

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 05-01

La Résidence La Verrière
Monographie d'une résidence privée pour personnes
âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie

Par Samira Toufiq
Sous la direction de Paul Morin

École de travail social
Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/UQÀM
Février 2005

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2005

ISSN 1490-8069

AVANT-PROPOS

Cette monographie a pu être réalisée grâce à la subvention du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) ; elle s'inscrit dans un projet de recherche intitulé *Les passerelles entre l'État, le marché et l'économie sociale dans les services de logement social et d'hébergement concernant des personnes âgées en perte d'autonomie*, projet dirigé par Yves Vaillancourt et Michèle Charpentier.

Nous tenons à exprimer nos remerciements aux résidents de la résidence La Verrière, aux administrateurs et membres du conseil d'administration, à la direction et à tous ses employés pour leur collaboration et leur générosité au cours de notre étude, ainsi qu'aux partenaires externes qui ont accepté de participer à cette recherche.

Nous tenons aussi à remercier Paul Morin pour son encouragement, ses généreux conseils et son encadrement tout au long du processus, et l'ensemble de l'équipe du LAREPPS pour leur support et leur encouragement. Nous remercions également Thuy Diep Luu et Hélène Dagenais pour la relecture du document et les corrections et les suggestions qu'elles ont apportées afin d'en améliorer la forme, le contenu et la présentation. Enfin, un remerciement tout particulier à Bouchra M'zali pour ses précieux conseils.

Résumé

Ce cahier présente une étude monographique de la résidence La Verrière, une résidence privée conçue en 1988 pour personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie, située dans l'arrondissement de Saint-Hubert à Longueuil, en Montérégie.

Cette ressource loue 50 chambres avec services pour les personnes âgées résidant dans la sous-région de Longueuil constituée des CLSC de Saint-Hubert, Samuel-de-Champlain, des Seigneuries, Simone-Monet-Chartrand et Longueuil-Ouest. Les 50 résidents de la résidence La Verrière ont accès, en plus de la location de chambres, à des services qui sont de l'ordre de la sécurité, l'hygiène personnelle, l'alimentation, la santé et la socialisation.

Après avoir mis en contexte les conditions d'émergence et identifié les principaux acteurs sociaux impliqués dans la mise sur pied et le fonctionnement de la résidence La Verrière, la présente étude décrit et analyse l'entreprise sous ses dimensions institutionnelles et organisationnelles. Grâce aux données recueillies, il a été possible de procéder à une analyse de son fonctionnement et de ses réalisations, particulièrement sur les plans de la consommation des services, de l'exercice du pouvoir à l'interne et à l'externe, et de l'emploi. Enfin, cette monographie expose les éléments de bilan et de synthèse sur le plan de ses réalisations et sur le plan sociétal, ainsi que ses perspectives anticipées.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	iii
RÉSUMÉ.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS.....	vi
LISTE DES ACRONYMES.....	vii
INTRODUCTION	1
MÉTHODOLOGIE.....	3
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	5
1.1 Le secteur d'activité.....	5
1.1.1 <i>Bref portrait des résidences privées en Montérégie</i>	7
1.1.2 <i>Bref portrait des résidences privées de la sous-région de Longueuil</i> ..	8
1.1.3 <i>Bref portrait des résidences privées à St-Hubert</i>	8
1.2 Le milieu	9
1.3 Le projet initial.....	12
1.4 Les promoteurs.....	13
1.5 Le démarrage	14
1.6 Les appuis	17
1.7 Le choix du statut juridique	20
2. LES ACTEURS DE LA RÉSIDENCE.....	21
2.1 Le profil des résidents.....	21
2.2 Les membres du conseil d'administration	22
2.3 Les employés	24
2.4 Le réseau	25
2.4.1 <i>Les acteurs du quartier</i>	25
2.4.2 <i>Les partenaires</i>	26
3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	29
3.1 Les objectifs et les priorités de la ressource.....	29
3.1.1 <i>Les objectifs</i>	29
3.1.2 <i>Les priorités</i>	29
3.2 Les aspects stratégiques	30
3.3 Les services produits.....	31
3.4 Les données financières	36
3.4.1 <i>Analyse de La résidence La Verrière inc.</i>	37
3.4.2 <i>Analyse de la copropriété indivise Saint-Hubert</i>	42
3.5 La production des services.....	44

3.6	L'organisation du travail.....	46
3.7	Les aspects sociaux de l'organisation du travail.....	50
3.7.1	<i>Le roulement de personnel.....</i>	50
3.7.2	<i>Les sentiments d'utilité et de satisfaction au travail.....</i>	52
3.7.3	<i>La conciliation travail-famille.....</i>	55
3.8	La formation des producteurs de services.....	56
3.9	La consommation des services.....	57
4.	LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	65
4.1	Les rapports de pouvoir à l'interne	65
4.1.1	<i>Le conseil d'administration et la direction de La résidence La Verrière inc.....</i>	65
4.1.2	<i>Le conseil d'administration de la copropriété indivise St-Hubert.....</i>	69
4.1.3	<i>L'assemblée générale.....</i>	70
4.1.4	<i>L'inclusion des employés et des usagers.....</i>	72
4.1.5	<i>Les acquis des producteurs salariés</i>	76
4.1.6	<i>La culture d'entreprise.....</i>	77
4.2	Les rapports de pouvoir à l'externe	78
4.2.1	<i>Le Regroupement des résidences privées de St-Hubert</i>	79
4.2.2	<i>Le CLSC de St-Hubert.....</i>	80
4.2.3	<i>La ville de St-Hubert</i>	82
4.2.4	<i>Le Conseil des aînés de St-Hubert</i>	83
4.2.5	<i>Le Centre d'action bénévole de St-Hubert.....</i>	84
5.	LES ÉLÉMENTS DE BILAN ET DE SYNTHÈSE	86
5.1	Sur le plan des réalisations.....	86
5.2	Sur le plan des valeurs démocratiques	89
5.3	Les perspectives anticipées	91
	CONCLUSION	94
	BIBLIOGRAPHIE.....	97
	ANNEXES	101

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Nombre et catégories de chambres offertes à la résidence La Verrière.....	32
Tableau 2 :	État des revenus et des dépenses de La résidence La Verrière inc. par poste budgétaire et en proportion du budget annuel de 1999 à 2002.....	38
Tableau 3 :	État des revenus et des dépenses de la copropriété indivise St-Hubert par poste budgétaire et en proportion du budget annuel de 1999 à 2002.....	43

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma 1 :	Organigramme de La résidence La Verrière inc.....	66
Schéma 2 :	Composition des conseils d'administration de La résidence La Verrière inc.et la copropriété indivise St-Hubert.....	71

