

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 04-24

Manoir A. Pierre Lanctôt

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

**par
Hélène Dagenais**

**Sous la direction de
Paul Morin**

**École de travail social
*Université du Québec à Montréal***

**© LAREPPS/UQÀM
Mai 2004**

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

ISSN 1490-8069

AVANT-PROPOS

Cette monographie est l'une des 12 réalisées dans le cadre de la recherche, dirigée par Yves Vaillancourt et Michèle Charpentier, sur les passerelles entre l'État, le marché et l'économie sociale dans les services de logement social et d'hébergement des personnes âgées en perte d'autonomie, subventionnée par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC). La monographie du Manoir A. Pierre Lanctôt qui suit constitue l'unique étude de cas réalisée dans la région de la Montérégie.

Nous tenons à exprimer nos remerciements à Johanne Laforge, directrice du Manoir A. Pierre Lanctôt pour sa disponibilité et sa collaboration tout au long de nos travaux. Un grand merci aux résidents du Manoir qui ont accepté de participer à une table ronde.

Par ailleurs, nous tenons à exprimer notre plus sincère reconnaissance à tous ceux qui ont accepté de se soumettre au processus d'entrevues soient : Philippe Bonneau, président de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay; Aline Chèvrefils et Pierrette Valois, administratrices de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay; Johanne Laforge, directrice du Manoir A. Pierre Lanctôt; Diane Carrière, cuisinière; Manon Leduc, coordonnatrice du GRTSO; François Giguère, coordonnateur du Comité logement de Châteauguay; et, enfin, Carlos Borges, organisateur communautaire retraité du CLSC Châteauguay.

RÉSUMÉ

Ce cahier présente une étude monographique du Manoir A. Pierre Lanctôt, un OSBL d'habitation mis sur pied en 2001 par la Corporation des Manoirs de la Châteauguay dans le cadre du programme AccèsLogis.

Le Manoir A. Pierre Lanctôt fournit 34 unités de logement à loyer modique aux personnes âgées en légère perte d'autonomie résidant dans la sous-région de Châteauguay constituée des CLSC Châteauguay, Kateri et Jardins du Québec.

Après avoir contextualisé les conditions de son émergence, la présente étude s'attache à décrire et à analyser l'entreprise sous ses dimensions institutionnelles et organisationnelles. Nous nous sommes ainsi penchés plus particulièrement sur l'organisation du pouvoir, les relations qu'elle entretient avec l'extérieur, ses objectifs, la façon dont s'y organise le travail. La monographie s'achève sur un chapitre où sont exposés des éléments de bilan et de synthèse sur le plan sociétal et sur le plan des réalisations.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

CH	Centre hospitalier
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CLSC	Centre local de services communautaires
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
GRTSO	Groupe de ressources techniques du Sud-Ouest
HLM	Habitation à loyer modique
MAD	Maintien à domicile
MSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OMH	Office municipal d'habitation
OSBL	Organisme sans but lucratif
PSBLP-PAPA	Programme sans but lucratif privé pour personnes âgées en légère perte d'autonomie
RRSSSM	Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de la Montérégie
SCHL	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ	Société d'habitation du Québec

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
MÉTHODOLOGIE	2
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	3
1.1 LE MILIEU	3
1.1.1 La localisation	3
1.1.2 Un aperçu historique	3
1.1.3 L'organisation sociale et infrastructure	3
1.1.4 Des données démographiques et socio-économiques	4
1.1.5 Le logement social à Châteauguay	5
1.2 LE SECTEUR D'ACTIVITÉ.....	7
1.2.1 Les OSBL d'habitation	7
1.2.2 Les OSBL d'habitation pour personnes âgées en légère perte d'autonomie	8
1.3 LE PROJET INITIAL	9
1.4 LES PROMOTEURS	9
1.5 LES APPUIS	10
1.6 LE DÉMARRAGE.....	12
1.6.1 Le choix d'un statut juridique et mise sur pied du conseil d'administration.....	12
1.6.2 Des négociations qui achoppent avec les frères Franciscains	12
1.6.3 Le plan B.....	13
1.6.4 La concrétisation du projet	14
1.6.4.1 <i>L'entrée en scène du GRTSO</i>	14
1.6.4.2 <i>Le programme AccèsLogis</i>	15
1.6.4.3 <i>La présentation du dossier dans le cadre de AccèsLogis volet 2</i>	15
1.6.4.4 <i>L'admissibilité du projet</i>	18
1.6.4.5 <i>La création de comités</i>	19
1.6.4.6 <i>La formation et la mise en place d'outils de gestion</i>	20
2. LES ACTEURS DU MANOIR A. PIERRE LANCTÔT	21
2.1 LES ACTEURS À L'INTERNE	21
2.1.1 Les membres de la corporation des Manoirs de la Châteauguay.....	21
2.1.2 Les membres du conseil d'administration	21
2.1.2.1 <i>Les membres locataires</i>	21
2.1.2.2 <i>Les membres externes</i>	22
2.1.3 La directrice	23
2.1.4 Le service de conciergerie	23
2.1.5 Le service alimentaire	23
2.1.6 Les résidents	24

2.2	LE RÉSEAU.....	25
2.2.1	Le CLSC de Châteauguay.....	26
2.2.2	La RRSSSM.....	26
2.2.3	La SHQ	26
2.2.4	Le comité de logement social de Châteauguay.....	27
2.2.5	La Fédération des OSBL d'habitation de Rousillon, Jardins du Québec et Suroît.....	27
2.2.6	La Popote roulante	27
2.2.7	L'OMH de Châteauguay.....	27
2.2.8	Le groupe de ressources techniques du Sud-Ouest (GRTSO).....	28
3.	LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	29
3.1	LE STATUT JURIDIQUE ET LES OBJETS	29
3.2	LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE.....	29
3.2.1	Le pouvoir formel et informel	29
3.2.1.1	<i>L'assemblée générale des membres</i>	<i>29</i>
3.2.1.2	<i>L'assemblée des locataires.....</i>	<i>30</i>
3.2.1.3	<i>Le conseil d'administration.....</i>	<i>31</i>
3.2.1.4	<i>Le comité exécutif.....</i>	<i>32</i>
3.2.1.5	<i>Les différents comités</i>	<i>33</i>
3.2.1.6	<i>La direction</i>	<i>34</i>
3.2.2	L'inclusion des locataires	35
3.2.3	L'inclusion et les acquis des producteurs salariés	36
3.3	LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR	36
3.3.1	La SHQ	37
3.3.2	L'OMH de Châteauguay.....	37
3.3.3	Le CLSC de Châteauguay.....	37
3.3.4	Le RRSSSM.....	38
3.3.5	Le comité de logement social de Châteauguay.....	38
3.3.6	La Fédération des OSBL d'habitation de Rousillon, Jardins du Québec et Suroît.....	39
3.4	LES RÈGLES LÉGISLATIVES	39
4.	LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	41
4.1	LE PROFIL ORGANISATIONNEL	41
4.1.1	Les objectifs poursuivis	41
4.1.1.1	<i>La Corporation des Manoirs de la Châteauguay.....</i>	<i>41</i>
4.1.1.2	<i>Le Manoir A. Pierre Lanctôt</i>	<i>41</i>
4.1.2	Les aspects stratégiques et les priorités	42
4.1.2.1	<i>La Corporation des Manoirs de la Châteauguay.....</i>	<i>42</i>
4.1.2.2	<i>Le Manoir A. Pierre Lanctôt</i>	<i>42</i>

4.1.3	Les services offerts	43
4.1.3.1	<i>Les unités de logement</i>	43
4.1.3.2	<i>Le bâtiment</i>	44
4.1.4	Les services offerts aux résidents	48
4.1.4.1	<i>Le service alimentaire</i>	48
4.1.4.2	<i>Le service de surveillance</i>	49
4.1.4.3	<i>Les services d'animation</i>	49
4.1.4.4	<i>Le service de conciergerie</i>	50
4.1.4.5	<i>Les autres services</i>	50
4.1.5	Les données financières	50
4.1.5.1	<i>Les coûts de réalisation</i>	51
4.1.5.2	<i>La répartition des revenus</i>	51
4.1.5.3	<i>L'état des résultats</i>	54
4.1.5.4	<i>Le bilan de l'actif et du passif</i>	57
4.2	LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS.....	60
4.2.1	La production	60
4.2.1.1	<i>L'offre de logements</i>	60
4.2.1.2	<i>Les services aux résidents</i>	64
4.2.2	L'organisation du travail.....	66
4.2.3	La consommation des services	66
4.2.3.1	<i>La gestion de l'immeuble</i>	66
4.2.3.2	<i>Les services aux résidents</i>	67
4.2.4	Le vieillissement des résidents et la perte grandissante d'autonomie	68
5.	ÉLÉMENTS DE BILAN ET SYNTHÈSE	69
5.1	SUR LE PLAN DES RÉALISATIONS	69
5.2	SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.....	71
5.3	LES PERSPECTIVES ANTICIPÉES	72
CONCLUSION		74
BIBLIOGRAPHIE		75
1.	OUVRAGES GÉNÉRAUX	75
2.	ENTREVUES	77

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : DONNÉES SOCIOLOGIQUES DE 27 RÉSIDENTS DU MANOIR A. PIERRE LANCTÔT ..	24
TABLEAU 2 : ÉTAT CIVIL DE 25 RÉSIDENTS DU MANOIR A. PIERRE LANCTÔT	25
TABLEAU 3 : SCOLARITÉ DE 27 RÉSIDENTS DU MANOIR A. PIERRE LANCTÔT	25
TABLEAU 4 : REVENUS DÉTAILLÉS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES	53
TABLEAU 5 : ÉTAT DES RÉSULTATS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES	55
TABLEAU 6 : BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2002	59

INTRODUCTION

Cette monographie présente les résultats d'une recherche portant sur le Manoir A. Pierre Lanctôt situé dans un quartier résidentiel de la ville de Châteauguay, en Montérégie. Le Manoir a été mis sur pied et est géré par la Corporation des Manoirs de la Châteauguay, un organisme sans but lucratif (OSBL) d'habitation. L'organisme dessert les personnes âgées en perte d'autonomie résidant dans la sous-région de Châteauguay constituée des CLSC Châteauguay, Kateri et Jardins du Québec.

La présente recherche vise à éclairer les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles, ainsi que les conditions d'émergence de cette ressource d'habitation créée en 2001 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.

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'activités, un secteur d'ailleurs fort peu documenté à ce jour.

Cette monographie se divise en cinq grandes parties. Après avoir brièvement rappelé les outils méthodologiques utilisés pour la constituer, nous enchaînerons avec la section portant sur le contexte d'émergence ayant mené à la création 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 nous permettra de tracer le portrait des dynamiques institutionnelles à l'œuvre au sein du Manoir A. Pierre Lanctôt. Ces dynamiques concerneront 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 tissés avec les partenaires des secteurs public et communautaire impliqués auprès du Manoir A. Pierre Lanctôt.

La section 4, quant à elle, 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. 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 le plan de l'économie sociale en général. En conclusion, nous ferons une récapitulation des principaux éléments mis en relief dans la monographie.

MÉTHODOLOGIE

La réalisation de cette monographie a nécessité divers modes d'investigation pour permettre la cueillette des données. Après avoir collecté les informations disponibles par l'exploitation des ressources documentaires concernant le secteur d'activité et le Manoir A. Pierre Lanctôt (articles, comptes-rendus d'entrevues, étude de cas, etc.) et la « littérature grise » produite par l'entreprise (procès-verbaux, bilans, documents de travail, rapports, etc.), nous avons procédé à la réalisation de huit entrevues : une avec le président de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay, deux avec un membre du conseil d'administration de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay, une avec la directrice du Manoir A. Pierre Lanctôt, une avec la cuisinière qui travaille au Manoir A. Pierre Lanctôt. Trois entrevues ont été menées auprès de ressources externes ayant participé à la mise sur pied de l'organisme. Parmi ceux-ci, un organisateur communautaire du CLSC de Châteauguay maintenant à la retraite, le coordonnateur du Comité de logement social de Châteauguay et enfin, la coordonnatrice du GRTSO.

Ces entretiens, d'une durée variant de trois quarts d'heure à une heure et demie, ont été réalisés en avril et en mai 2003. Cinq entrevues ont eu lieu dans les locaux du Manoir A. Pierre Lanctôt, les autres entrevues ont eu lieu dans les bureaux respectifs des individus¹. Ils ont été menés de façon semi-directive, à partir d'une grille d'entretien adaptée à chaque personne interviewée².

Les propos des résidents du Manoir ont été recueillis, quant à eux, au cours d'une table ronde qui a eu lieu, en avril 2003, dans les locaux de l'organisme. Cette table ronde d'une heure et demie a réuni sept résidents, un homme et six femmes³. Une fiche signalétique a été remise aux résidents ; 27 d'entre eux ont bien voulu nous la remettre dûment remplie. Ceci nous a permis de recueillir auprès d'eux certaines informations à caractère socio-démographique et financier.

Nous avons eu l'occasion d'aller au Manoir A. Pierre Lanctôt à plusieurs occasions et nous avons visité un appartement. Ceci nous a permis de faire une évaluation de lieux physiques et de nous faire une impression sur l'ambiance générale qui règne au Manoir. Enfin, 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 et Descarries, 2000).

¹ Voir les références des entrevues à la fin de la monographie.

² Les contenus des entrevues sont disponibles aux locaux du LAREPPS, à l'UQAM.

³ Le contenu du guide d'animation de la table ronde est disponible aux locaux du LAREPPS, à l'UQAM.

1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

1.1 Le milieu

1.1.1 Localisation

Le Manoir A. Pierre Lanctôt est implanté dans un quartier résidentiel de Châteauguay. Châteauguay est située sur la couronne sud de Montréal dans la région administrative de la Montérégie. Elle est l'une des 63 municipalité faisant partie de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM).

1.1.2 Aperçu historique

Avant de devenir la ville que l'on connaît, Châteauguay était, à partir de 1673, une seigneurie concédée à Charles LeMoyne par le comte de Frontenac. Cependant, le développement de la seigneurie a été réalisé en grande partie par les sœurs Grises qui en ont fait l'acquisition en 1765. En plus d'enseigner, elles construisirent une boulangerie et encouragèrent l'agriculture. Les Sœurs Grises en demeurèrent seigneuses jusqu'à l'abolition du régime seigneurial en 1854. Sous leur règne, une première paroisse fut constituée en 1775 et on y érigea l'église de Saint-Joachim, classée aujourd'hui monument historique (Ville de Châteauguay, 2002).

Seigneurie, puis bourgade à vocation agricole s'adonnant parallèlement au commerce du bois, Châteauguay ne connut son véritable essor qu'au début du XX^e siècle. En 1912, la partie du village appelée « bassin » s'incorpora sous le nom de Châteauguay-Ville et en 1960, la paroisse de Saint-Joachim de Châteauguay devint Châteauguay Centre.

À partir de 1960, Châteauguay-Ville et Châteauguay Centre se sont beaucoup développées. On a ouvert un poste de radio (1960), un foyer pour personnes âgées (1961), un parc industriel (1964), un centre culturel (1967), des polyvalentes (Louis-Philippe Paré, en 1969, et Billings, en 1968), une bibliothèque, en 1969, et un aréna, en 1973. En 1975, ces deux communautés fusionnèrent pour former la ville de Châteauguay actuelle.

1.1.3 Organisation sociale et infrastructure

Châteauguay est une ville de banlieue où l'on trouve un ensemble de services municipaux desservant la population. Parmi ces services, mentionnons, entre autres : la police, la prévention des incendies, les travaux publics, les services récréatifs et communautaires, la cour municipale, la bibliothèque, le développement urbain, etc. On y trouve également près de 25 organismes paragouvernementaux et institutions œuvrant dans différents secteurs de l'activité socio-économique. En voici les plus importants :

- dans le secteur de la santé : un hôpital, un CLSC et un CHSLD ;

- dans le secteur de l'éducation : deux commissions scolaires dont une française et une anglaise ;
- dans le secteur de l'emploi : un Centre local d'emploi (CLE), un Centre de ressources humaines du Canada (CRC), un Carrefour Jeunesse-Emploi (CJE) ;
- dans le secteur du développement économique et industriel : un Centre local de développement (CLD), un parc industriel, une chambre de commerce et de l'industrie ;
- dans le secteur de l'habitation : un Office municipal d'habitation (OMH), un Comité de logement social.

Environ 150 organismes communautaires œuvrent dans la sous-région de Châteauguay. Parmi les clientèles rejointes, on trouve : les familles, les itinérants, les jeunes, les personnes âgées, les personnes ayant des problèmes de santé mentale, les personnes ayant des problèmes de toxicomanie, les personnes aux prises avec la violence, les chercheurs d'emploi, etc. Enfin, deux journaux locaux et une télévision communautaire assurent une couverture locale des événements.

1.1.4 Données démographiques et socio-économiques

Selon le dernier recensement de Statistique Canada¹, Châteauguay compte 41 003 habitants répartis sur un territoire de 35 370 km², ce qui représente une baisse de 1 % de la population par rapport au recensement de 1996. Près de 25 % des personnes y sont unilingues anglaises, comparativement à 7,8 % pour l'ensemble du Québec. La proportion des immigrants équivaut à 8 % de la population, tandis qu'elle représente 9,9 % de la population du Québec.

En ce qui a trait à la composition de la population selon l'âge, les personnes âgées de plus de 65 ans représentent 13,5 % de la population de Châteauguay ce qui équivaut à une proportion à peine inférieure à celle de l'ensemble du Québec qui se situe à 13,7 %. Pour leur part, les jeunes de moins de 15 ans représentent 19,6 % de la population de Châteauguay, tandis que pour l'ensemble du Québec, la proportion est de 17,8 %. Les cohortes les plus nombreuses sont les 25-44 ans avec un total de 11 440 individus (28 %) et les 45-64 ans avec une population de 10 645 individus (26 %). Pour l'ensemble du Québec, la proportion des 24-44 ans équivaut à 30 %, tandis que les 45-64 ans représentent 26 % de la population.

À Châteauguay, le revenu total médian des personnes âgées de plus de 15 ans équivaut à 23 791 \$, alors que pour l'ensemble du Québec il est de 20 655 \$. Le taux d'activité est de 63,1 % comparativement à 64,2 % pour le Québec. Le taux de chômage se situe à 5,6 %, ce qui est bien en deçà du taux de chômage du Québec qui s'élève à 8,2 %. Au total, 20 240 personnes font partie de la population active de Châteauguay. La majeure partie se trouve dans les industries de la fabrication et de la construction (21,6 %), dans les services commerciaux (21,5 %), dans les soins de santé et dans l'enseignement (17,3 %) et dans le commerce de gros et détail (15,9 %). Enfin, on compte 15 355 ménages privés. Le nombre de logements loués est de 3840 et le paiement mensuel moyen de ces logements est de 541 \$.

¹ Statistique Canada, 2001. *Profils des communautés*.

1.1.5 Le logement social à Châteauguay

Municipalité de banlieue dont les trois quarts de la population sont propriétaires, Châteauguay n'apparaît pas au premier abord comme un milieu propice à la création de logements sociaux. Pourtant, en 2003, on dénombre 500 logements sociaux sur le territoire de cette municipalité. Un bref retour sur la petite histoire du logement social à Châteauguay nous permettra de voir comment la ville est devenue un terreau fertile pour le logement social.

Il a fallu attendre à l'été 1978 pour voir émerger un projet concret d'HLM dans la localité de Châteauguay. À noter qu'à la même époque, on retrouvait déjà dans l'ensemble du Québec, un total de 25 144 unités de logement à loyer modique (HLM) (Vaillancourt et Ducharme, 2000 :24). Ce premier projet s'inscrivait dans un programme gouvernemental plus large qui prévoyait la construction de 6000 logements sociaux pour 1978-1979 dans plus de 150 municipalités du Québec. Il était alors prévu que le projet de Châteauguay comprendrait 100 unités de logement réparties dans deux immeubles. Une moitié des unités serait destinée aux personnes âgées et l'autre aux familles à faible revenu. (Corriveau, 1999 :5)

Fait à noter, l'Office municipal d'habitation (OMH) de Châteauguay qui, selon la loi, a le mandat de gérer les unités de logements HLM, a été créé à l'automne 1978, à la suite de cette annonce. C'est donc la Ville de Châteauguay qui a pris le leadership dans le déroulement de ce premier projet et qui décida avant toute chose que l'ensemble des unités devait être réservé aux personnes âgées.

L'annonce de la construction d'unités d'HLM sur le territoire châteaugois a été l'occasion, pour les organisateurs communautaires du CLSC de Châteauguay, de mettre sur pied un comité, le Projet HLM. La principale mission du Projet HLM était de suivre l'évolution des travaux, mais, très rapidement, il est devenu évident qu'il fallait s'intéresser aux besoins de la population en matière de logement ainsi qu'aux lois et règlements encadrant la construction et la gestion des HLM. Les membres du Projet HLM gagnèrent un premier combat auprès de la Ville. Ainsi, alors qu'il avait été décidé de réserver l'ensemble des unités aux personnes âgées, la Ville accepta de construire 75 unités pour les personnes âgées et 25 pour les familles

Après une année d'existence, les membres du projet HLM passèrent le flambeau au Comité des citoyens d'HLM. Dès sa création, en octobre 1979, ce comité a dû travailler d'arrache-pied afin d'obtenir une crédibilité aux yeux des décideurs. Même s'il s'est imposé comme un interlocuteur incontournable dès ses débuts, les politiciens de tous les niveaux de gouvernement n'ont pas accepté d'emblée de travailler avec l'organisme. Il devint donc de plus en plus évident qu'il fallait créer un rapport de force afin de se faire entendre. Trois équipes ont donc été formées afin d'interpeller les trois instances décisionnelles dans le dossier du projet d'HLM : la SHQ, la Ville et le député provincial (Corriveau, 1999 : 10).

Débutèrent alors les premières batailles du Comité afin de fournir un logement abordable aux plus démunis. Constitué à la base de militants bénévoles, le Comité se voulait l'expression du pouvoir collectif des démunis. Au cours de ces années, les membres du Comité travaillèrent sur deux fronts : la création de logements sociaux et la préservation des droits des locataires sur le plan local et la participation à la lutte nationale pour le logement social.

Parmi les victoires de l'organisme, citons: la réalisation de 90 nouvelles unités d'HLM, en 1989; la réalisation de 50 nouvelles unités de HLM, en 1991; une collaboration avec l'OSBL d'habitation aux Baux Soleils, qui résulta en la construction de 16 unités de logements pour familles monoparentales en 1993; la transformation de 35 unités de logement privé en unités de HLM, en 1994; la création de 16 unités de logement dans le cadre du projet Habitations Solidarité en 1997. Rappelons que le nom du Comité des citoyens de HLM s'est transformé au cours des années. À partir de 1985, le plus souvent, il s'est appelé le Comité de logement social de Châteauguay.

Le développement de logements sociaux à Châteauguay a nécessité une pression politique constante de la part des membres du Comité. Les choses allaient devenir plus simples, en 1997. Le temps où les décideurs ne prenaient pas au sérieux les promoteurs de logements sociaux parce que, selon eux, « il n'y avait pas de pauvres à Châteauguay » était révolu. Les 20 années de lutte avaient porté fruits. La présentation de la deuxième phase du projet Baux Soleils, conçu dans le cadre du programme AccèsLogis, fut acceptée d'emblée par l'ensemble des acteurs locaux. En 1998, le projet Habitations Christ-Roi, devenu plus tard La Corporation des Manoirs de la Châteauguay, recevra le même accueil. Par la suite, bien des projets de logements sociaux ont vu le jour dans à Châteauguay, dont le projet Solidarité 2 qui offre 16 unités de logements aux familles, le projet Pasteur 1 qui offre 52 unités de logements aux familles et aux personnes seules. Et le projet Pasteur 2, qui offre 39 unités de logements aux familles, ouvrira ses portes en 1994.

En plus de l'ouverture de la ville de Châteauguay, un autre facteur a contribué à favoriser la création de logements sociaux sur le territoire de Châteauguay. Depuis 2001, en tant que membre de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), la municipalité de Châteauguay doit obligatoirement payer une quote-part à l'organisme pour le financement du logement social. La contribution des 63 municipalités membres de la CMM est basée sur leur potentiel fiscal respectif, qu'ils aient ou non des unités de logement sur leur territoire. Cependant, la CMM rembourse à la municipalité le montant de la contribution de base que cette dernière verse à un organisme à but non lucratif ou à une coopérative d'habitations qui réalise un projet conformément à un programme mis en œuvre par la SHQ, soit le programme AccèsLogis et Logement abordable.

En 2003, la quote-part que la municipalité de Châteauguay devait verser à la CMM fut de 219 000 \$, autant d'argent que les élus voudront récupérer en investissant dans le logement social sur leur territoire. Par ailleurs, les promoteurs de projet pourront compter désormais sur des budgets supplémentaires, compte tenu que bien des municipalités qui contribuent au fonds pour le logement social n'investiront pas dans le logement social.

1.2 Le secteur d'activité

1.2.1 Les OSBL d'habitation

Les OSBL d'habitation réfèrent généralement à des lieux de résidence permanents, de propriété collective et sans but lucratif. Ils bénéficient le plus souvent de subventions et offrent des logements à prix économique ou avoisinant ceux du marché (Ducharme et Vaillancourt, 2002 : 6). Les logements en OSBL diffèrent sensiblement des services d'hébergement. Les logements sont librement choisis par le locataire (par opposition au placement) et font l'objet d'un lien contractuel sous la forme d'un bail entre locataire et gestionnaire. Contrairement à l'hébergement, l'attribution d'un logement n'est pas subordonnée à un traitement ou à un programme de réadaptation, même si le logement peut être assorti de certains services (Ducharme et Vaillancourt, 2002 : 6).

