrevue avec un employé de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu (ACHIM)*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.
- Entrevue n° 12 (2003). *Entrevue avec un partenaire de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu (ACHIM)*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.
- Entrevue n° 13 (2003). *Entretien de groupe avec des résidents de La porte de l'amitié*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.
- Entrevue n° 14 (2003). *Entrevue avec un employé de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu (ACHIM)*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., avril.
- Entrevue n° 15 (2003). *Entrevue avec un organisme partenaire de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu (ACHIM)*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., avril.
- Entrevue n° 16 (2003). *Entrevue avec un organisme partenaire de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu (ACHIM)*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., avril.
- Entrevue n° 17 (2003). *Entrevue avec la coordonnatrice de Alternatives communautaires en habitation et intervention de milieu (ACHIM)*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff, juin.