LISTE DES ACRONYMES

AFSAS :	Association des familles soutien de St-Hubert
APNQL :	Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador
AQDR :	Association québécoise de défense des droits des retraités et des préretraités
ARCPQ :	Association des résidences et des CHSLD privés du Québec
CAB :	Centre d'action bénévole de St-Hubert
CASH :	Conseil des aînés de St-Hubert
CH :	Centre hospitalier
CHSLD :	Centre hospitalier de soins de longue durée
CLSC :	Centre local de services communautaires
CSSS :	Centre de santé et de services sociaux
CSST :	Commission de la santé et de la sécurité au travail
LTSH :	Loisirs thérapeutiques de St-Hubert
MDU :	Mesure de désengorgement des urgences
RLSSSRéseau local de services de santé et de services sociaux	
RRPSH :	Regroupement des résidences privées de St-Hubert
RRRQ :	Regroupement des résidences pour retraités du Québec
RRSSSM :	Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie
SCHL :	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SRG :	Supplément du revenu garanti

INTRODUCTION

Cette monographie présente les résultats d'une recherche portant sur la résidence privée La Verrière pour aînés autonomes ou en légère perte d'autonomie, implantée dans l'arrondissement de Saint-Hubert. Cette étude s'inscrit dans le cadre plus général d'un projet de recherche intitulé *Les passerelles entre l'État, le marché et l'économie sociale dans les services de logement social et d'hébergement concernant des personnes âgées en perte d'autonomie*. Dirigé par Yves Vaillancourt et Michèle Charpentier, ce projet vise la réalisation de 12 monographies de ressources d'habitation réparties dans quatre régions différentes du Québec (Montréal, Estrie, Montérégie et Saguenay-Lac-St-Jean). La présente monographie constitue l'une des trois études à être réalisées en Montérégie.

Cette recherche consiste à mettre en relief les conditions d'émergence de cette ressource, créée en 1987 et ayant un statut privé, ainsi que ses caractéristiques organisationnelles et institutionnelles. Pour ce faire, nous mettrons à profit deux grilles de collecte de données, la première élaborée par Yvan Comeau (2000), professeur à l'École de service social de l'Université Laval, et la seconde conçue par Christine Corbeil et Francine Descarries, professeures à l'Université du Québec à Montréal (Corbeil et Descarries, 2000). Étant donné la nature quelque peu différente de notre objet d'étude (des ressources d'habitation), ces grilles ont été adaptées en conséquence (Charpentier, Maltais et Bickerstaff C., 2003).

Parallèlement à la réalisation de quatre monographies sur le secteur privé d'habitation pour personnes âgées en légère perte d'autonomie, une étude sectorielle est réalisée afin de dresser le portrait du secteur privé en matière d'hébergement pour cette population. Cette étude permettra de dégager les grandes caractéristiques de ce secteur d'activité.

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 de la ressource (le portrait des résidences privées en

Montérégie, le projet initial, les promoteurs, le démarrage, les appuis, etc.). La deuxième section s'attardera à la présentation des acteurs sociaux en présence : des résidents qui habitent la ressource aux employés de la ressource, en passant par les administrateurs et les partenaires du réseau.

La troisième section permettra d'exposer les éléments organisationnels de la ressource, notamment, les objectifs de la mission poursuivis par l'entreprise, le type de financement qu'elle reçoit, l'organisation du travail, la formation des employés, etc. Quant à la quatrième section, elle tracera les dynamiques institutionnelles à l'œuvre au sein de la résidence La Verrière. Ces dynamiques concerneront principalement les rapports de pouvoir à l'interne (rôle du conseil d'administration et de la direction, relation de travail, acquis des producteurs salariés, etc.) et des rapports à l'externe, établis avec les partenaires des secteurs public et communautaire qui sont impliqués auprès de la résidence La Verrière.

Enfin, la dernière section de cette monographie 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 sociétal. Pour conclure, nous récapitulerons les principaux éléments mis en relief dans la monographie.

MÉTHODOLOGIE

L'élaboration de cette monographie a nécessité différents modes de cueillette de données. En premier lieu, nous avons entrepris une recherche documentaire permettant de récolter la majeure partie de nos informations. La « littérature grise » de l'entreprise (procès-verbaux, bilans, rapports, documents officiels, articles et coupures de journaux) fut mise à notre disposition grâce à la collaboration des administrateurs et de la direction. Nous avons également consulté, aux fins d'analyse, les ressources documentaires concernant le secteur privé en matière d'hébergement pour aînés (ouvrages, statistiques et rapports de recherche).

Dix-neuf entrevues ont ensuite été réalisées auprès d'informateurs clés : deux avec la directrice de la résidence La Verrière ; quatre avec les membres du conseil d'administration (présidente, vice-président et secrétaire-trésorier) ; trois avec les employés de la ressource, trois avec les résidents, et enfin sept (dont une en groupe) avec des informateurs externes (chef d'administration des programmes de soutien à domicile du CLSC St-Hubert, Conseil des aînés de St-Hubert, vice-présidente du Regroupement des résidences privées de St-Hubert, conseillère en liaison CH-CLSC de la sous-région de Longueuil, intervenant de liaison et infirmière de liaison CH-CLSC, ancien président du Conseil des aînés de St-Hubert, Société d'histoire de St-Hubert.

Ces entretiens, d'une durée variant d'une demi-heure à une heure et demie, se sont déroulés entre février et mai 2004, dans la résidence La Verrière, ou encore sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils ont été menés de façon semi-directive à partir d'une grille d'entretien adaptée à chaque personne interviewée¹.

Finalement, nous avons eu la possibilité de faire plusieurs visites-terrain de la résidence La Verrière, où nous avons pu observer et évaluer les lieux physiques de la résidence.

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

Nous avons visité certaines chambres des résidents, une inoccupée (en rénovation) et les autres habitées. Nous avons aussi eu le privilège de voir les préparations des activités internes organisées pour les résidents. Ceci nous a permis de percevoir l'ambiance générale qui règne au sein de la ressource.

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

1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

1.1 Le secteur d'activité

Les résidences privées pour aînés en légère perte d'autonomie non conventionnées, c'est-à-dire sans permis du ministère de la Santé et des Services sociaux, représentent aujourd'hui un secteur largement présent parmi les différentes ressources d'hébergement et de logement, notamment les ressources publiques et de l'économie sociale. En effet, elles se sont développées pour combler le vide en matière d'hébergement produit par les secteurs précités. L'évolution du secteur privé et sa réglementation en matière d'hébergement pour la population âgée ont été peu étudiées. Toutefois, la dernière étude de Charpentier (2002) y remédie et nous nous appuyons sur ses analyses pour appréhender ce secteur d'activité.

Selon Charpentier (2002 : 31), une résidence privée réfère à toute « ressource d'habitation collective de type chambre et pension [...] accueillant au moins deux personnes âgées, appartenant à une personne morale ou physique et qui offre une gamme plus ou moins étendue de services [...] ». Ainsi, non seulement la ressource en question doit offrir des services d'hébergement de base, mais encore elle ne doit pas être reliée au réseau public. Ses structures organisationnelles correspondent plutôt à « un modèle entrepreneurial allant de la moyenne entreprise à celles comprenant des actionnaires multiples » (*ibid.* : 31-32). Les résidences privées non agréées sont le fruit d'initiatives du milieu privé à but lucratif.

Elles se distinguent ainsi nettement du logement social public (HLM), des organismes sans but lucratif (OSBL) d'habitation, de l'hébergement public (CHSLD), et des coopératives. L'étude de Charpentier (2002) permet de mieux comprendre l'évolution de ce secteur d'activité. L'émergence des ressources d'hébergement privées en marge des pouvoirs et du réseau publics apparaît comme étroitement liée à la crise et à la transformation de l'État-providence.