Comme les HLM, les OSBL d'habitation abritent des gens à faible revenu. Cependant, ils sont gérés par un conseil d'administration où siègent des gens du milieu. Pour les projets subventionnés par les programmes québécois, le tiers des membres du c.a. doit être formé de locataires.

Les premières réalisations d'OSBL sur le territoire québécois se font sous l'égide du programme 15.1 (devenu article 6.1) et sont dédiées aux personnes âgées. Il ne sera pas rare de voir des projets de plus de 100 unités. C'est le lancement du programme 56.1 (devenu l'article 95 par la suite), en 1979, qui donne leur véritable coup d'envoi. Là encore, les projets seront majoritairement destinés aux personnes âgées autonomes et aux familles. Cependant, en réponse au processus de désinstitutionnalisation dans le domaine de la santé et des services sociaux, le programme sera graduellement utilisé pour des personnes ayant des besoins variés (personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, personnes handicapées, personnes âgées en perte d'autonomie).

Au milieu des années 1980, le programme PSBLP du gouvernement provincial constituera un tournant dans le domaine du logement social. On reconnaît à ce moment la contribution novatrice des coopératives et des OSBL et on assiste parallèlement à un désengagement graduel en matière de logement de type public (HLM). En 1987, lors de l'année internationale du logement pour les sans-abri, les groupes communautaires et les intervenants sociaux des quartiers centraux de Montréal obtiendront que l'on considère de nouveaux groupes de personnes vulnérables tels les itinérants et les chambreurs dans le programme PSBLP. Dès lors, plusieurs centaines d'unités de logement leur seront destinées. Ces initiatives ont présidé à la fondation de la Fédération des OSBL d'habitation de Montréal (FOHM), en 1987. C'est d'ailleurs auprès de cette clientèle que la FOHM expérimente avec succès la formule de logement social avec support communautaire (Jetté *et al.*, 1998). L'introduction du PSBLP-PAPA, au début des années 1990, ajoutera un autre type de clientèle à celles déjà ciblées. On s'intéresse désormais aux personnes âgées en légère perte d'autonomie.

Durant les années 1990, la poursuite de la désinstitutionnalisation, le virage ambulatoire ainsi que les coupures de budgets dans le domaine de la santé et des services sociaux favorisent la mise en place de logements sociaux avec support communautaire. Plusieurs intervenants du

milieu désignent par « support communautaire » l'accompagnement social des individus ou des groupes. Ce type de support peut comprendre : l'intervention en situation de crise; la gestion de conflits; l'accueil; la référence et l'accompagnement auprès des services publics; le support aux comités de locataires ou aux autres comités et l'organisation communautaire. Peuvent s'ajouter à cette liste les initiatives d'insertion professionnelle, le transport, l'alphabétisation les groupes d'entraide et de formation (Ducharme et Vaillancourt, 2002 : 47).

L'année 1993 marque la fin du financement du logement « social » avec le retrait du fédéral. Le gouvernement relance le logement « social » avec le programme PARCO qui ne durera qu'un an et ne permettra de produire que peu d'unités de logement. Le programme AccèsLogis, mis en place depuis 1997, est beaucoup plus prometteur, alors que l'on prévoit la production de 6000 logements dans tout le Québec pour 2002. Le programme compte trois volets : un premier destiné aux familles, aux personnes seules et aux personnes âgées autonome ; un second destiné aux personnes âgées en légère perte d'autonomie; et un troisième, à des personnes ayant des besoins spéciaux. Bien que le programme permette la construction de coopérative et d'OSBL, depuis la mise sur pied du programme AccèsLogis, deux fois sur trois ce sont des OSBL d'habitation qui sont implantés.

En 2001, le gouvernement fédéral fait un retour dans le financement du logement avec le programme conjoint de Logement abordable avec les provinces. Le programme Logement abordable comporte deux volets: le volet social communautaire et le volet privé. Le volet social communautaire s'adresse aux coopératives d'habitation, aux organismes et aux sociétés acheteuses à but non lucratif ainsi qu'aux sociétés municipales et aux offices d'habitation. Le programme ne comporte pas de volet spécifique pour les personnes âgées. Cependant, d'ici 2005, on prévoit la création de 5000 logements à loyer abordable pour ménages à revenu faible ou modeste.

Les services offerts aux résidents des OSBL d'habitation sont nombreux et variés. En plus des services de conciergerie, on trouve des services de surveillance, de télésurveillance, d'alimentation, de soins médicaux, d'assistance personnelle, d'aide domestique, de transport, de support communautaire, etc. Tout comme l'ensemble des OSBL d'habitation, les OSBL d'habitation pour personnes âgées peuvent offrir une vaste gamme de services. Certains, par contre, ne se contenteront que d'offrir le service de conciergerie. Dans le cas des OSBL issus de programmes dédiés aux personnes âgées en légère perte d'autonomie, les services seront cependant plus nombreux et parfois obligatoires.

1.2.2 Les OSBL d'habitation pour personnes âgées en légère perte d'autonomie

La formule OSBL pour personnes âgées en légère perte d'autonomie se veut un compromis entre le CHSLD et le fait de rester à la maison. La création, en 1990, d'un volet PSBLP destiné aux personnes âgées à faible revenu et en légère perte d'autonomie (PSBLP-PAPA) reflète d'ailleurs le désir de la SHQ d'introduire une nouvelle catégorie d'habitations comportant des services pour cette catégorie d'individus. Les organismes promoteurs étaient invités à recourir à des ressources existantes de la communauté (service de maintien à domicile, popote roulante, suivi) ou à les offrir eux-mêmes à partir de leur propre financement (Ducharme et Vaillancourt, 2002 : 25). D'une courte durée, le programme prendra fin en 1993, avec le retrait du gouvernement

fédéral du financement du logement social. Le lancement du programme AccèsLogis, en 1997, permettra de réintroduire le concept d'habitation avec services pour les personnes âgées en perte d'autonomie. Créé à leur intention, le volet 2 du programme AccèsLogis exige que les projets mis en place offrent minimalement un service d'alimentation, un service de surveillance et un service d'animation ou d'organisation de loisirs (Société d'habitation du Québec, 2003).

À Châteauguay, la Corporation des Manoirs de la Châteauguay a démarré, en 2001, le premier projet visant les personnes âgées dans le cadre du programme AccèsLogis. D'autres projets visant cette clientèle sont prévus à brève échéance dans la région. En 2004, sous réserve de validation, on peut estimer à 18 200 le nombre d'unités de type OSBL destinées aux aînés (Ducharme, 2004).

1.3 Le projet initial

En 1997, lorsque le monastère Christ-Roi appartenant aux frères Franciscains fut mis en vente, Carlos Borges et François Giguère, tous deux organisateurs communautaires au CLSC Châteauguay, virent là une opportunité de créer de nouveaux logements sociaux. L'objectif était triple : sauvegarder un monument historique, permettre à un organisme communautaire, *La Rencontre Châteaugoise*, d'y installer des locaux et créer des unités de logements sociaux pour les personnes âgées en légère perte d'autonomie, dans le cadre du programme AccèsLogis.

1.4 Les promoteurs

En tant qu'organisateur communautaire au CLSC et accompagnateur au Comité de logement social depuis près de 20 ans, Carlos Borges était bien au fait des besoins de la population et du programme AccèsLogis permettant la création de logements sociaux. En 1997, une enquête sur les personnes âgées, produite par le CLSC de Châteauguay, avait d'ailleurs révélé que la population vieillissait rapidement et que de nouvelles ressources en logement étaient à prévoir. Avec ce portrait en tête, M. Borges restait à l'affût des opportunités qui pourraient se manifester (Entrevue n° 2, 2003 : 1). Le projet de logement pour personnes âgées en perte d'autonomie lui tenait vraiment à cœur. « Ce dossier a été mon dernier dossier concret comme organisateur communautaire du CLSC, mais il a été la concrétisation de ma vie aussi », dit-il (Entrevue n° 2, 2003 : 10).

François Giguère, pour sa part, œuvrait à titre d'organisateur communautaire occasionnel au CLSC Châteauguay et travaillait également à temps partiel au Comité de logement depuis 1996. Dès son arrivée au Comité, il s'est montré un ardent promoteur du logement social et un habile gestionnaire. Il a d'abord piloté le projet des Habitations Philomène, de Mercier, qui ouvrit ses portes en 1997. Par la suite, il présenta aux membres du Comité un projet de constitution de société acheteuse afin d'offrir des logements de qualité à meilleur coût que le marché privé. Enfin, il proposa la création d'une fédération d'OSBL d'habitation. Ces deux projets démarrèrent quelques années plus tard. Dans le cas du projet de logements sociaux au monastère Christ-Roi, il procéda à une étude de faisabilité qui s'avéra concluante. Les deux porteurs de projet décidèrent donc de passer à l'action.

Un premier contact avec le CLSC permit de vérifier l'intérêt de l'organisme et de constater par la même occasion qu'un autre groupe s'intéressait au monastère. Comme le CHSLD devait s'agrandir, un Comité, SOS Christ-Roi, faisait de son côté des pressions afin que l'établissement, plutôt que d'entreprendre des rénovations sur son site actuel, s'installe au monastère Christ-Roi. Le fait d'avoir un compétiteur n'a cependant pas empêché les deux organisateurs communautaires de poursuivre leur projet. Il faut dire que leurs contacts dans le milieu des affaires sociales leur permettaient de croire en sa réussite. Cependant, une polémique qui devait durer plus d'une année s'installa autour de l'acquisition du monastère Christ-Roi.

Carlos Borges prônait la conciliation. Il ne voulait pas qu'une guerre s'installe entre les deux groupes pour l'obtention du site. Il a donc enjoint les membres du comité SOS Christ-Roi d'aller de l'avant avec leur projet. Il a clairement signifié, cependant, que, si cette alternative n'était pas acceptée, il pousserait le projet de logements sociaux (Entrevue n° 2, 2003 : 2).

Comme il semblait bien que le projet présenté par SOS Christ-Roi n'obtenait pas les appuis nécessaires, Carlos Borges et François Giguère allèrent de l'avant avec leur alternative. Cependant, le comité SOS Christ-Roi, avec à sa tête l'ancienne députée provinciale, Pierrette Cardinale, fit des pressions et un lobbying fort efficaces. Ceci eut pour effet de créer une confusion tant à Châteauguay qu'à Québec. Ainsi, bien qu'un montant de sept millions de dollars fut accordé par le gouvernement québécois pour l'agrandissement et la rénovation du CHSLD, les démarches du groupe qui privilégiait plutôt son déménagement au monastère Christ-Roi firent en sorte que le ministre responsable décida de surseoir l'allocation de fonds prévus (Corriveau, 1999 : 75).

Cette polémique eut pour effet de nuire à la marche des choses, si bien que deux années de travail ont été nécessaires afin de compléter les études et les plans pour l'offre d'achat du monastère en vue de l'aménager pour en faire des unités de logement social.

1.5 Les appuis

Dès l'annonce de la mise en vente du monastère Christ-Roi, à l'automne 1997, Carlos Borges et François Giguère firent les premières démarches afin d'obtenir les appuis nécessaires à la concrétisation du projet. Parmi les acteurs locaux qui les ont appuyés, on trouve: le député provincial, le directeur général du CLSC, la Ville de Châteauguay et, enfin, la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de la Montérégie.

Le député provincial de l'époque, Jean-Marc Fournier, fut un des premiers à être approchés. Dès le début, il manifesta un vif intérêt face à l'idée de transformer le monastère en unités de logement social pour les personnes âgées. Malgré les aléas présentés par le lobbying du Comité SOS Christ-Roi et le fait que la presse penchait de leur côté, son appui est demeuré indéfectible tout au long du processus. En février 1998, le député Fournier organisa une première rencontre avec le représentant des Franciscains afin qu'il soit mis au courant du projet.

Dès novembre 1997, le directeur général du CLSC soumet le projet présenté par Carlos Borges aux membres du c.a. Le projet, accepté, le directeur est prêt à aller de l'avant. Comme le mandat du CLSC comporte un important volet de maintien à domicile, il allait de soi que les dirigeants se sentent interpellés par un projet de ce type. Par ailleurs, par l'implication de ses organisateurs

communautaires, l'institution avait démontré, depuis 20 ans, son intérêt pour le logement social. Outre cet appui du conseil d'administration, le directeur du CLSC s'est engagé à approcher la Régie Régionale de la Santé et des Services sociaux de la Montérégie (RRSSM) afin qu'elle s'engage à son tour (Entrevue n° 4, 2003 : 1).

Dans le cadre du programme AccèsLogis, on requiert de la part du milieu l'équivalent de 15 % des coûts du projet. Une évaluation des coûts, produite par François Giguère, avait établi à 2 276 000 \$ le budget de l'ensemble du projet. Carlos Borges et François Giguère se sont donc mis à la tâche afin de réunir les 340 000 \$ nécessaires. Dès le départ, la Ville de Châteauguay fut très favorable au projet. Il faut dire que les 20 années de militantisme du Comité de logement avaient fini par gagner la municipalité à la cause du logement social. Carlos Borges explique : « L'ouverture de la Ville de Châteauguay pour le logement social date de 12 ans. On dit que c'est la capitale du logement social au Québec. Il y a cinq ans, il y avait zéro logements sociaux et, aujourd'hui, il y en a près de 500 » (Entrevue n° 2, 2003 : 6). Cependant, cette fois-ci, la Ville signale qu'il lui sera difficile de fournir la part qui échoit à la communauté dans le cadre du programme AccèsLogis. Après quelques hésitations, la municipalité s'engage finalement à fournir 157 000 \$.

Fins stratégiques, lorsque les initiateurs du projet obtenaient un appui d'importance, ils s'en servaient pour obtenir celui d'un autre acteur clé. « On allait voir la Régie pour leur dire " La Ville est d'accord, êtes-vous d'accord ? " Le fait que la Ville acceptait nous ouvrait des portes à la RRSSM. Et, avant d'aller à la Ville, on avait déjà obtenu l'accord du CLSC » (Entrevue n° 2, 2003 : 3).

La RRSSSM s'est montrée intéressée par le projet présenté par le directeur général du CLSC de Châteauguay. Embarrassés par le projet SOS Christ-Roi, les dirigeants de l'organisme voyaient d'un très bon œil la transformation du monastère en OSBL de logements pour personnes âgées en légère perte d'autonomie. Plus particulièrement, la RRSSSM avait établi des orientations dans son plan régional d'organisation des services de santé (PROS) qui s'arrimaient bien avec les objectifs poursuivis par le projet (Entrevue n° 4, 2003). On accepta le projet Christ-Roi à la condition qu'il couvre la sous-région de Châteauguay constituée des CLSC Châteauguay, Kateri et Jardins du Québec. Dès lors, il fut considéré comme un projet-pilote à vocation sous-régionale en faveur des aînés. Pour Carlos Borges, cet intérêt était également la manifestation d'une volonté politique de la part de la RRSSSM. « On voulait qu'à la RRSSSM soit installée une vocation par rapport au dossier du logement pour les personnes en perte d'autonomie » (Entrevue n° 2, 2003 : 7). La RRSSSM a réussi à obtenir une dérogation ministérielle qui lui a permis de fournir un montant de 200 000 \$ pour soulager les besoins des personnes âgées du secteur. À la mi-mars, le groupe pouvait compter sur 357 000 \$.

Près d'un an plus tard, un riche industriel de la région promet un don de 100 000 \$ si le comité réussit à acquérir et à sauvegarder le patrimoine que constituait le monastère. Cet appui financier était cependant conditionnel au fait que Philippe Bonneau, l'ex-maire de Châteauguay, siège sur le c.a. de l'organisme (Entrevue n° 1, 2003 : 1).

1.6 Le démarrage

1.6.1 Choix d'un statut juridique et mise sur pied du conseil d'administration

Le programme AccèsLogis s'adresse à des coopératives d'habitation, des OSBL d'habitation et, depuis peu, à des OMH. Pour les promoteurs du projet, la création d'un OSBL allait de soi, compte tenu que, dans leur localité, l'expérience de l'OSBL aux Baux Soleils était déjà très positive. De plus, il leur semblait que cette forme juridique permettait d'impliquer les locataires et de rester centrés sur les objectifs de départ. Contrairement à la coopérative, qui pouvait influencer la sélection des locataires.

Dès que les promoteurs obtinrent les engagements financiers de la Ville et de la RRSSSM, ils décidèrent de mettre sur pied un conseil d'administration provisoire apte à prendre le relais pour la suite des opérations. Compte tenu de l'ascendant politique du Comité SOS Christ-Roi, il fallut recruter des membres influents au sein de la communauté. Sauf Raymond Bourcier, technologiste médical et président de la Société St-Vincent-de-Paul, tous les membres du c.a. provisoire étaient des retraités: Janot St-Onge, ex-président de la Société du Musée de Châteauguay; Aline Chèvrefils, ex-travailleuse sociale, retraitée du MSSS et citoyenne très impliquée socialement dans divers organismes communautaires; Pierre-Paul Grandbois, retraité du secteur de l'éducation, président de l'Office municipal d'habitation de Châteauguay et président fondateur du CLSC de Châteauguay; et, enfin, Gérald Robert.

La première réunion du c.a. provisoire eut lieu le 18 mars 1998. La corporation sans but lucratif fut constituée le 19 mai 1999 sous la dénomination sociale Habitations Christ-Roi. La première assemblée générale de l'organisme eut lieu le 17 juin 1998. Tous les membres du comité provisoire étaient présents. On nomma alors Pierre-Paul Grandbois comme président, Aline Chèvrefils comme vice-présidente et Raymond Bourcier comme secrétaire-trésorier de la Corporation. Janot Saint-Onge et Gérard Robert furent élus, pour leur part, nommés administrateurs. Carlos Borges, François Giguère et Manon Leduc, du Groupe de ressources techniques du Sud-Ouest (GRTSO), agirent comme personnes ressources. Philippe Bonneau, ex-maire de Châteauguay, président de la Rencontre Châteaugoise et représentant de la Fondation privée qui offrait 100 000 \$ au projet pour la sauvegarde du patrimoine du monastère, entra en fonction à la fin de 1998 et remplaça Gérard Robert à titre d'administrateur.

En mars 1998, François Giguère rédigea, pour le compte du CLSC, un document de présentation du projet, *La conversion du monastère Christ-Roi en OSBL pour personnes âgées en légère perte d'autonomie*. Il dit à ce propos: « J'ai dû faire une recherche sur les besoins et une description du programme plus poussées que ce qu'on fait habituellement parce qu'on voulait présenter le projet aux Franciscains » (Entrevue n° 4, 2003 : 5).

1.6.2 Des négociations qui achoppent avec les frères Franciscains

Mis à part le fait que le projet SOS Christ-Roi a créé une confusion qui a eu pour effet de ralentir les démarches du groupe, d'autres difficultés attendaient les promoteurs lors de leurs négociations avec les Franciscains. Lors d'une première rencontre avec leur représentant, le 25 février 1998, on apprit que planait une offre sérieuse pour l'achat du monastère. Craignant de

perdre une si belle occasion, les promoteurs ont demandé un sursis de trois mois afin de produire une offre en bon et due forme. La réponse à cette demande parvint trois semaines plus tard : les Franciscains refusaient le sursis, mais enjoignaient le groupe à poursuivre.

À la fin d'avril 1998, le c.a. provisoire a fait une offre d'achat qui est refusée. Le prix demandé, soit 750 000 \$ s'avère un prix ferme. Ce refus sera le premier d'une longue série. « Avec en mains une évaluation de la bâtisse produite par une firme spécialisée, il n'était cependant pas question de payer plus de 560 000 \$, sinon, on faisait une mauvaise affaire », selon le président de la Corporation (Entrevue n° 1, 2003 : 1).

Alors que les promoteurs du projet tentaient par tous les moyens de faire baisser le prix de vente, du côté des Franciscains, on maintenait une attitude distante et peu coopérative. Cette absence de support en faveur d'un projet à caractère social laissa d'ailleurs un goût amer aux instigateurs ainsi qu'aux administrateurs de la Corporation des Habitations Christ-Roi (Entrevue n° 1, 2003 : 1 ; Entrevue n° 2, 2003 : 2). En octobre 1999, la Corporation décida de mettre un terme à ses négociations avec les Franciscains. Tout n'était pas perdu, cependant, puisque, rapidement, l'organisme s'est tourné vers un projet de construction neuve d'un immeuble de 34 logements.

Philippe Bonneau, qui représentait la Fondation qui offrait 100 000 \$ pour la sauvegarde du patrimoine du monastère Christ-Roi, demeurait encore intéressé au projet. Il demanda aux autres membres du c.a. de décider si on avait encore besoin de lui. On accepta ses services à titre d'administrateur à l'unanimité (Entrevue n° 1, 2003 : 5). Quant aux 100 000 \$, ils furent octroyés à la Maison des jeunes.

1.6.3 Le plan B

Il est pour le moins fascinant de voir avec quelle aisance et quelle rapidité les promoteurs des Habitations Christ-Roi se sont tournés vers un autre projet. Carlos Borges explique: « On avait un plan B. On était assez à l'aise pour dire que c'était réalisable ailleurs et autrement. » (Entrevue n° 2, 2003 : 3). Les promoteurs du projet avaient d'ailleurs fait en sorte que les appuis financiers de la Ville et de la RRSSM puissent être transférés dans un autre projet si Christ-Roi ne fonctionnait pas (Entrevue n° 2, 2003 : 4). L'engagement de la RRSSM était toutefois valable jusqu'au 31 mars 2000. À cette date, on devait fournir à tout le moins l'accord conditionnel de la SHQ.

On s'est alors adressés à la Ville de Châteauguay afin de voir s'il existait des terrains vacants qui répondaient aux exigences d'un tel type de projet. Entre-temps, des élections municipales avaient eu lieu et le nouveau maire qui appuyait déjà le projet ne se fit pas prier lorsqu'il fut question de trouver un nouveau site. Pour Carlos Borges, cet appui s'obtint d'autant plus facilement que le directeur général de la Ville était favorable au projet et avait transmis son expertise à la nouvelle autorité politique (Entrevue n° 2, 2003 : 3).

L'emplacement qui fut retenu était un terrain vacant contigu à un parc. Puisqu'il était situé dans une zone résidentielle, cela exigeait que la ville fasse un changement de zonage. Cependant, un noyau de résidents, qui voyaient d'un très mauvais œil la construction d'une résidence de personnes âgées, formèrent un comité pour contrer le projet. Ils craignaient que cela occasionne plus de circulation et que le bruit des sirènes des ambulances nuise à leur qualité de vie.

Sachant qu'une pétition de 12 noms était suffisante pour demander un référendum sur une question de zonage, les promoteurs du projet ont décidé de prendre le taureau par les cornes. Ils ont fait du porte-à-porte, diffusé des tracts, organisé une conférence de presse et des rencontres d'informations. Mille noms ont été recueillis sur un territoire élargi à deux autres quartiers adjacents. Ils firent tant et si bien que plus de 50 % de la population concernée signa une pétition favorable au changement de zonage.

« Une des manières d'agir était de laisser tenir un référendum au niveau administratif ou de faire du porte-à-porte pour aller chercher le consentement de tous les gens concernés. On a choisi de faire du porte-à-porte. » (Entrevue n° 2, 2003 : 5). Bien des membres de la communauté se sont impliqués dans cette course aux signatures. Les membres du c.a., François Giguère et Carlos Borges, et des personnalités connues ont été mandatés afin de recruter des personnes crédibles capables de convaincre les citoyens. Les médias et le maire étaient de leur côté. Le maire, raconte un membre du c.a., « déplorait que les gens de sa génération, qui un jour seront vieux aussi, soient effrayés par le bruit et la circulation (Entrevue n° 6, 2003 : 6).

1.6.4 La concrétisation du projet

1.6.4.1 L'entrée en scène du GRTSO

À partir du moment où la question de zonage fut réglée, le projet prit son envol. Le Groupe de ressources techniques du Sud-Ouest (GRTSO), présent depuis la mise en place du c.a., passa à l'action. Les Groupes de ressources techniques (GRT) sont des organismes sans but lucratif (OSBL) d'économie sociale reconnus par la SHQ et qui offrent support et expertise aux groupes promoteurs de projets immobiliers dans le domaine du logement coopératif et sans but lucratif, des installations des Centres de la petite enfance (CPE) et des organismes communautaires. Les GRT forment un réseau de 23 organismes à l'œuvre dans l'ensemble du Québec et comptent 25 ans d'expertise. Les organismes admissibles au programme AccèsLogis peuvent s'assurer des services d'un GRT pour la présentation et la réalisation de leur projet. Il n'est pas obligatoire de faire affaire avec un GRT. Cependant, l'organisme promoteur doit prouver qu'il est en mesure de faire le travail.

À Châteauguay, le Comité de logements sociaux ainsi que les organisateurs communautaires du CLSC avaient utilisé les services du GRTSO pour la mise en place des projets Solidarité 1 et Baux Soleils, deux projets subventionnés par AccèsLogis. Il allait de soi que l'on implique le GRT dans le projet du manoir (Entrevue n° 2, 2003 : 5). C'est Manon Leduc, coordonnatrice du GRTSO, qui pilota le dossier afin que le projet soit accepté par la SHQ et qui, par la suite, supervisa toutes les étapes du développement du projet. « On a signé, dit-elle, un contrat avec l'organisme et ce contrat a été approuvé par la SHQ, ce qui fait qu'on nous reconnaît des honoraires. Pour une coopérative, le pourcentage des honoraires est de 6 %. Dans le cas des OSBL c'est 5 % des coûts de réalisation du projet. » (Entrevue n° 8, 2003 : 13).

1.6.4.2 Le programme AccèsLogis

Le programme AccèsLogis permet la création de coopérative ou d'OSBL d'habitation dans les milieux qui en font la demande et qui réussissent à remplir les conditions garantissant le fonctionnement à long terme d'un ensemble de logements. Le programme comprend trois volets particuliers :

- Volet 1 Régulier (familles, personnes âgées autonomes);
- Volet 2 Personnes âgées en légère perte d'autonomie;
- Volet 3 Clientèles spéciales avec besoins particuliers.