Rappelons que l'État-providence s'était graduellement mis en place dans les pays industrialisés durant la période de prospérité des années d'après-guerre, appelée les Trente glorieuses (1945-1975). À cette époque, les moyens financiers dont disposait l'État-providence lui permettaient d'assurer des protections contre les principaux risques sociaux. S'ensuivit un vaste mouvement d'institutionnalisation auquel le Québec n'a pas échappé. En effet, entre 1940 et 1980, 60 000 lits avec admission de personnes âgées autonomes furent créés dans la seule province québécoise (Charpentier, 2002). Rappelons que le secteur privé était peu présent vers les années 70 et était vivement critiqué. L'État québécois avait d'ailleurs décrété un moratoire visant à bloquer l'expansion des ressources privées à but lucratif, notamment par l'instauration de plusieurs centres d'accueil (Charpentier, 2002 : 15-16). La crise économique du début des années 1980 allait changer cette situation. Les coûts élevés de l'institutionnalisation et de l'hébergement public, jumelés aux restrictions budgétaires dans le domaine de la santé et des services sociaux, entraîneront une diminution de l'offre de services publics en hébergement. Désormais on considère que l'autonomie des personnes âgées et la santé des finances publiques seraient préservées en maintenant les gens à domicile » (*ibid.* : 16). Rappelons que déjà, à travers la politique de maintien à domicile instaurée à la fin des années 70, l'État avait responsabilisé les familles et les communautés quant à la prise en charge des aînés en perte d'autonomie (Vaillancourt, 2003 : 49).

Bien que la prise en charge des aînés dont la santé est lourdement atteinte se fasse par le biais des centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD), l'État se dégage de plus en plus de l'hébergement des aînés en perte d'autonomie. Nous assistons dès lors à une augmentation progressive de la privatisation de l'hébergement, et ce, malgré le moratoire instauré par le gouvernement québécois, « lequel n'a jamais été officiellement levé » (Vaillancourt, 1997 : 158, cité par Charpentier, 2002 : 16). Depuis 1980, les ressources à but lucratifs n'ont cessé de croître. En 2000 on dénombre 2 200 résidences qui accueillent plus de 100 000 personnes âgées (Charpentier, 2002 : 22).

À partir de l'inventaire réalisé par le ministère de la Santé et des Services sociaux produit en 1994, Charpentier présente un aperçu général des résidences privées au Québec. Il en

ressort que les résidences logeant moins de 10 personnes représentaient 50 % des ressources privées. Ces petites résidences de type familial n'accueillaient toutefois que 9 % de la clientèle, alors que les résidences de 100 personnes et plus en logeaient 50 %. (*ibid* : 31-32). Si les résidences privées en marge du réseau offrent maintenant une part importante de services, elles opèrent toujours selon une réglementation fort limitée. En effet, elles sont sujettes uniquement à des réglementations municipales en matière de construction et d'aménagement (permis d'exploitation sur les chambres et pensions) mais non à des régulations provinciales en matière d'intervention axée sur les besoins des personnes âgées en perte d'autonomie (*ibid.* : 45-46).

Cependant, pour pallier cette lacune, des modifications ont été apportées à la Loi sur les services de santé et de services sociaux. Le dépôt de l'article 489 en vertu de cette même loi (LRQ, ch. S-4.2) (MSSS, 1993) en 1993, stipulait que le ministère de la Santé et des Services sociaux devait confier aux régies régionales de la Santé et des Services sociaux un mandat lié à l'exercice du pouvoir de surveillance concernant des ressources privées sans permis. Un cadre de référence fut également établi afin de baliser cette intervention (Viens, 2000 : 9).

Comme en Montérégie par exemple, un modèle a été créé grâce à la volonté des municipalités et de certains CLSC, toujours sous l'égide de la Régie régionale. Il avait pour objectif d'assurer en milieu d'hébergement privé des conditions de vie convenables aux personnes âgées et une qualité de service appropriée. Ce modèle aboutit à la mise en place des mesures d'accréditation (*ibid.* : 10-11). Concrètement, ces initiatives ont permis d'établir des liens de partenariat sous le libellé « contrat social » auprès des CLSC et des municipalités (*ibid.* : 16), pour permettre justement de mieux approcher, évaluer, voire soutenir, le lieu de vie substitut des personnes hébergées dans le secteur privé.

1.1.1 Bref portrait des résidences privées en Montérégie

La Montérégie compte près de 388 résidences privées pour personnes âgées avec services qui n'ont pas de permis du ministère de la Santé et des services sociaux. Elles sont répertoriées par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie

par territoire de CLSC (19) (RSSSM, 2004). Ces résidences privées offrent deux types d'hébergement à 12 506 personnes âgées. Le premier type est agencé en chambres et pensions totalisant 8 169 places (65,32 %) ; 207 résidences privées hébergent 10 personnes et moins. Le second type est agencé en 4 337 logements offerts dans 53 résidences privées, soit 34,68 %. La majorité des résidences privées offrent donc des chambres et pensions avec services ; les territoires de Vallée des Forts, de Presqu'île, ainsi que celui des Maskoutains possèdent le plus grand nombre de ce type de résidence privée.

1.1.2 Bref portrait des résidences privées de la sous-région de Longueuil

La sous-région de Longueuil regroupe cinq territoires complets de CLSC (Longueuil-Ouest, Simone-Monet-Chartrand, Samuel-de-Champlain, Saint-Hubert et des Seigneuries, ainsi qu'une partie du territoire du CLSC Kateri). On y recense 71 résidences privées sans permis du ministère de la Santé et des Services sociaux, soit 18,04 % de la totalité des résidences privées en Montérégie. Cette sous-région se caractérise par une distribution sensiblement égale du nombre de résidences par territoire de CLSC, soit 12 à 15 chacune. Elles offrent un total de 2 152 places, 1 523 chambres et pensions, et 1 329 logements. La plupart des logements offerts sont toutefois concentrés sur les territoires des CLSC de Longueuil-Ouest, Simone-Monet-Chartrand et Samuel-de-Champlain. Ces résidences privées ont pour vocation de répondre aux besoins spécifiques de certains groupes de population vivant seuls, tels que les personnes âgées autonomes ou en perte d'autonomie légère.

1.1.3 Bref portrait des résidences privées à St-Hubert

Les résidences privées non agréées du territoire de St-Hubert sont au nombre de quinze ; sept d'entre elles accueillent plus de douze personnes âgées autonomes et semi-autonomes. Ce type de résidence correspond à des petites ou moyennes entreprises plus structurées, administrées par des gestionnaires et souvent détenues par des actionnaires. Les huit autres résidences accueillent moins de dix personnes ; contrairement aux précédentes, ces dernières correspondent plutôt à une ressource à caractère familial, non basée sur des structures organisationnelles, et qui, pour assurer leur fonctionnement et leur réussite, s'appuient plutôt sur la communauté et le milieu.