Le Volet 2 vise la réalisation de logements destinés à des personnes âgées de 75 ans et plus ou à des personnes âgées en légère perte d'autonomie.

La perte d'autonomie est définie par la SHQ comme étant l'incapacité ou la difficulté à accomplir certaines activités de la vie quotidienne tels l'entretien ménager, la préparation des repas, la lessive ainsi que la difficulté à vivre dans un logement ou un bâtiment non adapté. Les difficultés rencontrées par la personne âgée peuvent être de nature physique (handicap, maladie, incapacité physique) ou psychosociale (incapacité de vivre seule ou de poursuivre certaines activités à la suite du décès d'un être cher, difficulté ou impossibilité d'obtenir des services de soutien et de surveillance requis, isolement de la personne, insécurité, etc.) (SHQ, 2000 : 24).

Pour être admissible au programme, il faut démontrer le besoin en logements sociaux, c'est-à-dire qu'il y a suffisamment de personnes qui consacrent une proportion trop élevée de leurs revenus au logement et qui correspondent au profil désiré. Le projet doit également bénéficier, on l'a vu, d'une contribution du milieu représentant au moins le tiers de la subvention accordée par la SHQ.

Enfin, le programme vise la réalisation de projet dont les loyers, après l'exécution des travaux et le versement de l'aide financière, sont inférieurs aux loyers du marché où le projet est situé, et dont les logements seront de bonne qualité.

1.6.4.3 La présentation du dossier dans le cadre d'AccèsLogis volet 2

Par l'entremise du GRTSO, les administrateurs de la Corporation des Habitations Christ-Roi ont approché trois architectes ayant déjà fait affaire avec le GRTSO pour présenter des soumissions. Un architecte a été retenu pour produire le plan des travaux et l'estimé des coûts. Mentionnons cependant qu'il travaillait sans honoraire. « Tant et aussi longtemps que le projet n'est pas accepté à la SHQ, l'architecte, au même titre que le GRT, doit travailler sans honoraires. [...] Dès que le contrat est accepté à la SHQ, l'architecte reçoit des honoraires et un contrat est signé avec lui (Entrevue n° 8, 2003 : 4).

Par la suite, Mme Leduc, du GRTSO, a rassemblé toutes les informations pour la présentation d'un dossier dans le cadre d'AccèsLogis volet 2 (GRTSO, 2000). Ce dossier, d'une cinquantaine de pages, a la teneur d'une étude de faisabilité et comprend, entre autres :

- une description du projet (administrateurs, historique, plan de gestion de la phase d'exploitation) ;

- une description physique (offre d'achat, évaluation municipale, zonage, liste des travaux, plan du quartier) ;
- une description financière confirmant la viabilité du projet (étude de viabilité des coûts de réalisation et d'exploitation, connaissance du marché locatif du milieu) ;
- une étude des besoins (identification de la clientèle visée, étude de besoins) ;
- une description des services (description et pertinence des services offerts, ressources humaines et moyens financiers, apport du milieu) ;
- les partenaires (résolution pour la contribution du milieu, contrat avec un GRT).

Selon Mme Leduc, pour être admissible au programme, le projet doit respecter des normes très spécifiques et répondre à des ratios de viabilité. Ce qui fait que tant que le projet ne correspond pas à ces critères, il est inutile de présenter un dossier à la SHQ (Entrevue n° 8, 2003 : 6).

Les grandes lignes de l'étude de faisabilité

Les besoins

Tel que stipulé dans le programme AccèsLogis volet 2, le projet doit clairement démontrer qu'il existe un besoin de logements sociaux destinés aux personnes âgées en légère perte d'autonomie dans la sous-région de Châteauguay. Le GRTSO s'est appuyé sur les informations tirées des recensements de 1991 et 1996 ainsi que sur les analyses issues du Plan régional d'organisation des services aux personnes âgées (PROS) de la RRSSSM afin de démontrer l'existence d'un tel besoin. (GRTSO, 2000).

L'organisme a démontré que la ventilation sous-régionale du taux d'accroissement de la population âgée de 65 ans et plus, entre 1991 et 2001, indiquait que la sous-région de Châteauguay connaissait le plus haut taux de vieillissement de la Montérégie:

— Montérégie	51,62 %
— Longueuil	61,07 %
— Châteauguay	69,17 %

L'organisme a rappelé que la répartition par niveau d'autonomie indiquait qu'une forte majorité des personnes âgées correspondent au profil visé par le volet 2 du programme AccèsLogis. En effet, 25,8 % des plus de 65 ans étaient considérés comme autonomes, 21,2 % étaient considérés comme à risque et 24 % étaient identifiés comme étant en légère perte d'autonomie.

Enfin, le GRTSO a rapporté que les personnes de plus de 65 ans qui nécessitent des logements sociaux consacraient une proportion trop élevée de leurs revenus au logement. Dans la sous-région de Châteauguay, on a identifié une forte augmentation de personnes vivant sous le seuil de faible revenu. Entre 1991 et 2001, ces dernières sont passées de 1450 à 2205.

La contribution du milieu

Dans le cadre du programme AccèsLogis, le projet doit également bénéficier, on l'a vu, d'une contribution du milieu (aide à la réalisation en capital) représentant au moins le tiers de la subvention accordée par la SHQ. Selon le GRTSO (2000):

- les coûts de réalisation du projet étaient évalués à 2 646 915 \$;
- les coûts de réalisation admissibles par la SHQ étaient de 2 360 000 \$;
- la subvention de la SHQ était de 1 180 000 \$;
- le minimum requis pour la participation du milieu était de 401 200 \$;
- la participation réelle du milieu était de 401 503 \$.

La ventilation de la participation du milieu (aide en capital) s'établissait comme suit :

- la RRSSM a offert une subvention de 200 000 \$;
- la Ville de Châteauguay a contribué financièrement au projet pour une somme de 193 103 \$;
- les autres contributions du milieu s'élèvent à 8400 \$.

Par ailleurs, la Ville de Châteauguay a offert le terrain, évalué à 108 000 \$, ce qui porte la contribution du milieu à 509 503 \$.

Les coûts du loyer

Le programme AccèsLogis vise la réalisation de projet dont les loyers, après l'exécution des travaux et le versement de l'aide financière, sont inférieurs aux loyers du marché où le projet est situé, et dont les logements seront de bonne qualité. Le GRT a utilisé trois sources d'information afin de justifier le coût des loyers prévus pour les appartements d'une et de deux chambres à coucher (c.c.) (GRTSO, 2000):

Provenance de l'information / type de logement	1 c. c.	2 c. c.
Selon la SCHL, le loyer moyen, en 1999	408 \$	492 \$
Selon la SHQ, le loyer médian 100 % du marché	390 \$	460 \$
Loyer médian 100 % Habitations Baux soleils	475 \$	525 \$
Corporation des Manoirs de la Châteauguay		
100 % loyer médian	475 \$	525 \$
95 % loyer médian	450 \$	495 \$

Pour avoir la subvention de la SHQ, il faut fournir des loyers plus bas que ce que le marché peut offrir. Les loyers sont en deçà de 5 % du marché (Entrevue n° 1, 2003 : 7).

1.6.4.4 L'amiabilité du projet

Alors que le GRT montait le dossier afin d'obtenir le financement d'AccèsLogis, les administrateurs de la Corporation convoquaient une assemblée générale spéciale afin de changer le nom de la Corporation. Une résolution fut votée à l'effet que la dénomination sociale soit désormais La Corporation des Manoirs de la Châteauguay en remplacement des Habitations Christ-Roi (Corporation de Manoirs de la Châteauguay, 2000). Le projet n'avait plus rien à voir désormais avec le monastère Christ-Roi. « On voulait signifier que le conseil d'administration pouvait potentiellement administrer d'autres bâtisses » (Entrevue n° 1, 2003 : 11).

Ainsi, c'est au nom de La Corporation des Manoirs de la Châteauguay que Mme Leduc, coordonnatrice du GRTSO, a présenté à la SHQ, le 7 mars 2000, un dossier pour une demande de réservation d'unités d'un projet de 34 logements pour personnes âgées en perte d'autonomie. À la réception du document, la SHQ accorda un engagement conditionnel. On avait donc réussi à obtenir un engagement de la part de l'organisme avant le 31 mars 2000, la date limite décrétée par la RRSSM pour le maintien de la subvention de 200 000 \$. Cet engagement conditionnel faisait en sorte que la Corporation des manoirs de la Châteauguay pouvait obtenir une marge de crédit garantie par la SHQ. Pour la coordonnatrice du GRTSO, le processus était enclenché :

On avait des sous pour faire des tests de sol, un plan topographique du terrain. [...] Afin de passer de l'engagement conditionnel à l'engagement définitif, il a fallu aller en soumission. Si les budgets prévus du projet correspondent au budget des soumissions, la demande pour l'engagement définitif est faite. Dès que la SHQ accorde un engagement définitif, on peut acheter le terrain, signer le contrat avec l'entrepreneur et commencer la construction (Entrevue n° 8, 2003 : 4).

Durant cette phase de réalisation, les membres du c.a. ont cherché un nom à ce premier projet. On s'est arrêté sur le nom d'un ancien curé de la paroisse, A. Pierre Lanctôt. Le fait qu'il ait œuvré pendant 17 ans auprès des démunis et qu'il ait également beaucoup défendu l'idée du logement social faisait de son nom un choix de premier ordre (Entrevue n° 6, 2003 : 15).

1.6.4.5 *La création de comités*

L'engagement définitif de la SHQ accordé, on passa à l'étape de la construction. Sur les conseils de Manon Leduc, du GRTSO, on créa trois comités : le comité de chantier, le comité de finances et le comité de sélection.

Le comité de chantier

Le comité de chantier avait comme mandat de superviser la bonne marche des travaux et de rencontrer régulièrement le constructeur. Faisaient partie de ce comité quatre membres du c.a., dont un membre locataire, ainsi que un membre fondateur, la coordonnatrice du GRTSO, l'architecte et l'ingénieur. Les membres du comité eurent comme première tâche de déterminer les travaux qui ne seraient pas exécutés compte tenu des restrictions budgétaires. En effet, la soumission de l'entrepreneur retenu dépassait le budget accordé par la SHQ. « Les délais pour faire accepter les réductions budgétaires ont retardé la construction de quelques semaines. Cela a occasionné des problèmes financiers parce qu'il y avait des frais à payer. Ça nous a coûté près de 20 000 dollars de plus » (Entrevue n° 1, 2003 :5).

Ce retard eut également un impact sur la date de livraison du bâtiment. À la demande expresse des administrateurs, le bâtiment devait être fin prêt avant le premier juillet 2001. Comme ce ne fut pas le cas, les nouveaux locataires ont intégré leur nouvel immeuble alors que les ouvriers s'affairaient encore dans les couloirs et dans leurs appartements (Entrevue n° 8, 2003 : 7). De l'avis de Mme Leduc, l'entrepreneur travaillait bien, mais avait des difficultés dans la gestion des opérations (Entrevue n° 8, 2003 : 8).

Le comité des finances

Un comité formé de trois membres du c.a. a vu à assurer le suivi des nombreuses subventions reçues dans le cadre de ce projet et à placer ces sommes d'argent à des taux avantageux jusqu'à leur utilisation. Ils ont également négocié le meilleur taux hypothécaire.

Le comité de sélection

Le mandat du GRTSO consistait, entre autres, à aider à la mise sur pied d'un comité de sélection et de lui fournir les règlements et les outils pour les entrevues (Entrevue n° 8, 2003 : 13). Le comité de sélection fut mis sur pied en janvier 2001, quelques mois avant l'ouverture du manoir. On adopta également un règlement de sélection.

1.6.4.6 La formation et la mise en place d'outils de gestion

Le GRT avait également comme mandat de former les membres de l'organisme afin d'assurer adéquatement la prise en charge du projet une fois que celui-ci est réalisé et de voir à ce que l'organisme ait en mains tous les outils de gestion nécessaires.

En commençant, raconte la coordonnatrice du GRTSO, on a fait les règlements de régie interne. Puis, comme ils procédaient à l'embauche d'une coordonnatrice, on s'est impliqués dans la définition des critères d'admissibilité et la formation. On s'est impliqués également dans la sélection des 34 locataires et on a participé à l'embauche du concierge. Sur le plan de la trésorerie, on a montré à faire de la comptabilité à la coordonnatrice (Entrevue n° 8, 2003 : 13).

Des règlements d'immeuble ont été définis en collaboration avec les membres du c.a. et le GRTSO. (Entrevue n° 8, 2003 : 13). Bref, lorsque le Manoir A. Pierre Lanctôt a ouvert ses portes aux premiers locataires, l'organisme avait tous les outils pour mener le projet à bien.

2. LES ACTEURS DU MANOIR A. PIERRE LANCTÔT

2.1 Les acteurs à l'interne

Notre recherche nous a permis d'identifier différents acteurs impliqués à l'intérieur de l'organisme et d'autres faisant partie du réseau gravitant autour de l'activité.

2.1.1 Les membres de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay

Tous les résidents sont membres d'office de la Corporation. Ils sont appelés membres locataires. Toute personne intéressée à la cause, après avoir rempli un formulaire d'adhésion peut devenir membre externe (Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 2001 a :5). Il n'y a actuellement que six membres externes, dont quatre font partie du c.a.

2.1.2 Les membres du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de sept administrateurs dont trois membres locataires et quatre membres externes. Ils sont tous élus à l'assemblée générale.

2.1.2.1 *Les membres locataires*

Les trois membres locataires au c.a. ont été élus le 31 mars 2003, lors de la dernière assemblée générale. Il s'agit de Pierrette Valois, Marcel Poirier et Cécile Sauvé. Rappelons que pour l'exercice 2002, trois hommes représentaient les membres locataires et que, pour l'exercice 2001, les deux postes de membres locataires étaient comblés également par des hommes. L'année 2003 est plus représentative de la répartition hommes/femmes parmi les résidents du Manoir, alors que l'on trouve un homme pour trois femmes.

Mme Valois réside au Manoir depuis son ouverture le 1^{er} juillet 2001. Elle a été élue au c.a. lors de la dernière assemblée générale. Âgée de 69 ans, elle est veuve depuis quelques années. Titulaire d'un diplôme de neuvième année, elle a été ce qu'on appelle une « femme à la maison ». Mme Valois souffre du cancer, ce qui l'a fait hésiter à accepter le poste. « Je ne voulais pas m'embarquer parce que j'avais peur que ce soit trop captivant. Après, je me suis dit "coup donc !", une journée à la fois. C'est discuter et voir autres choses et savoir ce qui se passe aussi ! » (Entrevue n° 3, 2003 : 1).

Mme Valois a été poussée à accepter le poste par les autres locataires. Elle raconte: « Les gens m'ont dit: "On ne serait pas capables de dire comme tu dis". Je pense que je parle au nom des gens » (Entrevue n3, 2003 : 1). Avec son mari, elle avait déjà participé à des réunions reliées à l'achat d'un condo, mais elle n'avait jamais siégé à une assemblée. Ceci ne l'empêche pas d'avoir un talent certain pour ce genre d'exercice. « Peut-être que les autres me trouvent directe, mais ils ne diront pas que je suis un visage à deux faces. Je vais être diplomate si c'est nécessaire » (Entrevue n° 3, 2003 : 5). Cette attitude lui sied bien, car elle semble être aimée autant par les locataires que par les membres externes du c.a.

Les deux autres membres locataires sont Mme Cécile Sauvé et M. Marcel Poirier. Mme Sauvé, 70 ans, s'implique au sein du comité des locataires et du comité de loisirs. Pour sa part, avant de prendre sa retraite, M. Poirier a occupé un poste comportant des responsabilités dans le domaine de l'entretien ménager.  g  de 71 ans, lui aussi s'implique dans différents comités.

2.1.2.2 Les membres externes

Parmi les membres externes du c.a. on trouve un membre du c.a. provisoire, constitué en mars 1998: Mme Aline Chèvrefils, titulaire d'un doctorat et travailleuse sociale de profession, est retrait e depuis 10 ans du MSSS. Elle a désiré s'impliquer dans cet organisme afin de répondre aux besoins des personnes âgées et de préserver la dimension communautaire du projet.

Siège également au c.a. un autre pionnier : Philippe Bonneau. M. Bonneau s'est associé au projet   la fin de 1998. Il représentait alors la fondation privée qui offrait 100 000 \$ au projet pour la sauvegarde du patrimoine Christ-Roi. Bien que le projet d'acquisition du monastère n'ait pas fonctionné, M. Bonneau a désiré poursuivre son implication puisque le sort des personnes âgées lui tenait à cœur. M. Bonneau a été conseiller municipal durant 14 ans et maire de Ch teauquay durant sept ans. Il occupe le poste de président depuis l'automne 2002, alors qu'il a remplacé M. Pierre-Paul Grandbois, président depuis mai 1999, décédé le 13 septembre 2002.

Les deux autres membres externes sont Raymond Larose et Gaston Bernier. Tout comme Mme Chèvrefils, M. Larose, 75 ans, est un retraité des affaires sociales. C'est Mme Chèvrefils qui l'a convaincu de s'impliquer dans l'organisme. Elle cherche des membres externes, dit-elle, « qui sont sensibilisés par la clientèle que l'on doit desservir et qui sont préoccupés du bien-être des personnes moins fortunées dans Ch teauquay » (Entrevue n  6, 2003 : 11). Gaston Bernier, pour sa part, est enseignant auprès des adultes et des adolescents décrocheurs.  g  de 50 ans, c'est le seul membre du c.a. qui ne soit pas à la retraite. Il a d'abord été membre externe avant de se faire  lire au c.a. Pour la directrice, M. Bernier représente une valeur sûre. « Il sait où il va et c'est certain qu'il peut faire du bien pour la Corporation » (Entrevue n  7b, 2003 : 2).

2.1.3 La directrice

La direction est assurée par Mme Johanne Laforge depuis le 15 octobre 2002. Elle prend la suite de la première directrice qui avait assumé cette fonction depuis l'ouverture du Manoir, soit depuis le premier juin 2001, un mois avant l'arrivée des premiers locataires. Au début, Mme Laforge devait remplacer temporairement la directrice qui se trouvait alors en congé de maladie.   la fin de l'hiver 2003, la directrice a décidé de démissionner et Mme Laforge a obtenu le poste.

C'est un locataire, membre du conseil d'administration, qui a fait part à Mme Laforge de l'ouverture du poste de directrice par intérim.   la suite à l'envoi de son curriculum vit e, deux membres du c.a. l'ont rencontrée et l'ont embauch e. Avant le Manoir, Mme Laforge occupait un poste de secrétaire-comptable dans une garderie de 75 enfants. Elle a aussi été secrétaire de direction à l'Association professionnelle des évaluateurs conseils du Québec, durant cinq ans. Depuis l'obtention de son Diplôme d'études professionnelles (DEP) de commis-comptable et

commis de bureau, en 1982, Mme Laforge a travaillé le plus souvent dans son domaine. Mme Laforge considère qu'elle a pu obtenir le poste de directrice au Manoir parce qu'elle aime les personnes âgées (Entrevue n° 7, 2003 : 1).

2.1.4 Le service de conciergerie

Le service d'entretien est octroyé à contrat à la société acheteuse qui a été mise sur pied par le Comité de logement social de Châteauguay. Ce contrat, signé sur une base annuelle, précise les tâches qui sont à faire, mais pas le nombre d'heures. En 2002, on a déboursé 13 400 \$ pour la conciergerie. Pour 2003, on a budgété 18 000 \$ pour ce poste.

À la suite du départ de l'employé attiré au service de conciergerie du Manoir, la situation est devenue problématique. Selon la directrice, même si c'est toujours le même organisme qui fait affaire avec la Corporation, le nouvel employé mandaté pour faire le travail ne répond pas aux standards requis (Entrevue n° 7, 2003). Lorsque nous avons rencontré la directrice en entrevue, celle-ci préparait un appel d'offres pour le contrat d'entretien. C'est le c.a. qui verra à analyser les soumissions.

2.1.5 Le service alimentaire

Le service alimentaire a d'abord été octroyé à un OSBL dont la mission est la réinsertion des personnes sur le marché du travail. Cependant, les résidents n'étaient pas satisfaits de la nourriture et il en coûtait trop cher à la Corporation qui ne cessait d'accumuler des déficits pour ce service. Depuis mai 2002, c'est une travailleuse autonome qui prépare les repas du soir deux fois par semaine. Elle n'a pas de contrat de travail avec la Corporation et se fait payer directement par ses clients du Manoir.

C'est le président de la Corporation qui lui a octroyé le mandat. On lui demandait avant tout de fournir des repas sains et peu coûteux. Âgée de 47 ans, Mme Carrière a complété des études secondaires et a d'abord élevé sa famille. Puis, elle a travaillé au restaurant Dunkin Donuts durant huit ans à titre de serveuse pâtissière. Au moment où le poste s'est ouvert au Manoir, elle était en charge d'une cuisine dans un camping non loin de Châteauguay. Elle compte travailler à temps partiel dans une petite résidence privée de personnes âgées. Ce qui lui permettrait de poursuivre son travail au Manoir. Mme Carrière considère que la première qualité pour occuper son poste est d'aimer les personnes âgées. Consciente que les personnes âgées aiment raconter leurs problèmes, elle est capable de rester à l'écart tout en les écoutant. « En travaillant au *Dunkin* je me suis habituée au public. La relation ressemble à celle d'un restaurant » (Entrevue n° 5, 2003 : 3).

2.1.6 Les résidents

Est résident toute personne qui habite un logement au Manoir. La dénomination « membre locataire » réfère à la dimension institutionnelle de l'organisme. Au moment où nous avons rencontré la directrice, en 2003, 36 résidents habitaient le Manoir A. Pierre Lanctôt.

Par ailleurs, la répartition hommes/femmes nous donne un total de 27 femmes et neuf hommes. La proportion des résidents de sexe masculin équivaut à 25 % de l'ensemble des résidents du Manoir. Nous avons fait remplir un questionnaire à 27 résidents. Les questions portaient sur l'état civil, le sexe, la nationalité, la langue d'usage, la scolarité et les sources de revenu. Nous vous présentons les informations recueillies dans les tableaux suivants.

TABLEAU 1

Données sociodémographiques de 27 résidents du Manoir A. Pierre Lanctôt

Âge					Sexe		Nationalité	
Entre 65-70	Entre 70-75	Entre 75-80	Entre 80-85	85 et plus	Femmes	Hommes	Canadienne	Autres
6	8	8	5	-	19	8	24	3

Chaque tranche d'âge est à peu près également représentée. Il n'y a pas de cohorte qui se distingue plus qu'une autre. Les 75 ans et moins sont quasiment aussi nombreux que les 75 ans et plus. Par ailleurs, 89 % des personnes interrogées sont de nationalité canadienne. Parmi les 27 répondants, trois résidents utilisent l'anglais comme langue d'usage; 5 utilisent le français et l'anglais; et une majorité de 19 résidents (70 %) sont unilingues français.

TABLEAU 2

État civil de 25 résidents du Manoir A. Pierre Lanctôt

Célibataire	Marié(e)	Veuf(ve)
2	4	19

N.B. : deux résidents n'ont pas mentionné leur état civil.

La grande majorité des 25 répondants sont veufs(ves), il n'y a que deux couples mariés et deux célibataires.

TABLEAU 3

Scolarité de 27 résidents du Manoir A. Pierre Lanctôt

Aucune	1
1 ^{ère} à 7 ^e année	5
8 ^e à 12 ^e année	19
Études collégiales (école normale)	2
Études universitaires	-

Comme on pouvait s'y attendre, compte tenu de leur âge, la grande majorité des résidents ont une scolarité de niveau secondaire (70 %). Aussi peu que deux résidents ont fait l'école normale. Un faible pourcentage des résidents ont cessé leurs études au primaire (18 %) et une seule personne n'a pas de scolarité.

En ce qui a trait aux sources de revenus, la plupart des 27 résidents qui ont répondu au questionnaire jumèlent deux sources principales de revenus : le Régime de rentes du Québec et la Pension de la sécurité de la vieillesse octroyée par le fédéral. Neuf résidents reçoivent, en plus de la pension fédérale, le supplément de revenu. Enfin, sept résidents ont une rente privée d'employeur et trois résidents ont des placements d'intérêts. Au total, 17 résidents bénéficient d'un supplément de loyer.

2.2 Le réseau

Nous avons vu que la Corporation des Manoirs de la Châteauguay a pu compter sur un vaste réseau qui lui a permis de concrétiser son projet de résidence pour personnes âgées. À la suite de l'ouverture du Manoir, les relations avec ces différents acteurs se sont transformées et d'autres liens se sont tissés.

2.2.1 Le CLSC Châteauguay

À l'étape du démarrage, le CLSC Châteauguay s'est fortement impliqué dans le projet. Rappelons que les porteurs du projet étaient les organisateurs communautaires du CLSC et que c'est le directeur du CLSC qui a obtenu les 200 000 \$ auprès de la RRSSM. De plus, lorsque les services aux résidents ont été élaborés, il était acquis que le service de maintien à domicile travaillerait en étroite collaboration avec le Manoir. Un des organisateurs communautaires d'alors raconte:

Dès le départ, il a semblé que le service de maintien à domicile serait très proactif dans ce projet [...]. Le fait que toutes ces personnes soient concentrées à une seule place, ça évite le va-et-vient. Il devait donc y avoir une entente de service entre le CLSC, par l'intermédiaire du maintien à domicile. Je ne pense pas que cela a été fait (Entrevue n° 2, 2003 : 9).

En effet, force est de constater que le CLSC s'implique au cas par cas au Manoir et ce n'est qu'occasionnellement que qu'il s'implique dans des projets qui touchent l'ensemble des résidents.