Les résidences privées de St-Hubert ont une spécificité particulière : l'initiative des différents propriétaires avec l'implication du Conseil des aînés de St-Hubert leur a permis de constituer leur propre regroupement de résidences privées en mars 1995. Ces résidences offrent en majorité de l'hébergement de type chambre et pension, soit 305 chambres et seulement six logements. Les personnes âgées autonomes, semi-autonomes ou en perte d'autonomie légère constituent la clientèle visée. La majeure partie des chambres offertes est de type simple. Les services généralement offerts concernent en premier lieu la sécurité (présence de personnel de surveillance jour et nuit, système d'appel dans les chambres). En second lieu, ces services sont de nature médicale (présence de personnel infirmier, visites médicales, gestion de la médication). Finalement, il y a des services de la vie domestique et sociale (entretien ménager des chambres, service de buanderie, organisation d'activités de loisirs et de service de transport, etc.) (Conseil des aînés de Saint-Hubert, 1997).

La résidence La Verrière figure parmi les 400 résidences privées non agréées dénombrées en Montérégie, et fait partie des 70 résidences pour personnes âgées de plus de 65 ans en légère perte d'autonomie de la sous-région de Longueuil. Finalement, elle est l'une des quinze résidences privées pour personnes âgées autonomes de l'arrondissement de Saint-Hubert.

1.2 Le milieu

La résidence La Verrière est située dans l'arrondissement de St-Hubert, anciennement appelé la ville de St-Hubert, sur le chemin Chambly, à l'angle de la rue Montée St-Hubert. Ce territoire est entouré de quatre parcs industriels : au sud, le parc L.-Gérard Leclerc près de l'autoroute 30 ; au sud-ouest, le parc Litchfield près du boulevard Payer et celui de St-Hubert près du boulevard Armand-Frappier, tout proche de l'autoroute 30. À l'ouest, se trouve le parc industriel Pilon, à proximité du parc des maisons mobiles sur le boulevard Wilfried Laurier et l'autoroute 116. Et enfin, au nord-est, le parc nouvellement appelé « technobase », dans la zone aéroportuaire de St-Hubert.

En vertu de la loi 170, adoptée par l'Assemblée nationale en 2001, la ville de St-Hubert est devenue, le 1^{er} janvier 2002, un arrondissement de la nouvelle ville de Longueuil, tout comme c'était le cas pour sept autres villes de la Rive-Sud. Historiquement, la petite municipalité de St-Hubert avait obtenu officiellement son statut de ville en 1958. En octobre 1971, elle avait fusionné avec la cité Laflèche pour constituer la nouvelle ville de St-Hubert. Le lieu où se situe actuellement la résidence La Verrière s'appelait « l'ancien village de St-Hubert » sur le long du chemin Chambly menant au fort de Chambly. Ce quartier a su préserver non seulement son ancienne église de style néo-gothique datant du 18^{ème} siècle, mais aussi d'anciennes maisons de pierre datant du 17^{ème}, du 18^{ème} et du 19^{ème} siècles, celles-ci servent aujourd'hui de restaurants et de résidences dont les propriétaires arborent une grande fierté.

Plusieurs terrains agraires et fermes de cultivateurs francophones et même d'origine italienne (Entrevue n° 18, 2004 : 1) y étaient situés. Vers les années 1945-1950, ces terrains ont été vendus pour la construction de maisons et petits commerces, dont quelques-uns sont encore présents aujourd'hui. Les nouveaux habitants de ce secteur provenaient de Montréal ; en s'y installant, ils ont constitué une des banlieues rurales de Montréal. Durant les décennies 1970 et 1980, ce secteur a connu son plus grand *boom* de construction de bâtiments, pour, justement, répondre aux besoins démographiques en croissance dans la région. Ce contexte transforma donc ce milieu rural en un milieu urbain à proximité de la métropole montréalaise. En général, la nouvelle population était de classe moyenne, composée surtout de jeunes familles.

D'après le dernier recensement de Statistique Canada réalisé en 2001, on note que l'arrondissement St-Hubert se distingue des sept autres par son importante population. En effet, il occupe la deuxième place juste après l'arrondissement du Vieux-Longueuil avec un total de 75 912 habitants, soit 20,4 % de la population totale de la ville de Longueuil. Les personnes âgées de plus de 65 ans à St-Hubert représentent 8,2 % de la population, comparativement à 12,3 % de la nouvelle ville de Longueuil. Le niveau de scolarité de la population de St-Hubert est parmi les plus faibles de Longueuil – 14 % des personnes ont

moins de neuf années de scolarité –, juste en-dessous de celui du Vieux-Longueuil. Le taux de chômage est de 6,3 %, presque égal à l'ensemble des arrondissements de Longueuil (6,4 %). Le revenu moyen des ménages à St-Hubert (56 517 \$) est plus élevé que celui du Vieux-Longueuil (48 254 \$), légèrement inférieur à celui de Longueuil (60 200 \$), mais nettement inférieur à celui de Saint-Bruno de Montarville (84 502 \$). Cependant, le pourcentage des personnes ayant des revenus de moins de 20 000 \$ sur le territoire de St-Hubert est parmi les plus élevés à Longueuil (14 %).

Avant les années 1990, l'immigration a connu un niveau plus élevé, la population immigrante constituait 6,5 % de la population totale. Toutefois, entre les années 1991 et 2001, il a été constaté une baisse de ce groupe, actuellement les immigrants ne représentent que 1,6 % de la population. Sur le territoire de St-Hubert, la population immigrante de St-Hubert, dite de minorité visible, est formée en majorité de personnes noires (42,6 %), de Latino-américains (12,5 %), et d'Asiatiques du Sud-Est (12,2 %). Toutefois, la plupart des citoyens hubertins sont nés au Québec (92 %) et sont majoritairement francophones (85 %). L'anglais (7,3 %) est la deuxième langue parlée, l'ensemble de toutes les autres langues parlées ne représente que 7 %. Près de la majorité de la population du territoire (65 %) vit au sein d'un ménage de plus de deux personnes avec ou sans enfants. Les familles monoparentales constituent 16,1 % de tous les ménages.

Par ailleurs, en 1996, l'évolution de la population des personnes de 65 ans et plus varie selon les territoires de CLSC de la sous-région de Longueuil. St-Hubert connaît une légère augmentation de ce groupe d'âge, de 7,8 % à 9,6 % entre 2001 et 2006, alors que pour le Vieux-Longueuil, ce même groupe connaît une augmentation de 14,8 % à 16,7 % pour la même période. Cependant, l'étude intitulée *Pour les aînés de Montérégie : Un art de vivre en santé, une qualité de vie* révèle qu'en 1996, la plus forte proportion des personnes de 65 ans et plus vivant dans des ménages privés, sous le seuil de faible revenu, se trouve au Vieux-Longueuil (38,7 %, dont 28,8 % sont des hommes et 44,9 %

des femmes). Cependant, à St-Hubert, cette proportion est légèrement inférieure (34,5 %, dont 26,8 % sont des hommes et 39,8 % des femmes)².