2.2.2 La RRSSSM

La RRSSSM, on l'a vu, a offert 200 000 \$ pour la construction du projet. Cette somme constituait une partie importante de la contribution du milieu dans le cadre du programme AccèsLogis volet 2. La RRSSSM voyait ce projet de création de logements sociaux pour les personnes en légère perte d'autonomie comme un projet-pilote pour la région. François Giguère rapporte que, deux ans après l'ouverture du Manoir A. Pierre Lanctôt, deux représentants de la RRSSSM sont venus voir à quoi ressemblait le manoir: « Je pense qu'ils étaient satisfaits des résultats. Il y a maintenant cinq projets de logements sociaux en Montérégie. La Régie régionale nous a demandé que certains de ces projets-là soient pour des personnes âgées en perte d'autonomie dans des milieux particuliers » (Entrevue n° 4, 2003 : 2).

En plus de ce montant de 200 000 \$, la RRSSSM donne au projet 1000 \$ par logement pendant cinq ans. Cette contribution n'est pas unique à la région de la Montérégie. C'est en fait un programme qui fait suite à une entente entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et la SHQ qui touche toutes les Régies où sont initiés des projets AccèsLogis volet II.

2.2.3 La SHQ

Dans le processus de démarrage du Manoir, comme dans tous les projets AccèsLogis, la SHQ joue un rôle majeur. C'est cet organisme qui détermine l'admissibilité et la faisabilité du projet et qui accorde le financement nécessaire à sa réalisation. Beaucoup moins présente par la suite, la SHQ continue cependant à superviser les activités du projet. Lorsque le Manoir fut prêt à ouvrir ses portes, ses dirigeants ont dû conclure avec la SHQ une convention d'exploitation où est inscrit un ensemble de conditions à respecter pendant toute la garantie du prêt hypothécaire.

2.2.4 Le comité de logement social de Châteauguay

Très présent lors du démarrage du Manoir, le Comité de logement social de Châteauguay s'est fait plus discret, dit son coordonnateur: « Le Comité de logement social est un organisme militant qui travaille à partir des besoins des gens. Une fois le projet démarré, le dernier mot appartient au c.a. » (Entrevue n° 4, 2003 : 6). Cependant, par l'entremise de François Giguère, un des promoteurs du projet, le Comité garde toujours un lien avec les membres du c.a. de la Corporation de Manoirs de la Châteauguay. À titre d'exemple, mentionnons le projet d'agrandissement du Manoir, projet pour lequel François Giguère et les membres de la Corporation partagent les mêmes visées.

2.2.5 La Fédération des OSBL d'habitation de Rousillon, Jardins du Québec, Suroît

Cette fédération a été mise sur pied par François Giguère, du Comité de logement social de Châteauguay. Elle regroupe huit OSBL d'habitation, dont la Corporation des Manoirs de la Châteauguay. Les OSBL délèguent chacun un représentant sur le c.a. de la Fédération.

2.2.6 La Popote roulante

La Popote roulante de Châteauguay offre un service de repas à prix modique (3 \$), trois fois par semaine, aux personnes qui en font la demande ou qui sont référées par le CLSC, par le service social de l'hôpital ou par tout autre organisme concerné par les personnes en perte d'autonomie. Pour être admissible, cependant, la personne doit être évaluée par le CLSC ou l'hôpital et correspondre à la définition d'une personne en perte d'autonomie. La Popote roulante de Châteauguay travaille en collaboration avec le Foyer Trèfle d'or, qui prépare les repas pour ses propres bénéficiaires et lui fournit environ 50 repas au coût de 4,50 \$ l'unité.

La Popote roulante est considérée par le MSSS comme un rouage du maintien à domicile. Pour cette raison, des subventions sont accordées à l'organisme afin de maintenir les repas à un coût abordable. Actuellement, l'organisme ne prépare des repas que pour un seul résident du manoir. Lors de notre entretien, la directrice a déclaré qu'elle tentait de faire en sorte que le service soit offert à d'autres personnes. « Il y a des gens qui ne se nourrissent pas bien », dit-elle (Entrevue n° 7, 2003 :6).

2.2.7 L'OMH de Châteauguay

L'OMH de Châteauguay a la responsabilité de gérer le Programme de supplément de loyer sur son territoire. Ce programme s'adresse aux personnes à faibles revenus. Le montant de base du loyer est fixé suivant le Règlement sur les conditions de location des logements à loyer modique. Il équivaut à 25 % du revenu du ménage pour l'année civile précédent la signature du bail du

logement. Ce montant inclut les frais de chauffage du logement. Les coûts du Programme supplément de loyer sont assumés à 90 % par la SHQ et 10 % par la municipalité.

Dans le cadre du programme AccèsLogis Volet 2, un minimum de 20 % et un maximum de 50 % des ménages peuvent recevoir cette aide financière. Dans le cas du Manoir, c'est 50 % des ménages qui reçoivent cette subvention, soit un total de 17 ménages.

2.2.8 Le groupe de ressources techniques du Sud-Ouest (GRTSO)

Les GRT sont des organismes à but non lucratif reconnus par la SHQ pour promouvoir, élaborer et mettre en œuvre des projets d'habitation de type coopératif ou sans but lucratif et apporter le support technique nécessaire. Le mandat du GRT a pris pratiquement fin après l'ouverture du Manoir. Depuis, le GRTSO est uniquement impliqué dans la gestion des coûts d'immobilisation du projet. Si de nouvelles dépenses sont jugées admissibles par la SHQ, c'est le GRTSO qui doit libeller les chèques. L'argent provient des surplus dégagés lors de la construction de l'immeuble.

3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

Dans ce chapitre, nous analyserons, dans un premier temps, la répartition des pouvoirs à l'intérieur de l'entreprise et, dans un deuxième temps, ses rapports avec l'extérieur.

3.1 Le statut juridique et les objets

Le Manoir A. Pierre Lanctôt est un établissement appartenant à la Corporation des Manoirs de la Châteauguay, OSBL fondé en vertu de la loi sur les compagnies, scellée et enregistrée à Québec, le 19 mai 1998. Selon ses statuts, les buts et objets de la Corporation sont les suivants :

- acheter, construire, rénover et administrer des logements dans le but de les louer à des personnes âgées en légère perte d'autonomie à faible ou à moyen revenu ou à des personnes handicapées;
- amasser de l'argent, des fonds ou d'autres biens par voie de souscription publique ou privée, par voie de subvention ou de toute autre manière y compris par la sollicitation, la réception et l'acceptation de dons, legs, octrois ou autres contributions ou bénéfiques;
- promouvoir et faciliter la prise en charge personnelle et collective des personnes âgées et en légère perte d'autonomie qui ont des problèmes de logement;
- les buts et objets de la Corporation seront exclusivement charitables et incluront spécifiquement tout but philanthropique, religieux, social ou bénévole;
- le tout pouvant constituer un établissement au sens de la loi sur les services de santé et les services sociaux le tout sans intention de gains pécuniaires pour ses membres (Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 2001 a : 4-5).

3.2 Les rapports de pouvoir à l'interne

Pour illustrer les rapports de pouvoir à l'interne, nous tenons compte du pouvoir (formel et informel) attaché à chaque lieu ou instance de pouvoir et du degré d'inclusion des résidents et des producteurs de service.

3.2.1 Le pouvoir formel et informel

3.2.1.1 *L'assemblée générale des membres*

Selon les règlements généraux de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay, l'exercice financier se termine le 31 décembre de chaque année et l'assemblée générale annuelle doit se tenir dans les 90 jours suivant l'année financière. Des assemblées générales spéciales peuvent

être tenues en tout temps (Corporation de Manoirs de la Châteauguay, 2001a :5). Lors des assemblées générales, seuls les membres ont droit de vote. Sont membres de la Corporation:

- tous les locataires de l'immeuble — les membres locataires. On compte cependant un seul membre par logement;
- toutes les personnes intéressées à la cause — les membres externes.

Le quorum de l'assemblée générale est de 15 membres et cesse de s'appliquer après la convocation de deux assemblées consécutives où il n'y a pas quorum. L'avis de convocation à une assemblée générale annuelle ou à une assemblée spéciale est envoyé par courrier ou par tout autre moyen approuvé, dans un délai de 10 jours avant la date fixée pour l'assemblée.

L'assemblée est souveraine dans les domaines qui lui sont dévolus et constitue l'instance décisionnelle de la Corporation. L'assemblée peut créer tout comité ad hoc ou permanent qu'elle juge nécessaire. L'assemblée a la responsabilité d'élire le conseil d'administration, d'adopter les prévisions budgétaires et les états financiers, d'adopter et de modifier les règlements généraux, de nommer le vérificateur, d'adopter les rapports d'activités du conseil d'administration, les rapports des comités permanents et des comités « ad hoc » formés par l'assemblée. Le vote se prend à main levée à moins que cinq membres présents demandent le vote secret. Les décisions sont prises à la majorité simple des voix exprimées par les membres présents soit 50 % plus un.

À l'assemblée générale du 31 mars 2003, 32 membres locataires et six membres externes étaient présents. Ce qui corrobore les propos du président du c.a.: « Les résidents sont très présents à l'assemblée générale. Ceux qui étaient absents étaient soit à l'extérieur de la ville soit à l'hôpital. » (Entrevue n° 1, 2003 : 7). La faible participation des membres externes est, pour le président, un problème : « Il y a un manque. Il faudrait trouver quelque chose pour attirer les gens de l'extérieur. Il faudrait trouver quelle implication ils voudraient avoir et quelle implication les gens de l'interne veulent qu'ils aient » (Entrevue n° 1, 2003 : 7).

Lors de l'assemblée précédente, en février 2002, tous les membres locataires (un par logement) et quatre membres externes étaient présents. Cette assemblée constituait la première réunissant les membres locataires. Rappelons que le Manoir a ouvert ses portes le 1^{er} juillet 2001.

3.2.1.2 L'assemblée des locataires

Les projets subventionnés dans le cadre du programme AccèsLogis doivent prévoir des mécanismes d'implication des résidents. Aussi est-il demandé qu'une assemblée des locataires élise annuellement ses représentants pour combler au moins le tiers des sièges (SHQ, 2000 : 26). L'assemblée des locataires est la première instance de participation des locataires. C'est l'assemblée des locataires qui propose les candidats et qui, par la suite, lors de l'assemblée générale, élit les trois membres locataires au c.a. Pour Mme Valois, membre locataire au c.a., il est important que tous les locataires participent à l'élection. « Cette assemblée, dit-elle, a lieu une fois par année. Je suis allée voir les résidents qui ne savent pas lire ni écrire afin de savoir s'ils avaient besoin d'aide pour participer aux élections » (Entrevue n° 3, 2003 : 2).

3.2.1.3 *Le conseil d'administration*

Selon les règlements généraux de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay (Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 2001 a : 8-9), le conseil d'administration est composé de sept administrateurs dont trois membres locataires et quatre membres externes. Les trois membres locataires sont élus par les locataires et les quatre membres externes sont élus par l'assemblée générale. Dans l'éventualité où il n'y a pas quatre membres externes élus, le conseil pourra combler les postes. Les administrateurs sont élus pour un terme de deux ans qui peut être renouvelé. Les élections se font par rotation.

En 2002 et en 2003, les membres du conseil d'administration sont au nombre de sept. On retrouve trois membres locataires et quatre membres externes. Malgré le fait que le manoir a ouvert ses portes le 1^{er} juillet 2001, deux membres locataires et cinq membres externes. Enfin, pour les exercices 1998, 1999, 2000, le conseil d'administration était constitué de cinq administrateurs, tous des membres externes triés sur le volet et impliqués socialement.

Les réunions du conseil sont ouvertes à tous les membres de la Corporation. Toutefois, le huis clos peut être demandé par le président ou par la majorité des administrateurs. Le huis clos est obligatoire lorsqu'il s'agit de la vie privée des gens.

Le quorum du conseil d'administration est de quatre administrateurs. Chaque administrateur a droit à un vote. Les décisions sont prises à la majorité des voix. En cas d'égalité, le président a un vote prépondérant. Le vote est pris à main levée sauf si un administrateur demande un vote secret.

Selon l'article 35 des règlements généraux (Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 2001 a : 11), les responsabilités et pouvoirs du conseil d'administration sont :

- de déterminer les rôles des officiers et des autres dirigeants sous réserve de la loi et des règlements généraux ;
- d'accomplir tous les actes nécessaires à la réalisation des buts que poursuit la Corporation, conformément à la loi et aux règlements généraux, et d'adopter les résolutions requises pour réaliser ces buts ;
- de voir à l'application des règlements de la Corporation ;
- d'assurer la corporation contre les risques d'incendie, de vol, de responsabilité publique et de détournement de la part des dirigeants ;
- de rendre compte de son mandat et de présenter son rapport annuel d'activités lors de l'assemblée générale annuelle ;
- de soumettre annuellement en assemblée générale un budget global et détaillé et de l'expliquer clairement ;
- de faciliter le travail du vérificateur-comptable..

Le conseil doit se réunir au moins huit fois dans l'année. En 2002, il s'est réuni 13 fois. Entre 1998 et 2001, le conseil d'administration s'est réuni plus de 60 fois (Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 2002).

Pour Aline Chèvrefils, administratrice et fondatrice de la Corporation, même si les membres du c.a. finissent par s'entendre, il y a des dossiers qui sont plus difficiles à gérer. Ce fut le cas pour

la dimension communautaire de l'organisme qu'il a fallu préciser. Ce fut également le cas quant au degré de confort que l'on voulait aux locataires (Entrevue n° 6, 2003 : 3-4). Ainsi, elle accordait une très grande importance à l'insonorisation des appartements et au confort en général. Elle a eu de la difficulté à faire accepter ses idées à un groupe d'administrateurs qui voyaient surtout le projet comme une possibilité d'offrir un logement abordable à ceux qui en avaient le plus besoin et le confort comme secondaire. « En service social, j'ai appris, et je vais toujours le prôner, que les lois sont faites pour les hommes et non les hommes pour les lois. Alors j'ai dit: " Écoutez, c'est pas parce ça n'existe pas que ça n'existera pas." » (Entrevue n° 6, 2003 : 3).

Mme Chèvrefils, considère l'arrivée de M. Larose, retraité des affaires sociales, sur le conseil d'administration comme une bonne chose. Elle a confiance au c.a. actuel : « On a M. Bonneau qui vient du secteur municipal, on en a deux du secteur de l'éducation [...] et Mme Valois a une expérience comme administratrice » (Entrevue n° 6, 2003 : 12).

Pour sa part, le président, Philippe Bonneau est heureux de voir qu'il n'y a actuellement pas de problème au c.a. Il anticipe cependant des difficultés à brève échéance — une locataire a des problèmes avec une porte. « Il y a trois représentants des résidents au sein du c.a. Quand les résidents restent dans leur rôle, ça va bien. Le conseil parle par le biais de résolutions et rien d'autre. » (Entrevue n° 1, 2003 :6)

Mme Valois, quant à elle, ne s'est pas présentée comme administratrice afin de donner son point de vue sur tous les projets. « Je prends position non seulement en mon nom, mais au nom des autres locataires » (Entrevue n° 3, 2003 :1). Elle profite de ces rencontres pour proposer certaines initiatives et améliorations. « Il y a des gens qui m'ont dit : "On aimerait savoir quoi faire s'il y a un incendie." Comme ça prenait une demande du c.a., la directrice a fait une demande pour qu'un pompier vienne nous expliquer quoi faire. » (Entrevue n° 3, 2003 :4). Lors d'une réunion du c.a., elle s'est également objectée à la construction d'un logement en lieu et place de la salle commune parce qu'elle ne croyait pas que ce soit un bon investissement. Le c.a. a décidé de faire une rallonge, projet qu'elle a appuyé (Entrevue n° 3, 2003 : 2).

3.2.1.4 Le comité exécutif

Le conseil d'administration désigne un comité exécutif. Celui-ci est composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire et d'un trésorier. En 2003, ce comité regroupait Philippe Bonneau, président, Raymond Larose, vice-président, Gaston Bernier, trésorier, et Aline Chèvrefils, secrétaire.

Le président est, en fait, le directeur exécutif de la Corporation. Il surveille, administre et dirige les activités de l'organisme. Il peut assister à tous les comités issus du c.a. s'il le désire. C'est également lui qui représente l'organisme auprès de la communauté. Il se peut cependant qu'il demande à un autre membre du c.a. de le remplacer. « Moi, dit le président, j'aime bien savoir où je m'en vais et ce qu'il en est des choses (Entrevue n° 1, 2003 : 6).

Le vice-président exerce les fonctions du président en cas d'absence, de refus ou d'incapacité. Le secrétaire, quant à lui, conserve les documents et registres, agit comme secrétaire aux assemblées et voit à ce que soient rédigés les procès-verbaux. Le trésorier, enfin, s'assure qu'il

n'y ait pas de pépins avec la comptabilité. Ce n'est par ailleurs pas lui qui signe les chèques — c'est la directrice qui le fait (Entrevue n° 1, 2003 : 6). Enfin, il n'y a pas de réunion spécifique réunissant les quatre membres du comité exécutif. Tout se passe au c.a., car ceux-ci préfèrent que les trois membres locataires soient toujours partie prenante des décisions.

Tous les postes à l'exécutif sont occupés par des membres externes. Les postes ont été proposés aux membres locataires, mais ils ont tous décliné l'offre. « Peut-être que ça va être critiqué [...], mais ce sont eux qui ne veulent pas s'impliquer », dit le président (Entrevue n° 1, 2003 : 7).

3.2.1.5 *Les différents comités*

Le comité de sélection

Le comité de sélection a été mis sur pied en janvier 2001, quelques mois avant l'ouverture du manoir. Selon les règlements de sélection des nouveaux locataires (Corporation des manoirs de la Châteauguay, 2001 : 6), c'est le conseil d'administration qui nomme un comité permanent chargé d'accomplir les tâches de recrutement, de sélection et de recommandation des nouveaux locataires, quand les logements deviennent vacants. Ce comité n'a aucun pouvoir décisionnel. Il fait rapport de ses activités au conseil et recommande le nom des candidats locataires retenus. C'est le conseil qui décide de l'attribution des logements à la suite de ces recommandations.

Selon l'article 12.2 des règlements de sélection, le comité se compose de trois personnes, dont deux membres du conseil d'administration et un locataire nommé par l'assemblée générale. En 2003, deux membres locataires élus sur le c.a. et le président y siégeaient. En 2002, le comité s'est réuni cinq fois et leurs décisions ont toutes été prises à l'unanimité. « Il n'y a pas de problème, dit le président. Il y a deux résidents sur le comité de sélection et ça va bien. La seule faiblesse, c'est de tenir une liste de postulants par ordre d'ancienneté » (Entrevue n° 1, 2003 : 11).

Le comité des plaintes

Le comité des plaintes a été mis sur pied à la suite de l'assemblée générale du 21 avril 2003. Il est formé d'un membre locataire et d'un membre externe. On désire ainsi centraliser toutes les demandes et alléger le travail de la directrice. Toutes les plaintes autres que celles touchant les relations interpersonnelles entre les locataires et les réparations dans les logements doivent être rédigées par écrit et acheminées au comité par l'intermédiaire de la directrice. Celle-ci verra s'il y a urgence ou si la plainte peut être analysée lors de la prochaine réunion du c.a. En cas d'urgence, la directrice dirige la lettre le plus rapidement possible au comité. Le comité a le mandat de régler le problème faisant objet de la plainte et d'en faire rapport au c.a. Si le comité ne trouve pas de solution, on soumet le cas au c.a.

Le comité d'inspection

Mis sur pied en 2003, le comité d'inspection est formé d'un membre locataire et d'un membre externe. Son mandat est de faire l'inspection annuelle des 34 logements et de rédiger un rapport pour le c.a. Les deux membres doivent vérifier les joints, les coins de murs, les pentures, les fenêtres, etc. C'est une inspection préventive qui permet de résoudre les problèmes avant qu'ils ne prennent trop d'ampleur.

Durant l'année, cependant, il se peut que des problèmes surgissent à l'intérieur des logements. M. Bernier, membre externe du comité, a le feu vert pour approuver les réparations sans devoir passer par le c.a. Les résidents doivent remplir une demande et la remettre à la directrice. Si celle-ci considère que c'est urgent, elle avertira M. Bernier dans les plus brefs délais. Dans le cas contraire, elle achemine la demande au c.a. Lorsqu'une demande est approuvée par M. Bernier, la directrice doit voir à ce que la réparation est effectuée.

Le comité de projet pour l'agrandissement

Également mis sur pied en 2003, le comité de projet pour l'agrandissement est formé de trois membres externes et d'un membre locataire — Mme Aline Chèvrefils, M. Raymond Larose, M. Gaston Bernier et M. Marcel Poirier ont demandé à faire partie de ce comité. Ainsi, la Corporation désire entreprendre une deuxième phase au Manoir en ajoutant 12 logements dont trois 4 1/2 et neuf 3 1/2. Le mandat du comité consiste à analyser les sources de financement disponibles et à évaluer les plans d'architecture de cette deuxième phase. Le comité ne prend aucune décision et doit faire rapport au c.a.

3.2.1.6 La direction

La directrice, Mme Johanne Laforge, exécute des tâches touchant l'administration, le secrétariat et la location de logements. Bien qu'elle gère l'encaisse et la petite caisse, le gros de la comptabilité est produit par une firme externe. Malgré son titre, le travail de la directrice s'apparente plus à un travail de secrétaire administrative. En effet, la directrice doit se référer au c.a. pour la plupart des décisions touchant la direction, la gestion et le contrôle des affaires de la Corporation. Le président est très présent et, on l'a vu plus haut, ses pouvoirs sont étendus — c'est lui qui surveille, administre et dirige les activités de la Corporation. Cette situation n'embarrasse pas Mme Laforge : « C'est sûr et certain que [c'est] le président qui a le plus de pouvoir, dit-elle, mais [...] il est très humain. C'est le meilleur patron que j'ai eu jusqu'à maintenant » (Entrevue n° 7, 2003 : 12). Le président considère, quant à lui, qu'il est agréable de travailler avec la directrice actuelle. « Il n'y a pas de problème, ça se fait naturellement. Elle fait bien son travail, dit-il (Entrevue n° 1, 2003 : 6).

Le fait que trois locataires soient membres du c.a. pourrait placer la directrice dans une situation difficile. Mais, pour Mme Laforge, la situation est très claire : « Ce sont tous les membres du c.a. réunis qui ont un pouvoir sur moi [...]. Un membre locataire seul (autre que le président) n'a aucun pouvoir sur moi » (Entrevue n° 7, 2003 : 12).

3.2.2 L'inclusion des locataires

Les locataires ont la possibilité de s'impliquer dans la gestion des affaires de la Corporation de multiples façons. Comme on l'a vu plus haut, les membres locataires sont très présents à l'assemblée générale. Il semble également qu'ils utilisent ce lieu de pouvoir afin de faire avancer les dossiers qu'ils jugent importants. Par exemple, en 2003, les locataires ont demandé que l'on ajoute un quatrième membre locataire au sein du c.a., que l'on peinture l'appartement 4 et, enfin, que l'on répare le rebord des fenêtres de trois appartements. Si les deux dernières demandes ne posaient pas de problèmes, la première, l'inclusion d'un quatrième membre locataire au c.a., semblait plus difficile. La réponse des administrateurs laissait entrevoir que c'était un vœu difficile à réaliser: le c.a. devait en discuter et faire accepter cette modification par le gouvernement (Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 2003 : 5).

On a demandé qu'il y ait quatre personnes au lieu de trois et on n'a pas pu l'avoir, dit un membre locataire siégeant au c.a. En ce moment, il y a quatre membres de l'extérieur et trois d'ici, on veut le contraire. On veut avoir le contrôle et ça ne passe pas. Ça a l'air qu'il faut travailler ça au niveau du gouvernement pour faire changer ça. On a essayé et on nous a dit, à l'assemblée générale, que ça ne se faisait pas parce que c'était des normes établies (Entrevue n° 3, 2003 : 5).

Pour cette membre locataire, ce nouveau rapport de force changerait bien des choses. Cependant, du côté des membres externes, on ne voit pas cela du même œil. Ainsi, pour Mme Chèvrefils, une membre externe, le fait d'avoir un membre locataire n'est pas gage d'amélioration (Entrevue n° 6, 2003 : 8).

Pour François Giguère, du Comité logement de Châteauguay, le fait que les locataires soient minoritaires sur le conseil d'administration change toute l'atmosphère et démontre surtout la volonté qu'ont les membres externes de maintenir leurs acquis. « [Deux des membres] ont fait de la politique pendant plusieurs années, donc, ils savent comment les choses fonctionnent, alors que bien des résidents ne le savent pas. C'est une des raisons pour lesquelles les résidents sont minoritaires (Entrevue n° 4, 2003 : 4).

Selon Carlos Borges, les membres externes du c.a. qui ont mené à bien le projet ont démontré des résistances lorsque les locataires ont pris place au c.a. « [Lorsqu'il a été question] des objectifs, pour la charte, nous, on voulait une transition de pouvoir très importante en faveur des personnes âgées. Ils avaient des résistances et nous on savait ce qu'on voulait [...]. Encore aujourd'hui, je pense qu'il reste un petit peu de cela » (Entrevue n° 2, 2003 : 4).

Même si les membres locataires ne sont pas majoritaires au c.a, l'assemblée des locataires a quand même le pouvoir de choisir ses trois représentants sur le c.a. Car ce sont les 34 résidents qui proposent des membres locataires et qui, ensuite, les élisent lors de l'assemblée générale. Par ailleurs, les membres locataires ont toujours la possibilité, s'ils le désirent, de siéger au comité exécutif. De plus, ils peuvent se faire entendre par l'intermédiaire d'un des quatre comités mis sur pied par le c.a. dans lesquels des places leur sont expressément réservées.

La structure institutionnelle permet aux membres locataires de se faire entendre de bien des façons, mais il semble que ce ne soit pas suffisant. Les locataires, sous l'instigation de M. Raymond Gariépy, ex-conseiller municipal de la Ville de Beauharnois résidant au manoir depuis son ouverture, en 2001, et ayant siégé au c.a. en 2001 et en 2002, ont formé un comité de locataires.

Le comité de locataires

Le principal mandat du comité de locataires est de faire en sorte que se règlent les problèmes des résidents en ce qui a trait à leur logement et aux espaces communs. Si un locataire a un problème, il va voir un membre du comité. Pour une membre locataire qui siège au c.a., ce comité est important: « parce qu'il y a, dit-elle, beaucoup de gens qui [formulent] des commentaires ou des plaintes. Je pense que [le comité] est plus près » (Entrevue n° 3, 2003 : 2).

Le président, pour sa part, spécifie que ce comité n'a aucun pouvoir. Selon les règlements généraux, ce sont les trois membres locataires présents au conseil d'administration qui ont le mandat de parler au nom des locataires (Entrevue n° 1, 2003 : 8). Pour cette raison, ce sont ces trois membres locataires qui forment le comité. Les problèmes des locataires sont donc acheminés au c.a. de la meilleure façon possible. En outre, de façon plus informelle, les locataires peuvent aller voir la directrice pour lui faire part de leurs doléances ou suggestions.

3.2.3 L'inclusion et les acquis des producteurs salariés

La directrice est la seule employée rémunérée de la Corporation des Manoirs, qui ne prévoit pas avoir d'autres employés à court ou à moyen terme. La directrice, selon le mandat qui lui est dévolu, administre les activités de la Corporation. Mais elle n'a pas de pouvoir sur les contractuels; elle ne décide pas de l'embauche de la cuisinière ni d'un soumissionnaire, par exemple. Sur le plan informel, le pouvoir de la directrice se joue lors de ses rencontres avec le président et lors des réunions du c.a., où elle présente le compte rendu des activités du Manoir.

La directrice actuelle aurait dû avoir un poste de 35 heures par semaine à raison de 15 \$ l'heure. Cependant, les problèmes de gestion comptable vécus par la directrice qui l'a précédée ont poussé le président de la Corporation à donner la comptabilité à contrat. Pour des raisons d'équilibre budgétaire, la Corporation ne peut offrir plus de 28 h, même si les tâches de la directrice en exigent plus. La Corporation accorde, cependant, à la directrice deux semaines de vacances durant l'été et une semaine aux fêtes. Bien que ce ne soit pas officiel, d'autres jours fériés sont également accordés à la directrice. Elle peut également se prévaloir d'un horaire flexible. La directrice considère cependant qu'il est préférable de travailler un minimum de 32 heures par semaine à raison de huit heures par jour. « Je fais beaucoup d'ouvrage à la maison. Souvent, je fais beaucoup plus que mon sept heures [par jour] » (Entrevue n° 7, 2003 : 15).

3.3 Les rapports avec l'extérieur

Pour illustrer les rapports de pouvoir à l'externe, nous explorerons maintenant les types de rapport (partenariat, coopération, dépendance, etc.) ainsi que les formes de collaboration (échanges de services, présence à des tables de concertation, adhésion à des coalitions, etc.) que la Corporation entretient avec les membres de son réseau.

3.3.1 La SHQ

Même si, aujourd'hui, les échanges sont moins nombreux avec la SHQ, cet organisme demeure le premier interlocuteur de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay. Lorsque le Manoir fut prêt à ouvrir ses portes, ses dirigeants ont dû conclure avec la SHQ, une convention d'exploitation où était inscrit un ensemble de conditions à respecter pendant toute la garantie du prêt hypothécaire.

Cette convention prévoit la production de différents rapports pour s'assurer de la saine gestion du projet. Ces rapports concernent autant la gestion financière (notamment la constitution de réserves, le niveau des dépenses et la perception des revenus, l'état vérifié des coûts de réalisation), la participation des locataires (notamment la structure de participation et la formation), ainsi que la qualité du bâtiment (tels l'entretien et les travaux à venir) (SHQ, 2003 : 14).

Lorsque nous avons rencontré la directrice, elle disait avoir eu de nombreux échanges avec la SHQ au cours de l'automne afin que soit produit, pour la fin mars 2003, l'état vérifié des coûts de réalisation (Entrevue n° 7, 2003 : 17).

3.3.2 L'OMH de Châteauguay

L'OMH de Châteauguay a la responsabilité de gérer le programme Supplément de loyer sur son territoire. Pour cela, il doit demander la collaboration du Manoir. En effet, à chaque année, les résidents doivent envoyer une copie de leur déclaration de revenus à l'OMH, qui vérifie si leurs revenus ont augmenté. Si c'est le cas, l'OMH envoie à la directrice les nouveaux tarifs pour les locataires concernés. Par la suite, la directrice doit leur faire signer un nouveau bail. Notons en outre qu'aucun frais d'administration n'est versé à la Corporation des Manoirs de la Châteauguay pour collaborer à la gestion du programme, alors qu'à chaque année une mise à jour s'impose¹.

3.3.3 Le CLSC de Châteauguay

Le CLSC de Châteauguay intervient au Manoir cas par cas. Au moment de notre étude, quelques résidents seulement faisaient affaire avec le CLSC pour différents services. Une résidente, par

¹ Rappelons que les unités de Supplément de loyer sont attribuées pour une période de cinq ans à compter de la date de prise de possession du projet. Par contre, le gouvernement se réserve le droit de prolonger cette période.

exemple, recourait aux services d'une infirmière trois fois par semaine; une autre, occasionnellement, pour une prise de sang. Pour les services d'aide domestique, les résidents doivent également passer par le CLSC. Le tarif est fixé selon leurs revenus, et c'est une entreprise d'économie sociale en aide domestique (EESAD) qui donne le service. Au moment de notre entretien avec la directrice, cinq résidents faisaient affaire avec une EESAD (Entrevue n° 7, 2003 : 7).

Il peut arriver que des résidents aient des problèmes assez importants pour que les membres de la direction les prennent en charge et fassent eux-mêmes des démarches auprès du CLSC. Cela a été le cas pour une résidente qui faisait du grabuge et refusait de prendre ses médicaments. C'est le président qui s'est alors rendu au CLSC. La résidente a été admise à l'hôpital.

Une infirmière du CLSC est venue au Manoir pour vacciner les résidents contre la grippe, à l'automne. Les résidents s'attendaient à recevoir régulièrement la visite d'une infirmière pour prendre leur pression, ce qui n'est pas le cas (Table ronde, 2003). Par ailleurs, une infirmière et un pharmacien sont venus parler des dangers des médicaments périmés et des allergies. « On a bien aimé cette visite-là ! » (Entrevue n° 3, 2003 : 4), dit une résidente. Enfin, un exercice d'incendie, sous la supervision du Service d'incendie de la Ville, est prévu et le CLSC donnera de la formation.

Pour la directrice, il est prioritaire que le CLSC s'implique davantage. « J'aimerais qu'une infirmière vienne une fois par semaine pour mesurer la tension artérielle des gens. J'apprécierais aussi, dit-elle, avoir une formation sur les médicaments pour les personnes âgées » (Entrevue n° 7, 2003 : 13). Pour Mme Chèvrefils, administratrice et membre fondatrice de l'organisme, il demeure primordial de créer une synergie entre la dimension logement social, la dimension communautaire et le maintien à domicile (Entrevue n° 6, 2003 : 7), ce qui signifie une implication du CLSC.

3.3.4 La RRSSSM

La RRSSSM, à la suite d'une entente avec le ministère de la Santé et des Services sociaux et la SHQ, prévoit un financement du support communautaire équivalent à 1000 \$ par logement construit grâce au programme Accèslogis volet 2. Il permet donc au Manoir de recevoir 34 000 \$ par année, pendant cinq ans, afin d'assurer le support communautaire.

Cette entente n'a toutefois pas survécu à la première programmation d'AccèsLogis, ce qui fait qu'après trois ans, aucune nouvelle subvention n'a été accordée (Lalonde, 2003 : 3). La Corporation, pour sa part, peut encore compter sur cette somme jusqu'en 2006. Par ailleurs, le président a profité de la visite de représentants de la RRSSSM, au printemps 2003, pour leur rappeler l'importance du poste de directrice afin que la subvention soit maintenue au-delà des cinq ans prévus (Entrevue n° 1, 2003 : 9).

Nous verrons plus loin les répercussions qu'aura la fin de ce programme sur les finances de l'organisme et combien il est important qu'il soit maintenu.

3.3.5 Le comité de logement social de Châteauguay

Le Comité de logement social de Châteauguay centralise toutes les demandes de logements sociaux sur son territoire. Le Manoir et les autres organismes d'habitation lui transmettent les demandes qui leur sont faites. De même, ils font appel au Comité lorsqu'ils ont des unités de logement disponibles et qu'ils recherchent des candidats. La directrice du Manoir précise, cependant, que, si les candidats mentionnent qu'ils désirent une place uniquement au Manoir, elle les mets sur la liste d'attente sans transmettre leur nom au comité.

3.3.6 La Fédération des OSBL d'habitation de Rousillon, Jardins du Québec, Suroît

Le président de la Corporation siège à titre d'administrateur sur le conseil d'administration de la Fédération des OSBL d'habitation de Rousillon, Jardins du Québec, Suroît. Trois grandes orientations déterminent les activités de la fédération :

- l'échange, l'aide et le support (réunion du c.a., formation, bulletin d'information le *Chaînon manquant*, soutien organisationnel) ;
- l'implication politique (implication de la fédération dans différents regroupements, participation à des manifestations, membre du c.a. du Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH), participation à des colloques) ;
- les achats regroupés (achats de bacs à déchets, soumissions pour le service de déneigement, recherche d'une firme comptable, regroupement d'assurances, etc.).

C'est le président de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay qui représente l'organisme au c.a. de la Fédération. Jusqu'à maintenant, il a utilisé les services d'entretien ménager mis à la disposition des membres de la Fédération. Cependant, il ne tient pas à se prévaloir des autres services offerts par la Fédération et ne semble pas trop vouloir s'impliquer dans l'organisme non plus. « Même s'il y a du potentiel, dit-il, je ne suis pas prêt à m'investir pour pousser cela. J'ai assez de travail » (Entrevue n° 1, 2003 : 9).

Carlos Borges pense cependant qu'il aurait dû en être autrement. « Il y a un regroupement des organismes liés au logement qui est en marge, alors que je m'attendais à ce qu'il y ait des liens » (Entrevue n° 2, 2003 : 10).

3.4 Les règles juridiques et législatives

En plus des lois régissant le statut juridique de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay, d'autres lois et règlements concernent son activité. Il s'agit des règlements de régie interne mis en place par l'organisme ainsi que des lois, règlements ou programmes qui peuvent l'affecter.

Ainsi, la Corporation des Manoirs de la Châteauguay utilise trois règlements de régie interne en plus de ses règlements. Parmi ceux-ci on trouve :

- les règlements généraux;

- les règlements de sélection des nouveaux locataires et d'attribution des logements vacants;
- les règlements d'immeuble.

Notons qu'aucun permis d'opération spécifique n'est requis pour opérer un OSBL d'habitation. Par contre, la Corporation est tenue à certaines règles édictées par le programme de financement AccèsLogis. Enfin, selon la loi, les dirigeants du Manoir bénéficient de cinq années pour ajuster les loyers au marché, puisqu'ils gèrent une construction neuve.

4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

La dimension organisationnelle désigne l'agencement « des moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de biens et de services » (Bélanger et Lévesque, 1994 : 25 *in* Comeau 2000 : 12). Dans ce chapitre, nous établirons le profil organisationnel de l'entreprise et, par la suite, nous en décrirons les processus organisationnels.

4.1 Le profil organisationnel

Dans cette section, nous préciserons les objectifs de l'activité et ses aspects stratégiques. Nous décrirons les services produits et, enfin, nous analyserons les caractéristiques financières du projet. Rappelons que nous sommes en présence d'une corporation qui administre un premier projet, le Manoir A. Pierre Lanctôt. Étant deux entités différentes, il convient de s'intéresser aux objectifs et aux aspects stratégiques de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay ainsi qu'à ceux du Manoir A. Pierre Lanctôt. En ce qui a trait aux services produits et aux caractéristiques financières, nous ferons uniquement référence au Manoir.

4.1.1 Les objectifs poursuivis

4.1.1.1 *La Corporation des Manoirs de la Châteauguay*

Les principaux objectifs poursuivis par la Corporation des Manoirs de la Châteauguay sont de deux ordres :

- acheter, construire, rénover et administrer des logements dans le but de les louer à des personnes âgées en légère perte d'autonomie à faible ou à moyen revenu ou à des personnes handicapées;
- promouvoir et faciliter la prise en charge personnelle et collective des personnes âgées et en légère perte d'autonomie qui ont des problèmes de logement.

À ces fins, les administrateurs de la Corporation ont construit et administrent un premier projet, le Manoir A. Pierre Lanctôt.

Notons que, comme le souligne le président de la corporation en entrevue, « le nom *Les Manoirs de la Châteauguay* veut dire que c'est un conseil d'administration qui potentiellement administrerait d'autres bâtisses. Ce n'est pas un conseil uniquement pour cette bâtisse.» (Entrevue n° 1, 2003 : 11).

4.1.1.2 *Le Manoir A. Pierre Lanctôt*

Dans l'étude de faisabilité présentée à la SHQ, en 2000, par le Groupe de ressources techniques du Sud-Ouest (GRTSO) au nom de La Corporation des Manoirs de la Châteauguay, on expose les grandes lignes du projet du Manoir A. Pierre Lanctôt (GRTSO, 2000). On prévoit la

construction neuve d'un bâtiment comprenant 34 unités résidentielles, dont 26 unités d'une chambre à coucher (trois et demi) et huit de deux chambres à coucher (quatre et demi).

L'objectif principal du projet est d'offrir un type d'habitation adaptée aux besoins des aîné(e)s à faible et à modeste revenu. La population visée est celle des personnes des personnes âgées de 60 ans et plus éprouvant des problèmes d'autonomie fonctionnelle (*cf.* définition de la perte d'autonomie pour AccèsLogis, chapitre I de la présente monographie).

Tel que requis par la RRSSSM, le territoire desservi englobe la sous-région de Châteauguay et comprend les trois territoires de CLSC suivants : Châteauguay, Kateri et Jardins du Québec. Le territoire du CLSC de Châteauguay comprend les municipalités de Sainte-Martine, Léry, Châteauguay, Saint-Paul-de-Châteauguay, Mercier et Saint-Isidore. Le territoire du CLSC de Kateri comprend les municipalités de Candiac, Delson, Laprairie, St-Constant, Ste-Catherine, St-Mathieu, et St-Philippe. Enfin, le territoire du CLSC Jardins du Québec comprend les municipalités de St-Rémi, St-Édouard, St-Michel, Sherrington, Ste-Clotilde, Hemmingford, Napierville, St-Jacques-Le-Mineur et St-Bernard-de-Lacolle.

4.1.2 Les aspects stratégiques et les priorités

À notre connaissance, aucun exercice de planification stratégique ou d'orientation n'a encore été effectué de façon systématique au sein de l'organisation. Au cours des entrevues, nous avons pu identifier cependant quelques objectifs stratégiques que compte poursuivre l'organisme.

4.1.2.1 *La Corporation des Manoirs de la Châteauguay*

La Corporation voudrait à moyen et à long terme ouvrir d'autres maisons de ce type. Un projet pourrait se concrétiser dans la localité de Mercier. Pour cela, on devra intéresser des acteurs sociaux afin qu'ils s'impliquent. Actuellement, il y aurait de l'argent pour un bâtiment, mais pas de promoteurs (Entrevue n° 1, 2003 : 11).

4.1.2.2 *Le Manoir A. Pierre Lanctôt*

La principale priorité du Manoir A. Pierre Lanctôt est financière. On cherche en effet une façon de consolider les finances et de payer le salaire de la directrice lorsque la subvention de la RRSSS viendra à échéance, en 2006. Jusqu'à maintenant, le meilleur moyen demeure l'agrandissement du manoir. Un ajout de 12 logements permettrait en effet de payer le salaire de la directrice sans avoir à trop augmenter les loyers (Entrevue n° 4, 2003 :3 ; Entrevue n° 7, 2003 : 14 ; Entrevue n° 1, 2003 : 8).

La seconde priorité des dirigeants de l'organisme est orientée vers une plus grande implication des organismes du milieu et des services, comme les témoignages suivants le démontrent:

Mon but est d'aller chercher le plus d'organismes à but non lucratif. On a de la place ici pour les accueillir (Entrevue n° 7, 2003 : 15);

la popote roulante, j'aimerais mettre l'accent là-dessus, pour les gens qui en ont besoin naturellement (Entrevue n° 7, 2003 : 14);

le CLSC devrait venir donner de l'information et la municipalité devrait s'impliquer avec sa bibliothèque roulante (Entrevue n° 1, 2003 : 13);

nous avons deux petites salles polyvalentes avec un lavabo et des armoires. J'aimerais bien qu'une coiffeuse vienne une ou deux fois par semaine. L'hiver, les petites madames ne peuvent pas se déplacer facilement (Entrevue n° 7b, 2003 : 5).

La troisième priorité du Manoir est de réduire la liste d'attente — près de 50 noms y figurent actuellement (Entrevue n° 7, 2003 : 14).

Par ailleurs, la participation des locataires est une des préoccupations majeures de l'organisme: « Je trouve, dit un membre externe du conseil d'administration, que la dimension communautaire de notre organisme nous échappe. On ne s'en préoccupe pas assez au c.a. Je cherche à ce que les résidents soient stimulés et responsabilisés » (Entrevue n° 6, 2003 : 8).

4.1.3 Les services offerts

Le Manoir offre à des personnes âgées en perte d'autonomie 34 logements, dont le loyer est inférieur à celui du marché de Châteauguay, c'est-à-dire un lieu physique comprenant, outre les logements, le bâtiment dans lequel l'ensemble de ces logements se trouvent. Dans les pages qui suivent, nous décrirons ces deux aspects.

Le Manoir A. Pierre Lanctôt offre également une gamme de services visant à préserver les caractéristiques d'une vie adulte indépendante et à assurer une vie sociale, un dynamisme et un sentiment de sécurité accru chez les résidents. Nous décrirons, dans cette partie, les différents services offerts par l'organisme.

4.1.3.1 Les unités de logement

Dans le cadre d'AccèsLogis Volet 2 (SHQ, 2000 : 27), on considère que les logements comprenant une chambre à coucher, un salon ainsi qu'une cuisine et une salle de bains complète offrent la réponse la plus adéquate et la plus flexible aux besoins de la population visée puisqu'ils favorisent le maintien de l'autonomie chez le locataire âgé. Les studios ou les projets de deux chambres à coucher doivent prouver leur pertinence en regard du marché local où ils se situent.

L'organisme met à la disposition des personnes qui se qualifient huit unités de quatre pièces et demie et 26 unités de trois pièces et demie. On dénombre 17 unités —uniquement des trois et demie — pour des personnes touchant un supplément de loyer.

S'il est vrai que les personnes âgées les plus susceptibles de vivre sous le seuil de faible revenu et, donc, d'avoir besoin d'un logement social sont celles qui vivent seules, les promoteurs du projet ont aussi fait la preuve que bien des ménages de plus de 65 ans avaient des problèmes.

Ainsi, dans la région formée des territoires des CLSC de Châteauguay, Kateri et Jardins, 10,3 % des ménages de plus de 65 ans vivaient sous le seuil de faible revenu (GRTSO, 2000), ce qui a justifié la construction de huit unités à deux chambres à coucher.

Caractéristiques des logements

Les logements sont adaptés aux différents problèmes de mobilité, par exemple, les poignées de portes, les commutateurs et les éviers sont adaptés à une personne en chaise roulante. Les salles de bains sont également adaptées aux problèmes de mobilité. On y trouve, entre autres, des barres de soutien pour la douche et la toilette, ainsi que des sièges de toilette pouvant être surélevés.

Les logements sont vastes et bien aérés (Table ronde, 2003 :4). Il y a de grandes fenêtres, dont une porte patio, qui permettent à la lumière de pénétrer en abondance. Les appartements situés aux étages supérieurs sont munis d'un balcon. Les appartements au rez-de-chaussée donnent sur une petite cour, ce qui semble apprécié par les résidents (Table ronde, 2003 : 4). Plusieurs résidents ont, en table ronde, exprimé leur satisfaction: « Moi, j'adore mon appartement », dit une résidente (Table ronde, 2003 :4).

Certains locataires, par contre, se plaignent du bruit : « Les murs ne sont pas insonorisés, dit l'un, on entend tout. » (Table ronde, 2003 : 5). D'autres, cependant, apprécient le silence des lieux, comme ce locataire qui habite le troisième étage : « J'aime bien mes voisins, et il n'y a pas de bruit » (Table ronde, 2003 : 6) ; ou cet autre qui habite le premier: « Je n'entends rien. J'entends juste le téléphone sonner » (Table ronde, 2003 : 6).

L'isolation des logements occasionne des désagréments pour certains locataires. « Il y a en a qui ont eu de la glace dans leurs vitres, mais pas moi. [On a dû faire] beaucoup d'ajustements [aux] portes et fenêtres » (Entrevue, n° 3, 2003 : 1), dit un membre locataire du c.a. « Au premier, c'est froid, on ne se promène pas nus pieds » (table ronde, 2003 :4), dit un autre locataire ; « C'est cher le chauffage, ici. C'est un problème avec les murs qui ne sont d'ailleurs pas isolés » (Table ronde, 2003 :6), conclut un troisième.

Quelques logements ont un problème avec le rebord des fenêtres. Ainsi, on ne peut y appuyer un climatiseur. À la dernière assemblée générale, on a demandé à ce que les rebords des fenêtres de trois logements soient réparés (Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 2003 :5). Par ailleurs, le fait qu'il n'y a pas de porte d'armoire sous l'évier de la cuisine déplaît aux résidents — plusieurs cachent la tuyauterie avec un rideau. Certains déplorent en outre le manque de rangement dans la salle de bains et la difficulté du contrôle du chauffage.

4.1.3.2 Le bâtiment

Selon les normes d'AccèsLogis (SHQ, 2000 : 27), le bâtiment doit comprendre des espaces communautaires adéquats et polyvalents qui permettent d'offrir une gamme de services répondant aux besoins des résidents. Les espaces collectifs doivent comprendre :

- une salle communautaire à laquelle pourront s'adjoindre une salle à manger et une cuisine permettant de préparer des repas collectifs ;
- une salle polyvalente pouvant servir de salle de consultation ou de bureau au besoin.

L'emplacement du bâtiment doit être à proximité des services et des principaux établissements commerciaux utilisés par les personnes âgées. Elles doivent pouvoir facilement s'y rendre.

AccèsLogis spécifie d'autres normes sur l'accès universel aux logements et aux espaces communs, sur la présence d'un ascenseur (si requis), sur l'adaptation des logements aux différentes pertes d'autonomie et sur la protection des incendies.

L'emplacement du bâtiment

Le bâtiment est situé sur un vaste terrain attenant à un parc, en plein quartier résidentiel. « Le parc, à proximité du Manoir, dit une locataire, n'est pas trop bruyant. C'est surtout des enfants qui sont là et des joueurs de base-ball. Ça crée de l'ambiance. » (Entrevue n° 3, 2003 : 2). Derrière, on trouve un terrain vague qui donne l'impression d'être la campagne. Il n'y a pas de bruit, la nuit.

L'arrêt d'autobus n'est cependant pas à proximité et les centres commerciaux sont loin. Pour ceux qui ont une voiture et qui peuvent encore la conduire et pour ceux qui ont gardé la forme, cela n'occasionne pas de difficulté. « Moi, je marche jusqu'au centre d'achats, à 25 minutes à peu près. C'est une bonne marche, mais je peux prendre l'autobus si je veux. [L'épicerie] est à sept ou huit minutes. C'est facile d'accès », dit une locataire (Entrevue n° 3, 2003 : 2). Par contre, pour certains les déplacements sont plus complexes : « Dans quelques années, je n'aurai pas de voiture, il va falloir que je me rapproche du centre », conclut un locataire (Table ronde, 2003 : 16).

L'architecture extérieure du bâtiment

On trouve, dans le quartier du manoir, de nombreux bungalows. Il fallait donc trouver une formule dans laquelle le nouveau bâtiment pourrait s'intégrer harmonieusement. L'architecte a donc conçu un projet comportant un premier niveau de deux étages et un second niveau de trois étages. La pente du toit agit en trompe l'œil et fait en sorte qu'à aucun moment on a l'impression que l'immeuble comporte effectivement trois étages. L'aspect extérieur du bâtiment est fort réussi. « Les gens trouvent ça bien beau parce que ça ressemble au Mont-Tremblant », dit le coordonnateur du comité de logement social (Entrevue n° 4, 2003 : 4).

L'aménagement extérieur du bâtiment

Le Manoir est pourvu d'un vaste terrain gazonné et clôturé — sauf l'entrée pour les piétons et l'accès au stationnement. Les résidents du rez-de-chaussée ont accès à une petite terrasse privée. Les résidents du deuxième et du troisième étage ont un balcon. Ceux qui ont une voiture bénéficient d'un stationnement à proximité de la porte principale. Un des résidents a aménagé un jardin et les autres sont invités à suivre son exemple. On avait promis aux résidents des balançoires, mais il a été décidé au c.a. de surseoir à cette promesse. Enfin, il n'y a pas de zone commune de repos.

L'aménagement intérieur du bâtiment

Le premier coup d'œil à l'intérieur du bâtiment laisse une agréable sensation. Les impressions recueillies lors des entrevues corroborent ce point de vue : « Tout est jaune à la résidence et c'est très joyeux » (Entrevue n° 3, 2003 :2); « les corridors sont aérés et on n'a pas l'impression d'être dans un hôpital. J'aime le *design* (Entrevue n° 6, 2003 : 13).