Depuis de nombreuses années, ce territoire a pu bénéficier de façon particulière du soutien des organismes communautaires actifs auprès des personnes âgées, en plus des programmes de soutien à domicile du CLSC du territoire. En effet, il existe plusieurs ressources d'aide destinées aux aînés de St-Hubert allant des activités d'entraide à celles de défense des droits, telles que l'Association des familles soutien des aînés de St-Hubert, (AFSAS), l'Association des loisirs thérapeutiques de St-Hubert (ALTH), l'Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées de St-Hubert (AQDR), le Centre d'action bénévole de St-Hubert (CAB), le Regroupement des résidences privées de St-Hubert (RRPSH), le Conseil des aînés de St-Hubert, etc., pour n'en citer que les plus connus par le milieu. Le secteur est également pourvu d'un centre hospitalier, l'hôpital Charles-Lemoyne. Sur le territoire, on compte aussi trois CHSLD : un public, Henriette-Céré, et deux privés conventionnés, Champlain Rive-Sud et Vigisanté.

1.3 Le projet initial

Initialement en 1987, le projet de la résidence La Verrière fut celui d'un groupe d'investisseurs nommé « Les Foyers de la providence inc. résidences pour aînés », corporation formée de promoteurs immobiliers dont l'entreprise se spécialisait dans la gestion de résidences pour personnes âgées. Le Foyer de la providence St-Hubert inc. résidence pour aînés autonomes a pris naissance suite à l'achat de deux anciens bâtiments construits en 1975, le premier donnant sur le chemin Chambly et l'autre sur la rue Calille. Ces derniers ont été jumelés en 1987 par les promoteurs Gestion immobilière D.L. et associés inc. de manière à créer un seul bâtiment constitué de deux édifices différents, respectivement de deux et de trois étages séparés par un hall d'entrée donnant accès à l'ascenseur. Le plus petit des bâtiments possède une façade agrémentée d'une terrasse

² Source : Direction de la Santé publique de la Montérégie, 2002.

ensoleillée couverte en verre, ainsi qu'une aire de repos extérieure agencée de tables et parasols.

En 1988, ce groupe administrait sept résidences privées dans les municipalités de St-Luc, Greenfield Park, Richelieu, La Prairie, St-Lambert et St-Hubert. La résidence La Verrière s'appelait donc à cette époque « Le Foyer de la providence Saint-Hubert », un projet vendu à dix-sept copropriétaires, ces derniers ont investi leurs capitaux dans ce type d'immobilier et ont laissé la gestion sous la responsabilité du groupe des Foyers de la providence inc. Hormis leur mise de fonds, ces 17 copropriétaires n'avaient donc strictement aucun lien ou rapport direct avec la résidence privée (Entrevue n° 1, 2004 : 3). Mai 1991 fut un moment crucial pour les promoteurs initiaux qui furent confrontés à une faillite imminente comme c'était courant dans ce secteur d'activité (*ibid.* : 3), malgré plusieurs essais de redressement financier de leur part.

Cette situation entraîna la dégradation continue de l'offre de services aux résidents âgés, notamment par des coupures dans la nourriture (Entrevue n° 1, 2004 : 3). Les copropriétaires prirent connaissance de la situation et décidèrent de reprendre en main leur investissement. La veille de la fermeture des livres comptables de cette même année, ils convinrent avec l'ancien groupe gestionnaire d'une entente de transfert de la direction du Foyer de la providence St-Hubert. Ils choisirent donc d'essayer de défendre leur affaire déficitaire plutôt que d'essuyer une perte totale de leurs avoirs investis.

1.4 Les promoteurs

Le 24 mai 1991, les 17 copropriétaires deviennent les nouveaux promoteurs du projet. Ils créent alors deux entités distinctes : une nouvelle société chargée de la gestion de la résidence : « La résidence La Verrière inc. » et une copropriété indivise au nom des 17 copropriétaires : « La Verrière ». Désormais, les copropriétaires louent leurs biens « La Verrière » aux gestionnaires actionnaires de la société de gestion « La résidence La Verrière inc. ». Les copropriétaires n'avaient jamais envisagé de gérer une résidence pour aînés, les propos de deux d'entre eux expliquent bien la situation :

« À ce moment-là, notre objectif c'était avant tout de sauver la compagnie et sauver la résidence, et de devoir remédier à tout ce qui n'a pas été fait pour pouvoir garder la résidence avec des personnes âgées qui sont satisfaites. [...] je n'avais jamais pensé qu'un jour on générerait cette copropriété, on est juste tombé dedans.» (Entrevue n° 1, 2004 : 3)

« Nous avons hérité de ce projet tout simplement [...] » (Entrevue n° 4, 2004).

1.5 Le démarrage

La résidence La Verrière a ainsi vu le jour dans un contexte particulier. Au début du mois de juin de l'année 1991, les nouveaux gestionnaires propriétaires prenaient les rênes d'une entreprise au bord de la faillite. Il s'agit plutôt d'un redémarrage d'entreprise, et le choix de la raison sociale fut très rapide. Voici comment un des gestionnaires souligne ce fait :

« On a formé notre compagnie de gestion, premièrement, il a fallu s'enregistrer au palais de justice de Longueuil, s'enregistrer comme compagnie, parce que c'est sûr que les résidents, qu'on était sur le bord de la faillite le 27 mai 1991, ils n'étaient pas pour nous faire des chèques comme cela. Donc on est allé chercher un autre nom de compagnie, on s'est enregistré premièrement. [...] au début, on a commencé comme cela, il faut ouvrir un compte pour pouvoir récolter les premiers chèques, ensuite on a pu s'enregistrer officiellement au nom de la compagnie : La résidence La Verrière inc.» (Entrevue n° 1, 2004 : 6)

Deux propriétaires durent prendre l'initiative de s'enregistrer légalement et donner un nom et une raison sociale à la nouvelle compagnie de gestion qui administre et qui gère la résidence La Verrière pour pouvoir percevoir les rares chèques de loyer courants³ (Entrevue n° 1, 2004 : 1).

Le nouveau projet a conservé son statut juridique initial, soit une compagnie de gestion à but lucratif⁴. Les propriétaires ont maintenu les buts initiaux du projet, qui étaient d'offrir des services d'hébergement sous forme de gîte et pension à la population âgée sur le territoire de St-Hubert. Toutefois, l'héritage de ce projet au bord de la faillite a produit

³ Nous reviendrons plus en détail sur le lien entre la copropriété et la compagnie de gestion La Verrière inc. dans la section 3.4, traitant des données financières.

⁴ Nous traiterons plus en détail du caractère privé de la résidence dans la section 3.

chez les nouveaux propriétaires une volonté de revoir la gestion de la résidence et ce, à tous les niveaux.

Le premier conseil d'administration composé de sept gestionnaires fut élu en 1991 en assemblée générale, avec pour mandat de redresser la situation. Le nombre de gestionnaires a toutefois baissé de sept à cinq en 1995 puis de cinq à trois en 1998 ; ces trois derniers gestionnaires n'ont jamais été changés depuis. Artisans de la première heure du redressement de l'entreprise, ils sont reconduits en tant que gestionnaires à chaque assemblée annuelle.

Conscients qu'ils risquaient de tout perdre, les nouveaux administrateurs se sont mobilisés avec l'énergie du désespoir pour rendre viable leur propre projet. Ils se sont impliqués eux-mêmes pour sauver des salaires ; certains s'occupaient de la gestion ; d'autres, des travaux d'entretien et de bâtiment, et même des services d'infirmier et de comptabilité. La seule exception fut au poste de direction de la résidence : ce dernier fut maintenu de façon permanente afin de soutenir le travail des gestionnaires.

A l'été 1991, les nouveaux propriétaires connurent nombre de difficultés dans leur initiation à leur nouveau statut d'administrateurs de résidence pour aînés. Leur défi était de taille, car la mauvaise réputation de la résidence avait non seulement affecté les résidents, qui avaient perdu confiance et commençaient à quitter la résidence ; mais aussi le milieu et les créanciers, qui hésitaient à assurer leurs hypothèques. La tâche des gestionnaires est d'envergure : réinvestir dans l'exploitation de la résidence tout en offrant des services convenables et continus, notamment par la fourniture d'une meilleure alimentation aux résidents. De cette façon, les nouveaux gestionnaires espéraient réduire les départs et les vacances dans la résidence (Entrevue n° 2, 2004 : 2).

Par ailleurs, la relance de la résidence, telle qu'elle était prévue par les différents propriétaires, s'appuyait sur l'engagement, l'expertise et l'expérience de chacun, le but étant d'économiser le temps de redresser la situation financière de la résidence. Ces

efforts ont porté leurs fruits petit à petit ; mais, selon les administrateurs, la persévérance restait et reste toujours l'enjeu de la réussite (Entrevue n° 2, 2004 : 3).

La survie financière de la résidence La Verrière relève de l'exploit, particulièrement au moment du renouvellement de l'hypothèque en 1993. En effet, aucune banque n'a accepté d'assurer leur hypothèque sans l'aval et la garantie de la SCHL ; à la reprise de la résidence, il y avait trois créanciers différents qui refusaient l'octroi de prêts supplémentaires. Canada Trust, leur premier créancier, avait pris la décision de ne plus assurer des résidences privées jugées trop à risque. La Caisse Desjardins a également refusé d'assurer leur hypothèque de 1 550 000 \$. Pour accéder finalement aux différents prêts sollicités, les gestionnaires ont dû donc présenter leur projet financier à la SCHL et se soumettre à une réglementation sévère.

Ces démarches de prêt furent les plus grandes frustrations rencontrées par les administrateurs de la résidence La Verrière (*ibid.*). Les gestionnaires ont eu très souvent à élaborer un plan d'affaires prouvant leurs capacités de gestion et leur ferme intention de mettre à contribution leurs compétences personnelles, afin de réussir là où les autres ont échoué (Entrevue n° 2, 2004 : 2).

À l'été 1991, leur défi était de taille car la mauvaise réputation de la résidence avait non seulement affecté les résidents, qui avaient perdu confiance et commençaient à quitter la résidence ; mais aussi le milieu et les créanciers, qui hésitaient à assurer leurs hypothèques. La tâche des gestionnaires est d'envergure : réinvestir dans l'exploitation de la résidence tout en offrant des services convenables et continus, notamment par la fourniture d'une meilleure alimentation aux résidents. De cette façon, les nouveaux gestionnaires espéraient réduire les départs et les vacances dans la résidence (Entrevue n° 2, 2004 : 2).

De plus, la survie financière de la résidence La Verrière relevait de l'exploit, particulièrement au moment du renouvellement de l'hypothèque en 1993. En effet, aucune banque n'a accepté d'assurer leur hypothèque sans l'aval et la garantie de la

SCHL ; à la reprise de la résidence, il y avait trois créanciers différents qui refusaient l'octroi de prêts supplémentaires. Canada Trust, leur premier créancier, avait pris la décision de ne plus assurer des résidences privées jugées trop à risque. La Caisse Desjardins a également refusé d'assurer leur hypothèque de 1 550 000 \$. Pour accéder finalement aux différents prêts sollicités, les gestionnaires ont dû donc présenter leur projet financier à la SCHL et se soumettre à une réglementation sévère.

Depuis, ils ont remboursé un à un leurs crédits financiers et leurs hypothèques auprès de leurs créanciers, notamment celui du Canada Trust et celui de la Caisse populaire. Leur seul créancier aujourd'hui est la Banque Nationale, qui assure leur dernière hypothèque s'élevant à 1 179 764 \$ en 2002. Actuellement, la résidence La Verrière jouit donc d'une plus grande stabilité financière, grâce à une gestion exemplaire et une représentativité fort importante dans le milieu, malgré l'absence d'appuis et de soutiens lors de son démarrage.

1.6 Les appuis

Le principal appui pour la réalisation du volet financier de la résidence La Verrière est venu du prêt octroyé par la Caisse populaire et assuré par la SCHL. Ce prêt était conditionnel : les créanciers avaient exigé de la part des copropriétaires le dépôt régulier de leur situation financière personnelle (biens, crédits et dettes). Le second appui provient du premier créancier de la résidence, soit le Canada Trust, celui-ci accepta difficilement la demande de renouvellement du prêt et imposa également une assurance ; pour cela, les copropriétaires devaient démontrer qu'ils formaient non seulement un groupe de propriétaires mais aussi des gestionnaires compétents méritant leur appui financier.

« La compagnie qui assurait le prêt, c'était le Canada Trust. À ce moment-là, ils étaient sur le bord de nous saisir, donc il fallait prouver que nous, on pouvait être des bons gestionnaires, c'étaient à eux premièrement qu'il fallait qu'on vende. »
(Entrevue n° 1, 2004 : 4)

Il était toutefois impossible de maintenir la viabilité de la résidence uniquement avec des appuis financiers ; les responsables ont dû alors en chercher de nouveaux, notamment par

le soutien du CLSC⁵ du territoire. Celui-ci déclina à maintes reprises : « [...] le CLSC, au départ, les portes étaient absolument fermées pour un gros trois, même quatre ans. [...] Ça été très difficile au début de les convaincre que nous étions pour bien nous occuper de notre clientèle » (Entrevue n° 1, 2004 : 4). Cet appui se matérialisa finalement après quatre années d'opération et par des relances successives, notamment par l'implication du CLSC dans la constitution du Regroupement des résidences privées de St-Hubert⁶.

Par ailleurs, une des gestionnaires, de profession infirmière, décida d'aller chercher dès les premières années du redémarrage (entre 1991 et 1992) l'appui de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie ; celle-ci accepta la proposition et offrit conseils et informations concernant les aînés et leurs besoins. Puis différents travailleurs sociaux et quelques médecins de l'hôpital Charles Lemoyne furent aussi consultés par la gestionnaire ; l'objectif visé était de leur faire connaître l'offre de services aux aînés par la résidence La Verrière. Cette copropriétaire avait aussi présenté auparavant des dépliants à certaines cliniques médicales de St-Hubert pour les informer de la reprise de la résidence par la nouvelle administration (*ibid.*).