Il y a deux salles communautaires au Manoir. La plus grande, au deuxième étage, a été toutefois la cause de certaines déceptions. Ainsi, au début, tous étaient d'accord pour qu'elle soit au premier étage. Pour certains membres fondateurs, cet élément était primordial. Ils voyaient là une façon d'ouvrir le manoir au grand public. « Nous avons pensé à un endroit fonctionnel. Nous voulions d'abord servir les résidents. Je souhaitais que l'extérieur vienne ici, que par exemple, le musée expose quelque chose ici. Les autres membres du c.a. s'y opposaient. On voulait organiser les services pour les résidents » (Entrevue n° 6, 2003 : 13). Cependant, lors de la construction, les plans ont été modifiés et la salle communautaire s'est retrouvée au deuxième étage. Ce changement fut une cause de conflit (Entrevue n° 4, 2003 : 6). Ce fut également une cause de déception pour Carlos Borges, un des membres fondateurs, qui a toujours privilégié la mixité intergénérationnelle et qui voyait le Manoir comme un lieu fort animé (Entrevue n° 2, 2003 : 8).

La seconde salle communautaire, plus petite, au troisième étage, abrite une bibliothèque. Peu utilisée, elle suscite la création de clans au sein du Manoir. À la suite d'une augmentation des taxes municipales, la Corporation a pensé la convertir en logement. Mais comme il a été décidé plutôt d'ajouter 12 unités de logement, on préfère conserver cette salle pour les nouveaux résidents.

Par ailleurs, le bâtiment comporte une cuisine équipée d'une cuisinière, d'un réfrigérateur, d'un micro-ondes et d'un lave-vaisselle. La vaisselle, les chaudrons, les ustensiles et les plateaux sont également fournis. Le Manoir comprend également une salle à manger et une salle de réunion pouvant contenir dix personnes. Deux salles polyvalentes munies d'un lavabo et d'armoires peuvent être utilisées par une infirmière ou par une coiffeuse. On trouve trois buanderies, soit une à chaque étage. Enfin, il y a un ascenseur, vaste et accessible.

Cependant, il n'y a pas de salle de bains au rez-de-chaussée, ce qui constitue un problème pour les visiteurs qui doivent se rendre au deuxième, près de la salle communautaire. Il n'y a pas non plus de distributeurs automatiques ni de dépanneur.

L'accessibilité

Les pièces communes sont vastes et l'ascenseur permet à tous les résidents d'y avoir accès facilement. Des mains courantes ceinturent tous les couloirs. Les commutateurs sont accessibles aux personnes en chaise roulante. La porte d'entrée principale est munie d'un système automatique et peut être ouverte par les personnes en chaise roulante.

La sécurité

La porte d'entrée se verrouille automatiquement et nécessite une clé à haute sécurité pour être ouverte. On ne peut pas faire de duplicata. Tout visiteur doit sonner à la réception ou utiliser l'*intercom* afin qu'un résident lui ouvre la porte. Les résidents n'ont pas de système d'alarme dans leur logement. Bien qu'il n'y ait pas encore eu de vol, il a été question de mettre des caméras de surveillance (Entrevue n° 3, 2003 :3). Les couloirs sont toujours éclairés le soir, et la porte avant ainsi que les deux portes de sorties latérales sont très bien indiquées. Il est strictement interdit aux solliciteurs et aux colporteurs d'entrer dans le Manoir.

Un système d'alarme est relié directement au service d'incendie de Châteauguay. Lorsque le système détecte une chaleur trop intense, l'alarme est déclenchée et le téléphone sonne au service d'incendie. Il semble, par contre, que le détecteur de fumée soit trop sensible : « Je ne suis pas capable de faire cuire un œuf, il part tout le temps », dit un locataire (Table ronde, 2003 : 9). L'immeuble est muni de gicleurs qui se mettent en action aussitôt que la chaleur est trop élevée. Dans un 3 et 1/2, on peut compter jusqu'à 11 gicleurs. On prévoit un exercice d'incendie et la mise en place d'un plan d'évacuation.

De façon générale, les locataires se sentent en sécurité dans l'immeuble et apprécient les dispositions prises par les administrateurs — l'éclairage et la clôture, entre autres: « Le soir, c'est éclairé. Du côté du stationnement. Alors, on n'a pas peur » (Table ronde, 2003 : 8); « Maintenant, la lumière extérieure est ouverte de façon permanente le soir, ce n'est plus simplement par la détection de mouvement. (Table ronde, 2003 : 8); « L'édifice est encore plus privé depuis que c'est clôturé » (Table ronde, 2003 : 7).

Par contre, les résidents demeurant au rez-de-chaussée doivent eux-mêmes trouver des solutions : « Moi j'avais un peu peur, alors l'été, ma porte et ma fenêtre sont fermées. Parce qu'on est dans la cour arrière, alors, j'ai un peu peur pour ça » (Table ronde, 2003 : 6), dit une locataire. « Je mets un bâton dans ma porte » (Table ronde, 2003 :6), dit un autre.

Rien n'a encore été prévu cependant pour assurer la sécurité des résidents lorsqu'ils sont dans leur appartement. Ainsi, il n'y a pas de système d'appel de garde. Lorsqu'un résident se sent mal, il doit utiliser son téléphone pour appeler à l'aide (Table ronde, 2003 :7). Pour le président de la Corporation, les résidents se prêtent mains fortes. « Jusqu'à maintenant, dit-il, aucun système de sécurité n'a été utilisé afin de voir à ce que les résidents soient en bonne condition et présents à leur domicile. Les résidents se préoccupent assez les uns des autres pour signaler si quelque chose ne va pas. [Par ailleurs,] ils avertissent le personnel du Manoir lorsqu'ils quittent pour plusieurs jours » (Entrevue n° 1, 2003 : 12).

L'insonorisation

L'insonorisation constitue un problème au Manoir. Il a fallu mettre des balles de tennis à toutes les pattes des chaises se trouvant dans la salle communautaire, au deuxième étage, pour réduire le bruit. Les résidents du rez-de-chaussée entendaient en effet le bruit des chaises que l'on déplace sur le plancher (Table ronde, 2003 : 8).

4.1.4 Les services offerts aux résidents

Dans le cadre du Programme AccèsLogis Volet 2 (SHQ, 2000 : 28), il est prévu que l'organisme offre une base minimale de services afin d'assurer une vie sociale, un dynamisme et un sentiment accru de sécurité à l'ensemble des résidents. À cet effet, on demande d'offrir :

- un service d'alimentation de base, soit environ cinq repas par semaine ;
- un service d'animation, d'organisation de loisirs et de socialisation ;
- une surveillance continue, sept jours par semaine, notamment un locataire surveillant.

Le programme AccèsLogis exige également que l'organisme coordonne ses efforts avec les ressources du milieu pour desservir la clientèle. L'organisme privilégiera le recours aux ressources existantes (maintien à domicile, popote roulante, suivi, etc.), ce qui ne l'empêchera pas d'initier lui-même la mise sur pied de services visant à combler un plus large éventail de besoins. Enfin, hormis la surveillance, les services offerts par l'organisme doivent être aussi offerts à la communauté (SHQ, 2000 : 28).

Le Manoir a prévu offrir les trois services de base, soit le service alimentaire, le service de surveillance et le service d'animation.

4.1.4.1 Le service alimentaire

Selon le projet présenté par le Manoir, le but premier du service alimentaire est de s'assurer que les locataires mangent un repas équilibré, nutritif et à coût économique. On prévoyait aussi offrir ce service aux gens du quartier. Le manoir désirait offrir le repas du midi, cinq jours par semaine, par l'intermédiaire d'un organisme possédant de l'expertise dans le domaine alimentaire. Concrètement, le service alimentaire du manoir se résume au repas du soir, le lundi et le mercredi.¹ C'est la cuisinière, responsable des repas, qui en a décidé ainsi, puisqu'il n'y avait pas assez de clients pour ses repas. « J'avais trois jours avant, raconte-t-elle, deux dîners et

¹ Les administrateurs de la Corporation ont bien essayé de fournir un service alimentaire plus constant. On payait alors les services d'un organisme qui offrait quatre repas par semaine aux résidents. Ce service n'a pu cependant s'autofinancer et a même occasionné des pertes de 1552 \$ en 2002.

deux soupers. [...] Je trouvais que, quand il y avait des dîners, ça ne marchait pas beaucoup. [...] J'ai donc décidé de réduire à deux jours. Je fais donc deux soupers » (Entrevue n° 5, 2003 : 2).

Il en coûte 5,75 \$ aux résidents pour un repas. La cuisinière sert habituellement de 15 à 20 repas chaque fois. Pour la directrice, ce n'est cependant pas suffisant : « J'aurais aimé que ce soit davantage. Le souper est plus dispendieux. Il y a quand même 17 loyers qui sont subventionnés. Les gens ne sont pas tous capables de payer » (Entrevue n° 7, 2003 : 7). Le président quant à lui considère le service alimentaire comme facultatif : « Ce n'est pas rentable, dit-il, d'avoir des repas servis par le Manoir puisque que ce sont des gens autonomes capables de se faire à manger eux-mêmes » (Entrevue n° 1, 2003 : 12).

4.1.4.2 *Le service de surveillance*

Le service de surveillance des personnes et des lieux est assuré par la directrice, pendant la journée, et par deux locataires répondants en soirée et les fins de semaine. En cas de besoin et lors de situations d'urgence, les locataires peuvent s'adresser à eux.

4.1.4.3 *Les services d'animation*

Selon le projet présenté à AccèsLogis, c'est la directrice qui doit, de concert avec les résidents, préparer une programmation d'activités sociales et communautaires en collaboration avec les organismes du milieu. La Corporation doit encourager les locataires et les gens du quartier à prendre en charge les activités de loisirs comme le jardin communautaire ; les activités culturelles ; les cuisines collectives ; l'exercice physique ; et l'aménagement paysager extérieur.

Lors de notre passage au Manoir, nous avons pu constater que le service d'animation était en fait un comité de loisirs composé de résidents. Le comité de loisirs organise des bingos, des parties de poches, des danses en ligne et des promenades, le soir, du début du printemps au début de l'hiver. L'aspect communautaire de l'animation semble complètement évacué. Cette situation peine deux des fondateurs:

J'ai rêvé que ce projet pourrait être un projet de mobilisation et qu'il aurait un rôle intergénérationnel. Je me disais même qu'avec l'espace, ils pourraient faire des jardins communautaires. Tout ça, je l'ai pensé, mais, à la permanence et au conseil d'administration, ils ne se sont jamais demandé comment faire ça. (Entrevue n° 2, 2003 : 8);

Le but du comité des loisirs est de s'occuper de la vie interne du Manoir. Quelqu'un a fait une étagère pour déposer des livres, mais est-ce que cela a amené les gens à lire ? Il n'y a pas de groupe de lecture (Entrevue n° 6, 2003 : 11).

Pour le président, le problème vient surtout du fait que l'on n'a pas de budget pour un tel service. « Le problème, dit-il, c'est les finances. Pour avoir de l'animation, il faut embaucher quelqu'un parce qu'il n'y a personne qui va venir faire cela bénévolement » (Entrevue n° 1, 2003 : 7).

4.1.4.4 *Le service de conciergerie*

Même si cela ne fait pas partie des exigences du programme AccèsLogis, les promoteurs ont voulu offrir un service de conciergerie pour l'entretien des installations et des espaces communs. Sur une base contractuelle, un employé assigné par un service d'entretien se rend au Manoir cinq jours par semaine — c'est la présence d'une chute à déchets qui nécessite sa présence autant de fois dans la semaine.

Le service de conciergerie est déterminé en fonction du budget alloué dans la partie exploitation. En 2003, un montant de 18 000 \$ a été budgété pour ce service. Pour la coordonnatrice du GRTSO, ce sont des coûts importants. Pour ce type de projet, la SHQ prévoit un montant annuel de 250 \$ par logement, ce qui devrait totaliser 8500 \$ pour le Manoir. C'est le Manoir qui, à partir de ses propres exigences, fait le choix d'utiliser si fréquemment les services d'un concierge. « Dans certains endroits, dit la coordonnatrice du GRTSO, ce sont exclusivement des locataires qui s'occupent de l'entretien. Ici, il pourrait y avoir une évaluation selon les capacités et la volonté du groupe » (Entrevue n° 8, 2003 : 9), suggère-t-elle. Mais, pour la directrice, il est peu concevable de voir des personnes de 65 ans en légère perte d'autonomie et des personnes âgées de plus de 70 ans s'acquitter des tâches d'entretien de l'immeuble (Entrevue n° 7, 2003 : 4).

4.1.4.5 *Les autres services*

La Corporation prévoyait l'accès aux services de soutien à domicile du CLSC et aux activités organisées par le centre de jour du CHSLD. Cependant, comme nous l'avons mentionné plus haut, aucun protocole n'a été initié entre la Corporation et le CLSC afin de faciliter l'accès aux services de soutien à domicile aux résidents. Ces derniers doivent entreprendre leurs démarches eux-mêmes. Par ailleurs, rien dans nos lectures et dans entrevues ne démontre que les dirigeants ont réussi à conclure une entente quelconque avec le CHSLD.

4.1.5 *Les données financières*

Afin de dresser un portrait de la situation financière de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay, nous avons analysé différentes données. Parmi celles-ci : les coûts de réalisation du Manoir A. Pierre Lanctôt, la répartition des revenus, l'état des résultats ainsi que le bilan de l'actif et du passif.

Nous avons accès eu accès aux données financières des deux dernières années d'opération. Par ailleurs, notons que l'année financière 2001 ne compte que six mois d'opération. Selon les règlements généraux (Corporation des manoirs de la Châteauguay, 2001 a : 13), l'exercice financier de la Corporation se termine le 31 décembre de chaque année.

4.1.5.1 Les coûts de réalisation

Le volet 2 du programme AccèsLogis est financé en partie par la SHQ à raison de 50 % du coût de réalisation du projet. Cette aide est versée sous forme de subvention à la réalisation faisant l'objet d'un emprunt hypothécaire remboursable par la SHQ sur une période de 15 ans auprès d'une institution financière participant au programme. Le reste du financement provient du milieu (15 %) et d'un prêt hypothécaire contracté par l'organisme.

La subvention accordée pour la construction du Manoir s'élève à 1 188 000 \$. La contribution du milieu s'élève, pour sa part, à 401 503 \$, dont 200 000 \$ de la RRSSM, 193 103 \$ de la Ville de Châteauguay et, enfin, 8400 \$ du milieu. La Corporation des Manoirs de la Châteauguay, l'organisme promoteur, a pour sa part contracté un prêt hypothécaire de 1 073 650 \$ sur une période d'amortissement de 25 ans. Rappelons que ce prêt est garanti par la SHQ.

Selon l'article 8.1 de la convention d'exploitation intervenue entre l'organisme et la SHQ, la Corporation des Manoirs de la Châteauguay devait soumettre à la SHQ un état vérifié des coûts définitifs en immobilisation dans les six mois suivant la date d'ajustement des intérêts (DAI) ou au plus tard six mois après la date où sont connus définitivement les montants nets de TPS et de TVQ et s'il y a lieu, de la ristourne due sur les coûts de réalisation (SHQ, 1999 : 3).

Cet exercice comptable permet la comparaison entre les coûts définitifs de réalisation et le budget de réalisation établi lors de l'engagement définitif de la SHQ. La Corporation a été en mesure de fournir l'état vérifié des coûts de réalisation à la SHQ, le 25 mars 2003. Il appert que la Corporation a obtenu un financement de 2 663 153 \$ et que les coûts de réalisation ont été de 2 624 484 \$. La Corporation a dégagé un surplus de 38 671 \$ devant être affecté à la réserve hypothécaire, dans un compte distinct, à l'institution financière. Seule la SHQ peut autoriser l'institution à effectuer des débours à même cette réserve. À la suite de la présentation par l'organisme de l'état vérifié des coûts définitifs de réalisation, si des dépenses jugées admissibles par la SHQ peuvent être imputées aux coûts de réalisation, un débours sera autorisé (SHQ, 1999 : 9). La demande doit alors transiter par le GRTSO qui libelle le chèque. C'est parce qu'il s'agit d'immobilisation que le GRTSO demeure impliqué. D'ailleurs, l'organisme pourra intervenir à ce niveau jusqu'à cinq ans après le démarrage du projet.

4.1.5.2 La répartition des revenus

Le fonctionnement du Manoir A. Pierre Lanctôt est assuré principalement par les revenus de loyer et les subventions. Les revenus des loyers proviennent des loyers payés par les résidents ainsi que des logements subventionnés dans le cadre du programme supplément de loyer.¹

Comme nous le verrons au tableau 4, les revenus pour l'année financière 2001 sont moindres que ceux de l'année financière 2002 compte tenu que l'année financière 2001 ne compte que six mois d'opération. De juillet 2001 à juillet 2002, les loyers étaient fixés à 450 \$ pour les 3 et 1/2

¹ Rappelons que la SHQ a attribué à la Corporation 17 unités de supplément de loyer pour une période de cinq ans. Ceci équivaut à 50 % des unités de logement disponibles et représente le taux maximum d'unités subventionnées qui peut être octroyé dans le cadre du programme AccèsLogis Volet 2.

et à 495 \$ pour les 4 et 1/2. À partir de juillet 2002, les loyers ont été fixés à 465 \$ pour un 3 et 1/2 et à 520 \$ pour un 4 et 1/2. En 2001, les loyers ont rapporté 67 123 \$ à l'organisme, tandis qu'en 2002, ils ont rapporté 137 472 \$. L'apport des 17 unités de supplément de loyer est substantiel. En 2002, il s'élevait à 52 688 \$.

Les subventions proviennent de deux sources différentes. D'abord, la SHQ offre une subvention sous forme de prêt hypothécaire remboursable par la SHQ sur une période d'amortissement de 15 ans et pour un terme de 15 ans. Ce qui équivaut à une somme annuelle de 125 495 \$.

D'autre part, la RRSSSM offre une subvention pour le support communautaire équivalent à 1000 \$ par logement pour un total de 34 000 \$ par année. Cette subvention d'une durée de cinq ans est issue, rappelons-le, d'une entente entre la SHQ et le ministère de la Santé et des Services sociaux.

Quant aux autres revenus, ils proviennent essentiellement des revenus de buanderie, des revenus d'intérêts et de ristournes et d'un don de la Fondation P. Bonneau, du nom du président actuel de la Corporation. Par ailleurs, des revenus sont également issus du service à la clientèle. Ceci s'explique par le fait que la Corporation gérait le service alimentaire offert aux résidents qui devaient déboursier pour les repas. Largement déficitaire, l'organisation de ce service a été modifiée et la Corporation l'a donné, on l'a vu, à contrat à une travailleuse autonome à partir de l'été 2002.

TABLEAU 4**Revenus détaillés pour 2002 et 2001**

	2002 \$	2001 \$
REVENUS DE LOYERS		
Loyers	137 472	67 123
Suppléments de loyer	52 688	25 902
	190 160	93 025
AUTRES REVENUS		
Revenus de service à la clientèle	1 393	1 304
Revenus de stationnement	-----	-----
Revenus de buanderie	3 154	1 081
Revenus d'intérêts et ristournes	2 559	0
Autres	0	0
Dons Fondation J. Bonneau	1 000	0
	8 106	2 385
SUBVENTIONS		
Subvention à l'aide à l'exploitation	-----	-----
Subvention annuelle de support (SHQ/ femmes)	-----	-----
Subvention de la RRSSSM	34 000	34 000
Subvention SHQ-Prêt hypothécaire	125 495	52 289
	159 495	86 289
REVENUS TOTAUX	357 761	181 699

4.1.5.3 *L'état des résultats*

L'état des résultats permet de suivre l'évolution des revenus et des dépenses et de déterminer les manques à gagner. Nous reprendrons au tableau 5, l'état des résultats des années financières 2001 et 2002. Comme nous avons analysé dans le détail les revenus de la Corporation, nous nous intéresserons plus particulièrement ici aux dépenses ainsi qu'au surplus ou déficit dégagé par l'organisme.

TABLEAU 5**État des résultats 2001 et 2002**

	2002	2001
	\$	\$
REVENUS		
Revenus de loyer	190 160	67 123
Autres revenus	8 106	2 385
Subventions	159 495	112 191
REVENUS TOTAUX	357 761	181 699
DÉPENSES		
Frais d'administration	4 530	3 140
Gestion et tenue de livres	28 201	15 942
Honoraires professionnels	269	0
Frais de vérification	2 150	1 000
Cotisation à une fédération	366	340
Formation et perfectionnement	0	0
Créances irrécouvrables nettes	465	0
Conciergerie	13 400	5 443
Déneigement	0	0
Entretien et réparation	16 957	3 967
Énergie des logements	-----	-----
Énergie des parties communes	15 828	2 222
Taxes municipales et scolaires	26 444	190
Assurances	6 076	2 785
Réserve de remplacement immobilière	10 200	5 100
Réserve de remplacement mobilière	1 375	385
Réserve de gestion hypothécaire	1 464	732
Réserve de gestion à l'exploitation	5 148	0
Remboursement hypothécaire -SHQ (c+ i)	85 208	35 503
Remboursement hypothécaire -ORG (c+ i)	125 495	52 289
Services à la clientèle	186	0
Autres repas	2 945	1 098
DÉPENSES TOTALES	346 707	130 136
SURPLUS (DÉFICIT)	11 054	51 563

Une comparaison entre l'état des résultats des deux années financières permet de constater qu'il subsiste un écart substantiel entre les deux années d'opération. Rappelons que cela est dû au fait que l'organisme a ouvert ses portes en juillet 2001 et n'a été opérationnel que durant six mois.

Les frais d'administration représente les fournitures de bureau, le téléphone et toutes les autres dépenses relatives à l'administration de l'immeuble. La rubrique gestion et tenue de livre tient compte du salaire de la directrice et des honoraires versés à une firme externe pour la tenue de livre. Ces deux postes budgétaires sont payés à partir de la subvention de 34 000 \$ de la RRSSSM. Enfin, notons que, sous la rubrique entretien et réparation, on trouve, entre autres, les coûts du déneigement et de l'entretien de la pelouse.

Même en tenant compte du fait que l'exercice 2001 ne s'étend que sur six mois, deux rubriques retiennent particulièrement notre attention compte tenu du grand écart qui subsiste entre les données inscrites pour les deux années d'exercice : l'énergie des parties communes et les taxes municipales et scolaires.

Ainsi, la facture d'électricité pour les lieux communs est très importante. Pour la directrice, cette situation fait en sorte que l'organisme ne peut pas dégager de gros surplus budgétaires. En effet, le premier budget d'opération conçu par le GRTSO avait prévu un montant de 3000 \$ par année, alors qu'il en a coûté en réalité 15 828 \$ pour l'année 2002. La cause de cet écart provient en fait du nouveau code du bâtiment qui exige que la ventilation des bâtiments de ce type soit faite de façon mécanique. Le système doit faire en sorte que l'air extérieur soit aspiré vers l'intérieur. Si l'été, cela n'occasionne aucun frais supplémentaire, l'hiver, il en va tout autrement alors que l'air doit être chauffé.

En 2001, la facture d'électricité s'est rapprochée des prévisions émises par le GRTSO. Par contre, en 2002 — qui compte, elle, 12 mois dont six de température froide — a vu la facture d'électricité du Manoir prendre des proportions astronomiques et dépasser les 15 000 \$. Selon le GRTSO, ces nouveaux frais ne sont pas prévus dans les normes de la SHQ et l'organisme devrait faire des modifications afin d'être plus près de la réalité (Entrevue n° 8, 2003 : 9).

En ce qui a trait aux taxes municipales et scolaires, l'écart entre les deux années d'opération provient d'une entente entre la Corporation et la Ville de Châteauguay. Afin de soutenir le projet, la Ville a aménagé une formule permettant à la Corporation de ne pas avoir à payer l'ensemble des taxes dès les premières années d'opération. Ainsi, la première année, la Corporation n'a payé aucune taxe municipale, mais a dû assumer les taxes scolaires. En 2002, la Corporation n'a payé que les taxes d'eau, de transport et de vidanges en plus des taxes scolaires. À partir de 2003, la Corporation devra payer toutes ces taxes plus la moitié des taxes foncières. En 2004, enfin, elle paiera le montant total des taxes foncières en plus des autres taxes. La directrice s'attend à ce que l'ensemble des taxes à payer avoisine alors les 46 000 \$ (Entrevue n° 7, 2003 : 17).

Selon la convention d'exploitation conclue avec la SHQ, la Corporation doit constituer différentes réserves dans le but de maintenir une saine gestion de l'organisme. Dans le cas du Manoir, au total, quatre réserves ont été constituées : une réserve de remplacement immobilière, une réserve de remplacement mobilière, une réserve de gestion hypothécaire et une réserve de gestion à l'exploitation. Pour l'année d'exploitation 2002, les dirigeants de l'organisme ont atteint des niveaux jugés acceptables pour chacune des réserves et les prévisions pour 2003 sont

du même ordre. Ainsi, la réserve de remplacement immobilière se situe à 10 200 \$, la réserve de remplacement mobilière à 1375 \$, la réserve de gestion hypothécaire, à 1464 \$, et celle de la gestion à l'exploitation à 5148 \$.

La Corporation a réussi à dégager des surplus pour les deux années d'opération. En 2001, le surplus s'élevait à 51 563 \$; en 2002, à 11 054 \$. Selon les dirigeants, le surplus de l'exercice 2002 est bien mince. Pour l'année 2003, on en prévoit aucun. On se sent donc très à l'étroit malgré un surplus accumulé de 62 617 \$, dont 50 000 \$ sont placés en réserve et 12 616 \$ en disponibilité pour les dépenses. « C'est sûr qu'il y a un coussin, dit la directrice, mais un coussin de 50 000 \$. S'il arrive quelque chose de majeur, on n'a plus de coussin » (Entrevue n° 7, 2003 : 18). Pour le président, l'argent est là pour des problèmes reliés à la bâtisse, un problème de toiture, par exemple. L'argent devrait être en réserve durant quatre ans encore (Entrevue n° 1, 2003 : 11).