La ville de Saint-Hubert fut également sollicitée ; elle reconnut formellement les services de la résidence La Verrière en 1997 par l'intermédiaire de son regroupement, le Regroupement des résidences privées de St-Hubert (RRPSH). Ce dernier, dans le cadre du projet d'accréditation des résidences privées visant le respect du contrat social, a reconnu son rôle en tant que partenaire social. Ainsi, il a identifié ses principales missions (donc celles de ses membres), notamment : promouvoir la qualité des services offerts aux résidents et reconnaître l'existence de nombreux aînés en résidence privée ayant les mêmes droits et services (RRPSH, 1997). Cette même gestionnaire s'est également adressée, en 1992, au Club de l'âge d'or de St-Hubert et aux Loisirs thérapeutiques de St-Hubert, pour faire connaître la résidence La Verrière et promouvoir ses services auprès des aînés.

⁵ Suite à l'adoption du projet de loi 25, le CLSC de St-Hubert fera partie du réseau local de services RLS de Samuel-de-Champlain et Saint-Hubert (CLSC Samuel-de-Champlain, CHSLD de la MRC de Champlain, CLSC de St-Hubert, dont la fusion donnera lieu au nouveau Centre de santé et de services sociaux [CSSS]).

⁶ Aujourd'hui, les intervenants du CLSC siègent (à titre d'invités) au conseil d'administration du Regroupement des résidences privées de Saint-Hubert.

Ensuite, afin d'obtenir une certaine reconnaissance et de l'information sur les décisions provinciales concernant les résidences privées et leur avenir, les copropriétaires ont adhéré à certaines associations provinciales, telles que l'ancien Regroupement des résidences pour retraités du Québec (RRRQ) nouvellement nommée l'Association des résidences et des CHSLD (centres hospitaliers de soins de longue durée) privés du Québec (ARCPQ). Ils assistaient régulièrement aux congrès organisés par l'association, pour se munir de moyens de gestion efficaces afin de s'assurer une meilleure place dans le milieu. Leur objectif était aussi de connaître les points de vue des autres acteurs sociaux, notamment le CLSC, la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie, etc.

Sur le plan moral, les débuts difficiles de la gestion de la résidence ont influencé l'état d'esprit de tous les propriétaires. Les gestionnaires mandatés ont dû eux-mêmes rencontrer et rassurer leurs membres de la bonne voie prise ; le travail et la compétence des gestionnaires ont fait leurs preuves petit à petit, comme le spécifie un des gestionnaires :

« Je sais que nous, comme gestionnaires, on a dû beaucoup aider les copropriétaires qui étaient avec nous qui étaient insécures, nous devons apporter de l'argent de nos poches, mais nous, on était convaincus qu'il faut avoir du *guts* pour vouloir s'impliquer pour réussir, c'est ce qu'on a fait, mais il le fallait. Heureusement, ils nous font confiance ; et puis nous, on leur a prouvé aussi qu'on était capables [...] et que nous aurions assez de pouvoir et de volonté pour pouvoir les dépasser, et puis ouvrir des portes et tout ça, c'est ce qu'on a fait. Et puis, surtout au niveau du CLSC, il fallait vraiment forcer ces portes-là et qu'on avait réussi à le faire (rires). »
(Entrevue n° 1, 2004 : 5)

Les propriétaires gestionnaires se sont mobilisés en définitive pour chercher ces appuis ; ces derniers sont plus mérités, voire gagnés, qu'offerts par le milieu, notamment grâce à leur détermination et leur volonté d'évacuer et de remplacer très vite les traces antérieures de la mauvaise publicité et de la mauvaise gestion.

1.7 Le choix du statut juridique

Au mois de mai 1991, la résidence La Verrière devint une résidence privée à but lucratif non agréée ayant pour mission d'offrir des chambres et pensions aux personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie. En 1988, comme mentionné plus haut, cette résidence s'appelait Le Foyer de la providence Saint-Hubert, elle avait le même statut privé, et elle offrait généralement les mêmes services qu'aujourd'hui. À l'époque de la reprise par les propriétaires, il était attendu que la résidence allait changer de nom et de raison sociale, mais, il n'y avait aucun doute quant au maintien du statut légal de l'entreprise. Deux entités légales ont été créées par les 17 copropriétaires. La première, née en 1988, constitue une copropriété indivise des propriétaires du bâtiment de la résidence, et l'autre, née en 1991, constitue la compagnie de gestion qui exploite le bâtiment et administre la résidence. Elles ont en effet un lien direct : la copropriété indivise loue le bâtiment qui abrite la résidence La Verrière.

2. LES ACTEURS DE LA RÉSIDENCE LA VERRIÈRE

Nous retrouvons, au niveau interne, les acteurs suivants : les gestionnaires et membres du conseil d'administration, au nombre de trois ; les résidents, qui étaient au nombre de 50 lors de cette étude ; viennent les employés de la résidence, quatorze employés ; il y a également une liste d'employés remplaçants au nombre de huit. Les acteurs externes sont composés principalement de bénévoles, de membres de famille des résidents, du médecin, du pharmacien, et de la coiffeuse. Nous présenterons également un bref portrait des autres partenaires qui sont étroitement impliqués dans la vie de la ressource.

2.1 Le profil des résidents

La cueillette des données pour cette étude a permis de dresser un profil des résidents. La résidence La Verrière héberge 50 personnes ; ces dernières ne vivent pas en couple. Elles occupent des chambres simples. La moyenne d'âge des résidents est de près de 83 ans, deux ou trois d'entre eux conduisent encore leur véhicule. Sur les cinquante résidents, on retrouve dix hommes et quarante femmes, soit 80 % des résidents. Cela coïncide parfaitement avec le contexte sociodémographique du Québec où les femmes vivent plus longtemps. La plupart des résidents bénéficient de la pension fédérale de sécurité de la vieillesse et du supplément de revenu garanti ; certaines femmes veuves ont leur allocation au conjoint, alors que certains hommes bénéficient de la rente de la Régie des rentes du Québec ou encore de régimes privés. Toutefois, notons que, par période, certains résidents admis pour leur convalescence (participants au programme MDU, que nous verrons plus loin) sont plus jeunes.

Dans l'ensemble, les résidents n'ont pas de revenu élevé, comme le témoigne la directrice de la résidence : « La plupart n'ont que leur pension, il y en a quelques-uns que c'est moyen comme revenu, mais la majorité ce n'est pas des grands revenus, c'est plus de faibles revenus, je dirais. » (Entrevue n° 10, 2004). Au moment de la réalisation de cette étude, la quasi-otalité (soit 44 sur 45) des personnes âgées vivant dans la résidence ont

recours au crédit d'impôt pour les services de maintien à domicile (Entrevue no 10, 2004 : 1 ; Entrevue no 9 : 16).

Les résidents sont tous francophones, de nationalité canadienne, et nés au Québec. Cependant, ils ne proviennent pas tous du secteur de Saint-Hubert, certains sont de Montréal et/ou de Longueuil. Actuellement, une seule résidente reçoit des services du CLSC, notamment ceux de l'inhalothérapeute. Toutefois cinq résidents bénéficiant du programme des mesures de désengorgement des urgences en Montérégie (MDU)⁷, ont accès à des services du CLSC, tels que l'ergothérapie, les soins cliniques donnés par des infirmières, les services d'une auxiliaire, la réadaptation, selon les besoins des personnes visées par le programme.