Afin de maintenir leur coussin intact, les dirigeants auront beaucoup à faire. En effet, des dépenses supplémentaires sont prévues à brève échéance. La subvention de 34 000 \$ de la RRSSSM viendra à échéance en juillet 2006. Nécessaire, cette subvention sert à payer le salaire de la directrice et les frais d'administration. Par ailleurs, la Corporation devra déboursier en 2004, un total de 46 000 \$ en taxes, alors qu'en 2002 le montant déboursé n'était que de 26 444 \$.

Deux solutions s'offrent aux dirigeants pour consolider leurs finances. La première consiste à ajouter 12 logements à la bâtisse existante. Cet ajout leur permettrait d'obtenir une subvention de 12 000 \$ de la RRSSSM pour une période de cinq ans tout en dégageant une marge bénéficiaire sur les loyers (Entrevue n° 1, 2003 : 11). La deuxième solution consiste à augmenter les loyers. On considère cependant que l'ajout de logements — une deuxième phase — permettrait de maintenir les loyers à un niveau acceptable. « On ne veut pas trop augmenter [les loyers]. C'est pour ça que la deuxième phase est nécessaire. [...] Il faut aller chercher un coussin quelque part, il faut penser vite parce que, dans trois ans, il va être trop tard » (Entrevue n° 7, 2003 : 18).

S'il est vrai qu'à brève échéance la Corporation devra trouver des moyens pour améliorer sa situation financière, il demeure que l'organisme a dégagé des surplus pour l'exercice 2001 et pour l'exercice 2002. La saine gestion de l'organisme et le sérieux des dirigeants laissent présager que l'on saura trouver les moyens de maintenir les finances à un niveau acceptable.

4.1.5.4 *Le bilan de l'actif et du passif*

Le bilan donne les réponses aux deux questions suivantes : Quel est le patrimoine ou l'actif de la Corporation ? Comment le patrimoine est-il financé ? La réponse: par des fonds provenant de l'extérieur ou des fonds provenant de la corporation. Le tableau 6 qui suit présente ce bilan de l'actif et du passif.

Dans le tableau 6, on remarque que le patrimoine de la Corporation pour l'exercice 2002 est de 2 258 208 \$. Ce patrimoine est financé, en premier lieu, par des fonds provenant de l'extérieur : immobilisations de 2 166 751 \$, (dette à long terme); passif à court terme de 4436 \$; et réserves de 24 404 \$, pour un total de 2 195 591 \$. Il est financé, en second lieu, par un avoir de 62 617 \$. Le ratio d'endettement de la Corporation se solde par une équité de 62 617 \$. L'actif à court terme équivalant à 91 457 \$ est supérieur au passif à court terme équivalant à 4436 \$, ce qui

signifie que l'entreprise générera suffisamment d'argent liquide au cours de l'année à venir pour faire face à ses obligations financières.

Dans le cas de la Corporation, on remarque que les immobilisations sont très importantes par rapport aux liquidités. Rien de surprenant à cela, car l'organisme gère un immeuble locatif. Cet immeuble, cependant, a dû être amorti depuis sa construction. Entre l'exercice 2001 et 2002 l'amortissement des immobilisations a été de 67 894 \$. L'amortissement cumulé depuis la construction de l'immeuble se chiffre à 94 900 \$.

TABLEAU 6**Bilan au 31 décembre 2002**

	ACTIF	
	2002	2001
	\$	\$
ACTIF À COURT TERME		
Encaisse	32 693	51 665
Placements réservés	50 000	0
Débiteurs	8 764	8 206
	91 457	59 871
IMMOBILISATIONS	2 166 751	2 234 645
	2 258 208	2 294 516
	PASSIF	
	2001	2002
PASSIF À COURT TERME		
Emprunts temporaires	0	0
Créditeurs	4 436	2 091
DETTE À LONG TERME		
Dettes à long terme	2 166 751	2 234 645
RÉSERVES		
Réserve de remplacement immobilière	15 300	5 100
Réserve de remplacement mobilière	1 760	385
Réserve de gestion hypothécaire	5 148	0
Réserve de gestion à l'exploitation	2 196	732
	24 404	6 217
	AVOIR	
	2002	2001
	\$	\$
Surplus d'apport		
Avoir des membres (parts sociales)		
Surplus ou déficit	62 617	51 563
	2 258 208	2 294 561

4.2 Les processus organisationnels

Les processus organisationnels désignent la production, l'organisation du travail, la formation et la consommation des biens et services.

4.2.1 La production

On entend par production les processus par lesquels les services sont produits, de la conception à l'exécution. Dans cette partie, nous décrirons d'abord les processus qui encadrent l'offre de logements, puis, par la suite, les processus qui encadrent les services offerts aux résidents.

4.2.1.1 L'offre de logements

Les personnes admissibles

Les gens intéressés à obtenir un logement au Manoir doivent d'abord satisfaire un ensemble de critères. Selon les règlements de sélection des nouveaux locataires et d'attribution des logements vacants établis par la Corporation des Manoirs de la Châteauguay (2001b), sont admissibles les personnes de plus de 75 ans et celles de plus de 60 ans éprouvant des problèmes d'autonomie fonctionnelle.

La Corporation s'inspire du Guide de la perte d'autonomie des personnes âgées habitant un logement à loyer modique pour définir la perte d'autonomie (SHQ, 1991).¹ Par ailleurs, la clientèle ne peut être composée de personnes âgées grandement dépendantes dans plusieurs activités de base de la vie quotidienne (se laver, s'habiller, se nourrir soi-même, entretenir sa personne) ou requérant l'institutionnalisation.

Pour être admissibles, les personnes doivent également démontrer qu'elles ont des revenus faibles ou modestes et qu'elles sont en mesure de payer le loyer. À cet effet, elles doivent fournir une copie de leur déclaration de revenus du Québec. Si un doute raisonnable surgit sur sa capacité de payer, le comité procédera à une vérification de solvabilité.

Enfin, les personnes intéressées doivent résider sur le territoire des CLSC de Châteauguay, Kateri ou Jardins du Québec. D'autres critères favorisent également l'admissibilité des personnes :

- elles doivent démontrer un esprit communautaire (expérience en milieu communautaire et sans but lucratif [social, sportif et culturel]) et une volonté de participer à la vie associative de la Corporation ;

¹ Rappelons que la perte d'autonomie est définie par la SHQ comme l'incapacité ou la difficulté d'accomplir certaines activités de la vie quotidienne tels l'entretien ménager, la préparation des repas, la lessive ainsi que la difficulté de vivre dans un logement ou un bâtiment non adapté. Ces difficultés peuvent être de nature physique (handicap, maladie, incapacité physique) ou psychosociale (incapacité de vivre seule ou de poursuivre certaines activités à la suite du décès d'un être cher, difficulté ou impossibilité d'obtenir des services de soutien ou de surveillance requis, isolement de la personne, etc.) (cf. 1.6.4.2).

- elles doivent avoir des compétences et des habiletés utiles à la corporation (informatique, comptabilité, menuiserie, expérience des conseils d'administration, etc.).

Les logements subventionnés

Pour avoir accès à un logement subventionné, les candidats doivent aussi répondre aux critères d'admissibilité de l'Office municipal d'habitation dont voici les principaux :

- les revenus du ménage doivent respecter le seuil des besoins impérieux¹ (ils ne doivent pas dépasser les limites maximales de revenus prévues pour la région de Châteauguay) ;
- le candidat doit présenter des preuves de revenus de tous les membres de son ménage (pour vérifier si le candidat est admissible au supplément de loyer) ;
- enfin, le candidat doit être un citoyen canadien ou un résident permanent et résider au Québec.

L'attribution des logements

Les logements non subventionnés, tout comme les logements subventionnés, sont offerts en priorité :

- aux membres fondateurs admissibles (c'est-à-dire les personnes qui ont contribué à l'implantation du projet en étant membre du conseil d'administration) ;
- aux membres locataires admissibles ;
- aux candidats externes admissibles (ceux qui résident à Châteauguay sont favorisés).

Lorsqu'un logement est vacant, un avis est affiché dans l'immeuble. Les membres fondateurs ainsi que les membres locataires qui désirent changer de logement doivent déposer une demande de location dans les délais prescrits. Si personne ne fait de demande, la Corporation évaluera la candidature des personnes externes dont le nom figure sur la liste d'attente et qui ont rempli le formulaire « Demande de réservation de logement ».² Il se peut également que l'on fasse appel au Comité de logement social de Châteauguay qui centralise toutes les demandes de logements sociaux sur son territoire. Encore là, les candidats doivent remplir une demande de réservation de logement.

¹ La SCHL estime qu'un ménage a des besoins impérieux de logement si son logement n'est pas conforme au moins à une de ces normes : de qualité convenable, de taille convenable et dont les frais de logement représentent moins de 30 % du revenu du ménage avant impôt.

² En tout temps, la directrice donne de l'information aux personnes intéressées par les logements. Elle remet un formulaire aux personnes désireuses de poursuivre la démarche. Ceux-ci doivent lui retourner dûment rempli, ce qui permet à la directrice de les inscrire sur la liste d'attente.

Les candidats retenus sont rencontrés en entrevue d'évaluation par un comité de sélection dont le mandat est de recommander la candidature de nouveaux membres au conseil d'administration. C'est la directrice qui contacte les candidats et qui prend rendez-vous. Elle tient compte de la date à laquelle ils ont été inscrits sur la liste d'attente et s'enquiert auprès d'eux s'ils sont prêts à déménager sous peu.

À la suite de l'entrevue, les trois membres du comité remplissent une fiche de pondération établie en fonction de la valeur relative donnée aux critères d'évaluation et qui tient compte des besoins ponctuels de la Corporation. À cet effet, afin d'assurer entraide et dynamisme à l'intérieur du Manoir, la Corporation veille à équilibrer la proportion de locataires qui nécessitent plus de soutien et de ceux qui en nécessitent moins. Mentionnons par ailleurs qu'un candidat de 75 ans obtient des points relatifs à son âge : « Il y a un système de pointage pour choisir les locataires et en haut de 75 ans c'est 20 points. En haut de 75 ans, ils sont certains d'avoir la place », dit le président de la Corporation (Entrevue n° 1, 2003 : 10).

Une procédure a été établie afin de déterminer à qui attribuer le logement advenant une égalité du pointage dans l'évaluation. Ainsi, si le comité ne peut faire de recommandation, on procédera à une nouvelle période de recrutement avec l'accord du c.a. « Jusqu'à maintenant toutes les décisions ont été prises à l'unanimité. Il n'y a pas de problème », souligne le président de la Corporation (Entrevue n° 1, 2003 : 11).

Les logements subventionnés

Dans le cas de l'attribution d'un logement subventionné, les candidats retenus par le comité sont invités à s'inscrire à l'OMH, qui reconnaîtra ou non l'admissibilité du requérant à un logement subventionné.

L'attribution des 3 et 1/2 et des 4 et 1/2

Le Manoir compte 26 unités de trois pièces et demie et huit unités de quatre pièces et demie. Les petites unités sont réservées aux personnes seules, les plus grandes aux couples. Mais il peut arriver qu'un couple soit prêt à prendre un 3 et 1/2 et qu'une personne habite seule dans un 4 et 1/2 à la suite de la mort de son conjoint, par exemple. « Il est impossible de forcer ces personnes à emménager dans un 3 et 1/2 si leur revenu est suffisant pour un 4 et 1/2 », dit la directrice (Entrevue n° 7, 2003 : 3). Rappelons que les 17 logements subventionnés sont des 3 et 1/2.

Les loyers

Le bail

Les résidents signent un bail standard autorisé par la Régie du logement. Les résidents ont les mêmes droits que les locataires habitant un logement dans le secteur privé. La Corporation ne peut les évincer de leur logement et doit se conformer en tous points à la loi.

L'établissement des loyers

Les loyers sont actuellement établis à 465 \$ pour un 3 et 1/2 et à 520 \$ pour un 4 et 1/2. Les logements subventionnés sont établis à 25 % du coût d'un 3 1/2. Depuis juillet 2001, les locataires ont subi deux augmentations de loyer. Selon la loi, les dirigeants du Manoir bénéficient de cinq années pour ajuster ses loyers au marché, puisqu'ils gèrent une construction neuve. Compte tenu de leurs finances, qu'ils considèrent comme trop serrées, ils comptent se prévaloir des deux dernières années afin d'établir un loyer qui soit plus avantageux financièrement pour la Corporation. Mais ils ne misent pas uniquement sur des augmentations de loyer pour asseoir leurs finances. Ainsi, on l'a vu, ils envisagent la construction d'une deuxième phase au Manoir. Ce qui permettrait de payer le salaire de la directrice lorsque la subvention de la RRSSSM prendra fin et ce, sans avoir à trop augmenter les loyers.

Rappelons que, selon les règles du programme AccèsLogis, les loyers doivent être plus bas que les loyers du marché local. Ils doivent également être établis en fonction de la santé financière de l'immeuble et ne pas générer de profits, selon la philosophie propre aux OSBL.

Les logements subventionnés

Chaque année, les résidents qui ont accès à un logement subventionné doivent envoyer une copie de leur déclaration de revenus à l'OMH, qui vérifie si leurs revenus ont augmenté. Si c'est le cas, l'OMH envoie à la directrice les nouveaux tarifs pour les locataires concernés. Par la suite, la directrice doit faire signer un nouveau bail aux locataires.

La directrice mentionne que, présentement, il n'existe pas un clivage entre les personnes qui habitent un logement subventionné et les autres, mais que ça n'a pas toujours été le cas. « Au début, dit-elle, les gens ne comprenaient pas [la différence]. À un moment donné, j'ai su qu'il y avait des gens qui disaient "On paie plus pour que vous soyez subventionnés." Sauf qu'ils ne comprenaient pas que c'est le gouvernement qui subventionne, pas les locataires » (Entrevue n° 7, 2003 : 3).

Le paiement des loyers

Le paiement des loyers se fait le premier du mois. Environ 90 % des résidents font des chèques antidatés. Les autres se présentent au bureau de la directrice le premier de chaque mois. À défaut

d'avoir payé le loyer à la date prévue, le locataire reçoit un avis écrit lui accordant un délai de 10 jours. La directrice dit n'avoir jamais eu de problème avec le paiement du loyer (Entrevue n° 7, 2002 : 3). Advenant le cas, cependant, c'est elle qui doit faire les représentations nécessaires auprès de la Régie du logement.

Le vivre ensemble

Afin de maintenir un cadre de vie harmonieux et fonctionnel, les dirigeants ont conçu un Règlement d'immeuble (Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 2001 ; 2003) qu'ils remettent à chacun des résidents lors de leur arrivée. Selon ce règlement, le climat qui doit prévaloir entre les locataires est celui d'une coopérative où chacun des copropriétaires est responsable du bâtiment et de ce qui s'y passe. On insiste sur le fait que chaque membre locataire est responsable des activités et du bon voisinage ainsi que de l'entretien de son logement, des espaces communautaires et des équipements de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay (2001 ; 2003 : 1).

En ce qui a trait aux relations entre locataires, on a prévu une procédure de règlement de litiges. En dernier recours, c'est le conseil d'administration qui doit trancher si les deux parties ne réussissent pas à s'entendre et qui entreprendra des démarches d'expulsion auprès de la Régie du logement.

La Corporation souligne par ailleurs, dans son Règlement, que de 8 h à 22 h les jours de semaine et de 8 h à 23 h les fins de semaine, tous les locataires ont le droit de bien vivre dans leur logement et peuvent faire ce que bon leur semble sans exagération. Les gens peuvent circuler et converser dans les couloirs sans déranger. Enfin, aucune manifestation d'agression, de menace ou d'intimidation n'est tolérée ni la vente ou la distribution de drogue (Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 2001 ; 2003 : 16).

4.2.1.2 *Les services aux résidents*

Le service alimentaire

Ce service est produit par une cuisinière, travailleuse autonome, qui offre deux repas par semaine à l'heure du souper. Elle achète ce qui est au meilleur prix. Les menus hebdomadaires seront conçus en conséquence et sont affichés sur le babillard. Rappelons qu'elle sert de 15 à 20 personnes par repas et que chaque repas coûte 5,75 \$.

La cuisinière, Mme Carrière, n'est pas une spécialiste de l'alimentation, mais elle se renseigne et tient à donner à ses clients des repas nourrissants et équilibrés. « Il y a toujours une soupe, des légumes ou une salade. » (Entrevue n° 5, 2003 : 3). La plupart du temps, elle cuisine chez elle et apporte la nourriture au Manoir. Il ne lui reste qu'à faire réchauffer les repas. Il arrive cependant qu'elle cuisine sur place, dans la cuisine aménagée à cet effet » (Entrevue n° 5, 2003 : 6). C'est elle qui sert les résidents. « En premier je voulais les servir aux tables, mais l'ancienne directrice ne voulait pas, car elle disait que cela leur faisait faire de l'exercice. J'aide, par contre, ceux qui ont des marchettes », dit-elle (Entrevue n° 5, 2003 : 4).

Mme Carrière vend également des repas congelés et prépare des buffets aux résidents qui lui en font la demande (Entrevue n° 5, 2003 :10). La cuisinière est pleine d'attentions pour les résidents, Pour les fêtes, par exemple, elle a fait un menu spécial avec des musiciens. Il y avait environ une cinquantaine de personnes pour le repas. « Si j'avais l'argent, j'organiserais cela une fois par mois » (Entrevue n° 5, 2003 : 8).

Le service de surveillance

C'est la directrice qui est responsable de la surveillance durant ses heures de travail. Elle surveille les allées et venues dans l'immeuble et contrôle la porte d'entrée principale. Elle répond aux besoins des locataires, les réfère à des personnes ressources selon le cas et fait le nécessaire en cas d'urgence. La directrice doit être disponible pour répondre aux appels d'urgence venant d'un des deux locataires répondants.

Les locataires répondants voient aussi à la sécurité de l'immeuble. Munis d'un passe-partout, les locataires répondants vérifient après 22 h si toutes les portes donnant à l'extérieur de l'immeuble sont verrouillées. Ils doivent aviser la directrice ou le conseil d'administration de tout incident ou toute anomalie se rapportant à l'immeuble.

Le service de conciergerie

Un préposé au ménage travaille cinq jours par semaine, du lundi au vendredi. Il met en général quatre heures par jour pour faire les tâches qu'on lui confie (Entrevue n° 7, 2003 : 11). Le préposé doit, entre autres, vider les poubelles, balayer, nettoyer les équipements de la buanderie et laver les appareils sanitaires dans les toilettes communes. De façon hebdomadaire, il doit, entre autres, laver les planchers ; laver les vitres intérieures et extérieures de l'entrée principale et des deux entrées secondaires, nettoyer en profondeur les équipements de la chute à déchets, vérifier le système d'aération, balayer et nettoyer les aires extérieures.

Quatre fois l'an, le préposé au ménage doit laver les vitres intérieures et extérieures et nettoyer les moustiquaires. Deux fois l'an, il doit décaper et cirer les planchers et vérifier le fonctionnement des prises électriques extérieures. Une fois l'an, il doit nettoyer le mobilier et les stores et laver les murs et les plafonds. Par ailleurs, au besoin, le concierge peut effectuer tous travaux d'entretien ne nécessitant pas l'intervention d'ouvriers spécialisés.

La directrice vérifie si le travail est fait selon les standards. Si ce n'est pas le cas, elle en fait part au président. C'est lui qui, au nom de la Corporation, verra à ce que les problèmes soient réglés.

Le comité de loisirs

Les membres du comité de loisirs décident des activités et voient à les organiser. Ils amassent des fonds par leurs activités et gèrent leur propre budget. Lors du démarrage, le comité a obtenu une somme de 250 \$ de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay ainsi qu'une somme de 300 \$ de la Caisse populaire Christ-Roi. En décembre 2002, ils avaient 466,31 \$ en banque.

4.2.2 L'organisation du travail

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la directrice est la seule employée du Manoir. En effet, ce sont des contractuels ou des comités qui s'acquittent des différents services offerts aux résidents. Bien que la directrice n'ait pas comme mandat de coordonner leur travail, elle doit tout de même les superviser la cuisinière et du préposé à l'entretien. Quant aux différents comités, on s'attend à ce que la directrice collabore avec leurs membres. C'est la directrice qui doit s'acquitter des principales tâches afférentes à la location des 34 logements et à la gestion de l'immeuble. Les tâches de la directrice sont de divers ordres: administration, secrétariat, comptabilité, location des appartements. La directrice doit souvent résoudre des problèmes d'ordre matériel en plus de répondre à ses nombreuses autres obligations (Entrevue n° 7, 2003 : 2). La directrice trouve important d'entrer en relation avec les résidents. « Je tente de les comprendre. Certains viennent me parler plus souvent, mais c'est d'une façon raisonnable » (Entrevue n° 7, 2003 : 2).

Notons que la directrice a tenu à suivre une formation sur les premiers soins et la réanimation cardio-respiratoire. Par ailleurs, elle désire suivre une formation pour offrir aux résidents une clinique d'impôts gratuite (Entrevue n° 7, 2003 : 13).

4.2.3 La consommation des services

Nous rendrons compte, dans cette partie, du niveau de satisfaction de la gestion de l'immeuble ainsi que des différents services offerts aux résidents. Nous vous référons aux sections 4.1.3.1 et 4.1.3.2 pour ce qui touche le niveau de satisfaction des logements et de l'immeuble.

4.2.3.1 La gestion de l'immeuble

En table ronde, les résidents se disent très satisfaits du travail de la directrice. Ils apprécient sa disponibilité et se sentent en sécurité (Table ronde, 2003 : 12). Certains résidents, cependant, considèrent que les augmentations de loyer sont élevées: « Quand on est rentré ici, ils ont augmenté le loyer. Ils voulaient l'augmenter encore cette année, un autre 15 \$. C'est trop pour des personnes âgées » (Table ronde, 2003 : 13); « Moi je ne changerais pas de place à moins qu'ils nous tapent dessus avec une grosse augmentation [...] L'année passée, c'était 15, ça fait beaucoup » (Entrevue n° 3, 2003 : 3).

Si, pour certains, le loyer est moins cher ou équivalent à ce qu'ils payaient auparavant, ce n'est pas le cas de la majorité des résidents rencontrés lors de la table ronde. « Moi, dit un résident, je trouve que c'est très dispendieux. J'avais un 4 et 1/2 et je payais 440 \$. Je paie 465 \$ pour un 3 et 1/2 » (Table ronde, 2003 : 13).

En table ronde, les résidents jugent le Règlement d'immeuble raisonnable et ne se sentent pas trop encadrés. « On est libre de faire ce que veut », résume un résident (Table ronde, 2003 : 14). Certains auraient aimé cependant pouvoir étendre leur linge sur le balcon. « J'ai installé quelque chose et j'ai eu un rapport »; « Ça, c'est un inconvénient pour nous » (Table ronde, 2003 : 18). Un autre inconvénient, mentionné par un membre locataire au conseil d'administration, est le fait de devoir demander la permission pour tout (Entrevue n° 3, 2003 : 3). Enfin, des propriétaires de chiens ne respectent pas les règlements, selon certains (Table ronde, 2003 : 14).

En général, les résidents se conforment au Règlement. Il peut cependant y avoir des conflits entre les résidents (Table ronde, 2003 : 16).

4.2.3.2 *Les services aux résidents*

Les résidents, en table ronde, disent apprécier la présence des deux locataires surveillants et se sentir en sécurité. « Si, à un moment donné, il arrive quelque chose, dit un résident, ils peuvent entrer dans nos logements » (Table ronde, 2003 : 7).

Ils apprécient également le service alimentaire et trouvent le prix des repas abordable. Pour certains, ces repas sont une occasion de socialiser (Table ronde, 2003 : 10).

En ce qui a trait au comité de loisirs, on déplore le faible taux de participation des résidents. Lors de notre entretien, par exemple, les cours de danse venaient de tomber à l'eau à cause du manque de participation (Table ronde, 2003 : 10). À l'idée d'embaucher un animateur pour l'activité de mise en forme, on répond : « Ceux qui s'occupent de l'animation font très bien l'affaire. Ce sont les gens qui ne répondent pas. Les locataires ne veulent pas participer » (Table ronde, 2003 : 11).

Selon l'une des trois membres locataires du c.a., près de la moitié des locataires ne se mêlent pas aux autres. Elle essaie de les inciter à participer, car elle trouve cela important pour la vie sociale au Manoir. Afin d'accroître la participation aux activités, elle a cherché à ce que leur coût soit moins élevé. L'objectif des activités n'est pas de faire des profits : « Les montants obtenus grâce aux bingos, dit-elle, doivent être redistribués parmi les résidents » (Entrevue n° 3, 2003 : 2).

Par ailleurs, elle constate qu'il n'est pas facile de susciter un grand enthousiasme pour les loisirs. « Ceux qui veulent des activités s'organisent entre eux ou bien sortent à l'extérieur, dit-elle (Entrevue n° 3, 2003 : 4). Ce qui n'est pas sans créer une certaine bisbille au sein des résidents, alors que l'on considère que certains s'approprient les loisirs (Entrevue n° 6, 2003 : 8).

En ce qui a trait au service de conciergerie, les résidents sont critiques. Ils auraient, semble-t-il, préféré un concierge avec qui créer un lien. « On n'a pas de concierge. On en a un qui vient vider les vidanges, il est supposé venir laver les planchers le vendredi matin. Je ne le vois pas moi dans la semaine. On ne le voit pas souvent », dit une locataire. « Le concierge, il vient de l'extérieur », « Normalement, il devrait y avoir un concierge en permanence, il y a 34

appartements », dit une autre; « C'est plus ou moins propre », affirme un dernier (Table ronde, 2003 : 12).

Enfin, les résidents considèrent que la Corporation n'a pas tenu toutes ses promesses, alors qu'à la signature du bail, on avait mentionné qu'il y aurait un service de coiffure ainsi qu'une infirmière (Table ronde, 2003 : 18).

4.2.4 Le vieillissement des résidents et la perte grandissante d'autonomie

Dans un milieu de vie comme celui du Manoir, on doit s'attendre à ce que les résidents subissent une perte d'autonomie grandissante due au vieillissement ou à la maladie. Depuis l'ouverture du Manoir, en juillet 2001, jusqu'en mai 2003, il y a eu au total 12 décès. Peu de personnes ont dû quitter leur logement à cause d'une trop grande perte d'autonomie. La directrice a tout de même été confrontée à quelques cas de cette nature.

Lorsqu'une personne est hospitalisée à la suite d'un problème physique ou psychologique, c'est au médecin de déterminer si cette dernière est apte ou non à réintégrer son logement. Si la personne réintègre son logement, on voit, avec le CLSC, si la personne a besoin de soins à domicile ou encore d'une aide pour le ménage et les menus travaux. Si, par ailleurs, on juge qu'elle doit être placée dans un CHSLD — c'est-à-dire nécessite plus de trois heures de soins du CLSC —, on demandera alors l'autorisation de la famille avant d'entreprendre les démarches.

La situation est plus complexe lorsqu'une personne manifeste des signes évidents d'une perte d'autonomie importante tout en restant à l'écart du système de santé. Il incombe alors à la direction du Manoir de trouver une solution. La directrice a vécu une telle situation alors que qu'une résidente aux prises avec des problèmes psychiatriques ne prenait plus ses médicaments et ne voulait pas quitter son logement. Le placement de cette dame en CHSLD lui a demandé trois mois d'efforts (Entrevue n° 7, 2003 : 8). Dans ce cas, le président de la Corporation a dû également se manifester afin que le CLSC s'implique dans le dossier (Entrevue n° 1, 2003 : 9).

Il n'existe pas de passerelle entre le Manoir et le CLSC pour ce genre de cas qui seront de plus en plus fréquents, compte tenu de la mission du Manoir. Si le Manoir peut encore y faire face, beaucoup grâce à son président qui a du poids localement, la situation sera différente lorsque les cas seront plus nombreux. Pour Mme Chèvrefils, membre externe au c.a., il est clair que le Manoir peut se trouver dans une impasse s'il ne s'arrime pas plus adéquatement avec le CLSC. « Si le CLSC se cantonne dans la partie médicale et cas par cas, on va devenir un vacuum. On va se ramasser avec des citoyens qui n'ont pas de place nulle part, pas assez malades pour se rendre à l'hôpital et pas assez autonomes pour rester ici » (Entrevue n° 6, 2003 : 10).

Actuellement, par exemple, la directrice est aux prises avec un cas problématique. « Une dame, ici depuis décembre, a eu trois fois de l'eau dans les poumons. La dame n'est pas prête, elle ne veut pas du tout s'en aller en résidence privée. Elle dit: "Moi, si ça doit arriver, ça arrivera, mais, moi, je ne suis pas prête encore" » (Entrevue n° 7, 2003 : 10). La direction du Manoir ne peut transférer aucun résident. Ceux-ci n'ont-ils pas signé un bail en bonne et due forme ? Les responsables sont d'avis que, dans les cas d'une perte d'autonomie grandissante, l'idéal demeure l'implication de la famille ainsi que celle du CLSC.

5. ÉLÉMENTS DE BILAN ET DE SYNTHÈSE

5.1 Sur le plan des réalisations

L'analyse des caractéristiques institutionnelles et organisationnelles du Manoir A. Pierre Lanctôt, nous a permis de dégager des éléments de synthèse et de bilan sur le plan des réalisations de l'organisme.

Au chapitre financier, le Manoir A. Pierre Lanctôt a réussi à dégager un surplus de 62 167 \$ après un an et demi d'exercice. Trois raisons principales expliquent ce surplus : la gestion serrée de l'organisme par les administrateurs, la subvention de 34 000 \$ offerte par la RRSSSM afin d'assurer le soutien communautaire et, enfin, le congé de taxes de la Ville de Châteauguay. Conscients que la subvention de la RRSSSM prendra fin en juillet 2006, que le plein montant de taxes devra être payé à la Ville à partir de 2004 et qu'un coussin de 62 167 \$ ne met pas à l'abri de problèmes majeurs, les responsables de l'organisme cherchent déjà des solutions afin de maintenir, sinon d'accroître leur marge de manœuvre sur le plan financier. Parmi les solutions avancées, on trouve, d'une part, la construction d'une phase II comprenant 12 logements qui permettrait l'obtention d'une subvention annuelle de 12 000 \$ de la RRSSSM durant cinq ans et, d'autre part, l'augmentation des loyers.

L'augmentation des loyers risque de heurter de plein fouet le premier objectif du Manoir A. Pierre Lanctôt qui est d'offrir des logements abordables et de qualité aux personnes âgées en légère perte d'autonomie. Depuis l'ouverture du Manoir, les loyers des logements ont été augmentés et les résidents sont réticents à une autre augmentation. Pour les dirigeants de l'organisme, les loyers ne sont pas très élevés compte tenu de la qualité du bâtiment et des services offerts. Ils demeurent, selon eux, inférieurs aux loyers du marché. Parce qu'ils gèrent une construction neuve, les dirigeants ont cinq ans pour ajuster les loyers au marché. Il leur reste donc seulement deux ans pour se conformer à la loi. L'aspect financier et l'aspect social du Manoir A. Pierre Lanctôt pourraient s'entrechoquer à brève échéance. Le défi auquel les administrateurs devront faire face consistera à fournir des logements abordables tout en maintenant des finances saines.

Le Manoir A. Pierre Lanctôt — le premier projet de type logement social visant la clientèle des personnes âgées en légère perte d'autonomie dans la région de Châteauguay — répond, cependant, à une demande dans son milieu. Les valeurs qui y sont mises de l'avant, la qualité des logements, l'encadrement fourni par la SHQ et, enfin, l'implication de divers intervenants assurent aux personnes âgées en perte d'autonomie une certaine qualité de vie et un loyer abordable. Pour cette raison, bien des personnes âgées de Châteauguay et de sa région désirent obtenir un logement au Manoir A. Pierre Lanctôt. Ne disposant que de 34 logements, le Manoir ne peut répondre à la demande et doit gérer une liste d'attente de 50 personnes. L'ajout de 12 unités de logement résoudra en partie le problème. Cependant, compte tenu du vieillissement de la population et de son corollaire, l'accroissement de la demande de logement social, de nouveaux logements devront être mis en chantier. La Corporation des Manoirs de la Châteauguay, qui a mis sur pied et gère le Manoir A. Pierre Lanctôt, prévoit à moyen et à long terme la création d'autres projets du même genre. Un premier projet pourrait voir le jour à Mercier. Pour sa part, la RRSSSM a demandé au Comité de logement social de Châteauguay de

développer des projets de logement social pour les personnes âgées en légère perte d'autonomie dans la région.

Le Manoir A. Pierre Lanctôt est un succès à bien des égards. Les logements sont beaux, vastes, éclairés, aérés et adaptés aux différents problèmes de mobilité. À part quelques désagréments relevés par des locataires, comme l'insonorisation, l'isolation et le manque d'espace de rangement, les résidents se disent satisfaits de leur logement. L'aspect extérieur du bâtiment est très réussi. Situé dans un bel emplacement, il donne l'impression d'être à la campagne. Le bâtiment comprend un ascenseur et est adapté aux différents problèmes de mobilité.

Le Manoir A. Pierre Lanctôt fournit une gamme de services visant à préserver les caractéristiques d'une vie adulte indépendante et à assurer une vie sociale, un dynamisme et un sentiment de sécurité accru chez les résidents. Si le service de surveillance et le service alimentaire sont appréciés par les résidents, le service des loisirs et la vie communautaire à l'intérieur du Manoir demeurent cependant problématiques.

Rappelons que le projet initial comportait une dimension communautaire et sociale importante: on voulait que le projet soit un lieu d'animation et de mobilisation ouvert sur la communauté environnante. Deux éléments ont entravé cette dimension. D'abord, les administrateurs ont choisi d'installer la grande salle communautaire au deuxième étage plutôt qu'au premier, la rendant ainsi moins accessible à la communauté. En second lieu, aucun animateur n'a été mandaté pour coordonner l'ensemble des activités. La directrice n'a pas de temps à consacrer à une programmation d'activités sociales et communautaires et aucun budget n'a été voté pour l'embauche d'un animateur. Ce sont les résidents qui doivent prendre les activités en charge. Ceux-ci ont axé leurs activités sur les loisirs, laissant ainsi de côté la dimension communautaire et sociale. Le service d'animation est devenu le comité des loisirs, un comité qui, malgré la bonne volonté de ses membres, n'intéresse qu'un petit groupe de résidents, toujours les mêmes. Ceci a malheureusement pour effet de favoriser un esprit de clan et de susciter des commérages.

Des ressources du milieu s'impliquent auprès des résidents du Manoir. Parmi celles-ci, le CLSC de Châteauguay, une entreprise d'économie sociale en aide domestique et la Popote roulante. Cependant, aucune entente particulière ne lie ces ressources. Ainsi, le CLSC fait du cas par cas, la Popote roulante et l'EESAD interviennent selon que le CLSC détermine si une personne est en perte d'autonomie ou pas. Tous transigent directement avec les résidents. Les dirigeants du Manoir sont conscients que beaucoup reste encore à faire afin de desservir leur clientèle le plus adéquatement possible. On désire d'abord qu'un plus grand nombre d'organismes du milieu investissent le Manoir qui, d'ailleurs, possède les locaux pour les recevoir. On estime que le CLSC peut faire plus: le service de maintien à domicile du CLSC et le Manoir pourraient coordonner leurs efforts et signer le protocole d'entente qui avait été prévu lors de la mise sur pied de Manoir.

Le Manoir A. Pierre Lanctôt peut, cependant, s'enorgueillir d'avoir réussi à fournir aux personnes âgées en perte d'autonomie une résidence sécuritaire et de qualité et où, malgré quelques inconvénients, il fait bon vivre. Parmi les 27 résidents qui ont rempli la fiche signalétique, 78 % d'entre eux recommanderaient le Manoir A. Pierre Lanctôt à un ami ou à un proche.

5.2 Sur le plan de l'économie sociale

Selon le Groupe de travail sur l'économie sociale:

L'économie sociale désigne une forme particulière d'entreprises qui remettent en cause la domination du capital sur le social et qui adhèrent aux principes suivants : finalité aux membres et à la collectivité, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus, participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective (1996 : 7).

À ceci on peut ajouter une autre caractéristique, soit une hybridation des ressources s'appuyant sur trois types de rapports sociaux : les rapports marchands (la vente de services, la contribution des usagers), les rapports de redistribution (le financement de l'État et des organismes caritatifs) et les rapports de réciprocité (l'action bénévole) (Laville, 1997 ; Favreau et Lévesque, 1996).

À cause de sa mission, de ses objectifs et de son statut juridique d'OSBL, le Manoir A. Pierre Lanctôt est considéré comme une entreprise d'économie sociale. Par ailleurs, la provenance de ses ressources financières indiquent une hybridation : la location des logements, (rapports marchands), les subventions de la SHQ, de la RRSSSM et de la Ville de Châteauguay (rapports de redistribution), et le travail bénévole des résidents ainsi que des membres de la Popote roulante (rapports de réciprocité). Voyons le bilan du Manoir A. Pierre Lanctôt sur le plan de l'économie sociale.

Les entreprises d'économie sociale sont mises sur pied à l'initiative des membres de la communauté. C'est le cas du Manoir. La concrétisation du Manoir A. Pierre Lanctôt est en effet issue d'une concertation locale entre différents acteurs du milieu : CLSC, RRSSSM, municipalité, Comité de Logement social de Châteauguay, député provincial. Le projet a été porté par deux organisateurs communautaires du CLSC Châteauguay pour ensuite être remis à un c.a. constitué par des citoyens impliqués dans leur milieu. La mise sur pied d'une résidence pour personnes âgées en légère perte d'autonomie répondait à un besoin du milieu exprimé dans une enquête menée par le CLSC Châteauguay et par la RRSSSM.

Les entreprises d'économie sociale ont comme finalité de servir ses membres et la collectivité. La finalité du Manoir A. Pierre Lanctôt est justement d'offrir un logement abordable aux personnes âgées en légère perte d'autonomie et de favoriser une existence autonome et sécuritaire.

Une entreprise d'économie sociale intègre dans ses statuts et ses façons de faire, un processus de décision démocratique impliquant sa clientèle et ses travailleurs. C'est le cas du Manoir, pour les résidents. Ainsi, une assemblée des locataires élit annuellement des représentants pour combler au moins le tiers des sièges au c.a. En outre, les règlements généraux de l'organisme stipulent que trois des sept membres du c.a. doivent être élus par l'assemblée des locataires afin de les représenter. Ces trois membres peuvent aussi s'impliquer dans des comités de travail. Par ailleurs, la quasi totalité des résidents sont présents à l'assemblée générale annuelle. Ils profitent de cette tribune pour faire avancer des dossiers qu'ils jugent importants. Les résidents ont aussi créé un comité de locataires. Ce comité a demandé que le c.a. soit formé de quatre membres locataires plutôt que trois. Les résidents veulent ainsi prendre le contrôle du c.a. et s'approprier

le Manoir. Les membres externes sont-ils prêts à remettre l'organisme dans les mains des résidents ?

Une entreprise d'économie sociale assure la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus. OSBL, l'organisme ne vise pas à faire des profits, mais plutôt à servir la population des personnes âgées en légère perte d'autonomie. Par contre, comme nous l'avons souligné dans la section précédente, les gestionnaires devront trouver un équilibre entre l'aspect financier et l'aspect social de leur entreprise. Jusqu'où augmenter les loyers sans mettre les résidents dans l'embarras? À quel niveau la réserve pourra-t-elle être considérée comme suffisante ? Quelles sont les économies qui pourraient être faites afin de ne pas augmenter les loyers ?

Bien entendu l'organisme doit respecter la convention d'exploitation qui le lie à la SHQ. Cette convention consiste à produire différents rapports qui concernent autant la gestion financière, la participation des locataires et la qualité du bâtiment. Mais les administrateurs et l'assemblée générale de la Corporation ont l'autonomie de gestion que leur confère le statut d'OSBL et peuvent prendre les décisions qu'ils jugent nécessaires.

5.3 Les perspectives anticipées

Le principal défi du Manoir A. Pierre Lanctôt est financier. Actuellement, l'organisme bénéficie d'une subvention annuelle de 34 000 \$ de la RRSSSM ainsi que d'une diminution de taxes octroyée par la Ville de Châteauguay. Ce soutien financier a permis l'embauche d'une directrice et a contribué à la constitution d'une réserve de 62 617 \$ au 31 décembre 2002. On appréhende cependant la fin de la subvention de la RRSSSM, en juillet 2006, et la fin du congé de taxes municipales. En plus de ce manque à gagner, le Manoir se retrouve avec une dépense majeure non prévue. Le coût de chauffage des parties communes, évaluée au départ à 3000 \$, est de beaucoup supérieur à ce montant. Pour l'exercice 2002, c'est effectivement 15 828 \$ qui a été déboursé pour ce poste budgétaire. C'est donc dire que, même si les administrateurs assurent une gestion serrée des finances de l'organisme, ils ne pourront pas dégager de surplus dans les prochains exercices et risquent même de devoir grever leur réserve à partir de l'exercice 2004.

Afin de faire face à ces impératifs financiers, on a mis de l'avant un projet de construction d'une deuxième phase au Manoir. L'ajout de 12 logements permettra d'obtenir une nouvelle subvention de la RRSSSM de 12 000 \$ durant cinq ans. Cette seconde phase coûtera beaucoup moins cher que la première, puisque le terrain est acquis et que les parties communes et l'administration sont en place. Malgré cela, les loyers augmenteront certainement.

Parmi les autres défis que devra relever le Manoir, il y a l'instauration d'une passerelle avec le CLSC de Châteauguay. Prévu lors de la création du projet, le protocole d'entente devrait être actualisé. Le vieillissement des résidents ainsi que la perte d'autonomie grandissante nécessitent en effet un arrimage avec le CLSC. Il faut aller au-delà du cas par cas et établir des processus afin de bien desservir la clientèle des personnes âgées en perte d'autonomie. Le diagnostic, la prévention, les sessions d'information régulières et le support offert aux dirigeants du Manoir pour les cas difficiles peuvent être des pistes à explorer. Si rien n'est fait de ce côté, le Manoir

devra de plus en plus transiger avec des locataires qui ne sont plus assez autonomes pour rester seuls.

En plus de cet arrimage avec le CLSC, le Manoir devra relever le défi de créer une synergie des organismes communautaires du milieu et les accueillir dans ses locaux. Pour l'instant, à part la Popote roulante, aucun organisme communautaire ne se rend au Manoir. Compte tenu du grand nombre d'organismes communautaires dans le milieu et de leur diversité, il semble bien que cet objectif pourrait être atteint facilement. Par exemple, un organisme qui organise des activités socioculturelles, un Club de l'âge d'or, un groupe d'entraide, un organisme qui s'occupe de santé mentale pourraient intervenir au Manoir pour le bien-être de ses résidents.

Cette facette de l'aspect communautaire pourrait être complétée par une plus grande ouverture du Manoir sur la communauté, comme le projet initial le prévoyait. Serait-il pertinent de créer des activités sociales et culturelles en intégrant les gens du quartier ? Enfin, l'introduction de la dimension sociale, culturelle et communautaire pourrait peut-être aider à instaurer une nouvelle dynamique au sein du Manoir et faciliter une plus grande participation des résidents. Pour les dirigeants du Manoir, l'instauration d'un bon climat de vie à l'intérieur de la résidence est le défi le plus difficile à relever.

CONCLUSION

Le Manoir A. Pierre Lanctôt, issu du désir de deux organisateurs communautaires du CLSC de Châteauguay de créer des logements sociaux pour les personnes âgées en légère perte d'autonomie, a ouvert ses portes en juillet 2001, dans un quartier résidentiel de Châteauguay. Il met à la disposition des personnes âgées éprouvant des problèmes d'autonomie fonctionnelle, 34 logements abordables. Tous les logements sont loués. Seul projet de ce type dans la région, le Manoir A. Pierre Lanctôt répond à un besoin.

Sur plusieurs aspects, le Manoir A. Pierre Lanctôt constitue une réussite. Le bâtiment, d'une architecture attrayante, est bien situé. Comme les logements, ils sont adaptés aux différents problèmes de mobilité des résidents. Le Manoir offre aussi des commodités: salles communautaires, salle à manger, cuisine et buanderies. La majorité des résidents apprécient leur logement. Le Manoir leur offre certains services: un service alimentaire et un service de surveillance, très appréciés, et un service de loisirs, qui n'intéresse, cependant, qu'une partie des résidents et suscite des commérages. Les dirigeants sont conscients qu'une attention particulière devra y être apportée. La dimension communautaire à l'intérieur des murs du Manoir est en outre complètement évacuée, alors qu'elle était valorisée par les promoteurs du projet.

Le Manoir fera bientôt face au non-renouvellement de certains apports financiers : la subvention annuelle de 34 000 \$ offerte par la RRSSSM et le congé de taxe de la Ville de Châteauguay. Malgré une réserve de quelques milliers de dollars, l'aspect financier demeure préoccupant, d'autant plus que les coûts de chauffage sont astronomiques. Un projet de création d'une deuxième phase comprenant 12 unités de logement ainsi que une augmentation des loyers permettraient d'atteindre un certain équilibre budgétaire. Pour le Manoir, le défi consistera à maintenir les loyers abordables tout en assurant une saine gestion.

Sur le plan institutionnel, le Manoir fera aussi peut-être face à des pressions de la part des locataires désireux d'obtenir le contrôle du c.a. avec quatre représentants plutôt que trois. Conscients des répercussions qu'aurait cette nouvelle composition du c.a., les membres externes demeurent, pour leur part, peu ouverts à revoir les statuts et règlements.

D'autres aspects retiendront l'attention des dirigeants à brève échéance. Parmi ceux-ci : le besoin d'une plus grande implication du CLSC Châteauguay au Manoir et la signature d'un protocole d'entente ainsi que la création d'une synergie avec les organismes communautaires du milieu. Par ailleurs, pour certains acteurs ayant présidé à la création du Manoir, il faudrait réanimer l'idée de créer des activités sociales et culturelles en intégrant les gens du quartier.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages généraux et documents internes

- 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, 19 p.
- CORBEIL, C. et F. DESCARRIES (2000). *Éléments pour un coffre d'outils méthodologiques pour la recherche au sein des entreprises d'économie sociale*. Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS No 00-03, 26 p.
- CORRIVEAU, M. (1999). *Comité de logement social de Châteauguay Déjà 20 ans !* Comité de logement social de Châteauguay, Châteauguay, 87 p.
- CORPORATION DES MANOIRS DE LA CHÂTEAUGUAY (2000). *Procès verbal de l'assemblée générale spéciale du 6 mars 2000*, Châteauguay.
- CORPORATION DES MANOIRS DE LA CHÂTEAUGUAY (2001 a). *Règlements généraux de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay*, Châteauguay, 17 p.
- CORPORATION DES MANOIRS DE LA CHÂTEAUGUAY (2001 b). *Règlements de sélection des nouveaux locataires et d'attribution des logements vacants*, Châteauguay, 15 p.
- CORPORATION DES MANOIRS DE LA CHÂTEAUGUAY (2001, 2003). *Règlements d'immeuble*, Châteauguay, 16 p.
- CORPORATION DES MANOIRS DE LA CHÂTEAUGUAY (2002). *Rapport annuel 2001*, Châteauguay.
- CORPORATION DES MANOIRS DE LA CHÂTEAUGUAY (2003). *Rapport annuel 2002*, Châteauguay.
- DUCHARME, M.-N. (2004). *Le tiers secteur de l'économie sociale dans le domaine de l'habitation destinée aux personnes âgées*, Montréal, UQAM, Cahiers du Larepps 04-0.
- 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.
- FAVREAU, L. et B. LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention sociale*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 230 p.
- GRUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE (1996). *Osons la solidarité !*, Montréal, Chantier de l'économie sociale et de l'emploi, Sommet sur l'économie et l'emploi, Québec, octobre, 64 p.

- GRUPE DE RESSOURCES TECHNIQUES DU SUD-OUEST (GRTSO) (2000). *Au nom de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay, présentation d'une demande de réservations d'unités pour un projet de 34 logements pour personnes âgées en perte d'autonomie dans le cadre du Programme AccèsLogis Volet 2.*
- HABITATIONS CHRIST-ROI (1998). *Première assemblée générale annuelle du 17 juin 1998, Châteauguay.*
- JETTÉ, C. THÉRIAULT L., MATHIEU, R. et Y. VAILLANCOURT (1998). *Évaluation du logement social avec support communautaire à la Fédération des OSBL d'habitation de Montréal (FOHM), Montréal, LAREPPS, Université du Québec à Montréal, 215 p.*
- LAVILLE, J.-L. (1997). *Services de proximité : la construction sociale d'un champ d'activités économiques, Montréal, UQÀM, Cahiers du LAREPPS, n° 97-04, 53 p.*
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (1999). *Programme AccèsLogis. Directives relatives aux coûts définitifs de réalisation à l'intention des vérificateurs, Québec, Gouvernement du Québec, 9 p.*
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (2000). *Guide de présentation des projets : programme AccèsLogis : pour coopérative et OSBL, Québec, Gouvernement du Québec, 77 p. et annexes.*
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (2003). *Programme AccèsLogis Québec. Normes d'application. Version administrative refondue au 7 janvier 2003, Québec, Gouvernement du Québec, 15 p.*
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (2003). *Programme AccèsLogis. État vérifié des coûts de réalisation du projet Corporation des Manoirs de la Châteauguay, 8 p.*
- VILLE DE CHÂTEAUGUAY (2002). *Châteauguay et son histoire, Châteauguay <http://www.ville.chateauguay.qc.ca/public/vivre/histoire.asp?lang=fr&ssMenu=6>*
- VAILLANCOURT Y. et M.-N. DUCHARME, en collaboration avec R. Cohen, C. Jetté et C. Roy (2000). *Le logement social, une composante importante des politiques sociales en reconfiguration : État de la situation au Québec, Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS no 00-08, 61 p.*

2. Entrevues

Entrevue n° 1 (2003). *Résumé d'entrevue avec le président de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, avril, 13 p.

Entrevue n° 2 (2003). *Résumé d'entrevue avec l'organisateur communautaire du CLSC de Châteauguay*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, avril, 11 p.

Entrevue n° 3 (2003). *Résumé d'entrevue avec une membre-locataire du c.a. de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, avril, 5 p.

Entrevue n° 4 (2003). *Résumé d'entrevue avec le coordonnateur du Comité de logement social de Châteauguay*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, avril, 8 p.

Entrevue n° 5 (2003). *Résumé d'entrevue avec la cuisinière du Manoir A. Pierre Lanctôt*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, avril, 12 p.

Entrevue n° 6 (2003). *Résumé d'entrevue avec une membre externe du conseil d'administration de la Corporation des Manoirs de la Châteauguay*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, avril, 16 p.

Entrevue n° 7 (2003). *Résumé d'entrevue avec la directrice du Manoir A. Pierre Lanctôt*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, mai, 18 p.

Entrevue n° 7 b (2003). *Résumé de la deuxième entrevue avec la directrice du Manoir A. Pierre Lanctôt*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, mai, 6 p.

Entrevue n° 8 (2003). *Résumé d'entrevue avec la coordonnatrice du Groupe de ressources techniques du Sud-Ouest*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, mai, 16 p.

Table ronde (2003). *Table ronde organisée avec six résidentes et un résident du Manoir A. Pierre Lanctôt*, Montréal, LAREPPS, UQÀM, avril, 19 p.