Depuis sa création, la résidence La Verrière a connu un très fort roulement de résidents ; au moment de la faillite en 1991, 19 chambres sur 50 étaient vacantes. Toutefois, après le redémarrage de la résidence, ce roulement a été rééquilibré au fur et à mesure que la situation financière de la résidence s'est stabilisée et que le nombre de résidents a augmenté. Aujourd'hui, les dirigeants de la résidence avouent néanmoins avoir un nombre élevé de départs tout à fait compréhensible. Par exemple, l'année 2003 fut exceptionnelle : dix résidents sont décédés de mort naturelle, dont cinq entre octobre et décembre seulement. À part les décès, il y a d'autres facteurs comme les placements ou les transferts en centre d'accueil et en CHSLD. En 2003, quatre départs de nature volontaire ont eu lieu, motivés par un changement de milieu décidé par la famille, etc. (Entrevue no 10 : 1).

2.2 Les membres du conseil d'administration

Comme mentionné plus haut, il importe de rappeler qu'en 1991, ce conseil était formé de sept membres au départ, puis il a été réduit à cinq membres en 1995. Depuis l'automne 1998, trois membres ont été mandatés par l'assemblée annuelle des actionnaires, ces

⁷ Il s'agit d'un projet pilote de désengorgement des urgences impliquant la participation de cinq CLSC de la sous-région de Longueuil, incluant le CLSC de Saint-Hubert. Nous présenterons plus en détail ce projet pilote dans les prochaines sections.

derniers ont toujours fait partie du conseil. Ils constituent aujourd'hui les trois officiers : la présidente, le vice-président et le secrétaire-trésorier. Ces personnes ne sont pas issues du quartier ni de l'arrondissement de Saint-Hubert, ils sont plutôt originaires du Montréal métropolitain.

- La présidente est infirmière de profession ; elle a travaillé longtemps auprès des personnes cancéreuses. Elle est retraitée d'un hôpital universitaire depuis 1997. Elle continue d'œuvrer dans ce domaine au sein de la résidence La Verrière. Cette copropriétaire représente, avec la collaboration de la directrice, la personne-ressource en ce qui a trait à la programmation et à la gestion des services offerts aux résidents. En 1995, elle s'est impliquée comme membre fondateur, avec le représentant du Conseil des aînés de St-Hubert, un intervenant du CLSC de Saint-Hubert et un représentant des autorités municipales de la ville, pour mettre sur pied le Regroupement des résidences privées de St-Hubert, premier organisme dans son genre au Québec. À cet effet, elle a été sollicitée au début de la création de cet organisme pour siéger en tant que présidente ; aujourd'hui elle y siège encore mais en tant que vice-présidente. Il s'agit d'un retour suite à la difficulté de recruter un membre à une telle fonction. Elle a pu y établir des liens de partenariat avec des acteurs sociaux provenant de toute la communauté hubertine⁸. Elle a aussi participé à plusieurs tables locales de travail sur l'amélioration des services offerts aux aînés en résidences privées.
- Le vice-président ainsi que directeur de la maintenance est l'un des principaux gestionnaires ; il est responsable des travaux de maintenance et de l'entretien du bâtiment de la résidence. Il se consacre aussi à l'élaboration des tarifications pour les services offerts en résidence. Il est retraité d'une entreprise montréalaise spécialisée en bureautique, où il travaillait en tant que représentant en vente. Cependant, il n'a pas d'expérience en tant que telle auprès des personnes âgées.

⁸ Le réseau gravitant autour de la résidence La Verrière sera présenté dans la section 2.4.

- Le secrétaire-trésorier s'occupe de la gestion comptable de la résidence ; il prépare les états financiers annuels de la compagnie. Comptable de profession, il a été directeur des finances dans un centre de jeunesse à Montréal, puis directeur administratif dans un centre pour personnes âgées à St-Eustache. Toujours actif sur le plan professionnel, il est travailleur autonome dans le même secteur d'activité.

2.3 Les employés

Au moment de notre étude, la résidence La Verrière comptait 14 employées à titre permanent ; parmi elles, une seule personne travaille à temps plein, la directrice de la ressource, qui assure aussi la fonction d'infirmière auxiliaire. Les 13 autres employés travaillent à temps partiel : il s'agit de six préposées aux bénéficiaires, de deux cuisinières, de deux préposées à l'entretien ménager, d'une animatrice en loisirs, d'un concierge, et enfin d'une préposée au bain. Afin de maintenir les services nécessaires à la vie quotidienne des résidents, la directrice a mis sur pied une liste de personnel remplaçant (sur appel et selon la disponibilité), celui-ci est composé de huit employées, dont trois cuisinières, quatre préposées et une préposée en entretien ménager. Toutes ces personnes ont un lien plus ou moins direct avec les résidents selon l'implication et la fonction de chacune d'elles.

Suite à des informations fournies à partir des dossiers des employés, la directrice nous a appris que la grande majorité des employés sont des femmes. L'âge moyen est de 40 ans ; elles sont toutes francophones à l'exception de deux employées qui sont d'origine anglophone. Six d'entre elles sont mariées, une dizaine sont célibataires et deux ont deux enfants. Pour des raisons de non-disponibilité des employés, nous n'avons pu en rencontrer que quatre, ce qui en soi ne peut être représentatif du profil des employés de la résidence La Verrière. Nous avons pu interroger la directrice, une préposée impliquée auprès des résidents, une autre préposée en entretien ménager et enfin la cuisinière.

Le degré de scolarité varie beaucoup : une seule personne détient un diplôme collégial, les trois autres ont moins de douze années de scolarité. Leur trajectoire d'emploi varie

beaucoup aussi : deux d'entre elles proviennent du milieu privé, ayant occupé le même type d'emploi ; une autre employée a occupé un travail autonome à domicile (une garderie d'enfants) et la dernière a été mère et femme au foyer avant de commencer ce travail. Parmi elles, une seule personne est au service de la résidence La Verrière depuis une douzaine d'années, alors que les autres ont travaillé en moyenne de deux à trois ans dans la résidence. Des quatre personnes rencontrées, deux seulement ont une expérience auprès des personnes âgées : elles ont travaillé dans des résidences privées pour personnes âgées autonomes.

2.4 Le réseau

2.4.1 Les acteurs du quartier

Le territoire de la résidence La Verrière bénéficie maintenant de nombreuses complicités et de partenaires stables. Malgré les difficultés rencontrées lors des phases de son redémarrage (quasi-faillite, mauvaise couverture médiatique, départ des résidents, fermeture des portes du CLSC, etc.), le travail accompli au sein de la résidence La Verrière laisse entrevoir de l'espoir et des résultats réalisés à pas de géants par les gestionnaires, grâce à une manière particulière de gagner, de développer et de bonifier continuellement l'appui des différents partenaires sociaux présents à St-Hubert.

La vie quotidienne dans la résidence La Verrière ne peut plus se passer de la générosité et de l'implication d'un bon nombre d'acteurs jeunes et moins jeunes, professionnels ou non professionnels. Il s'agit d'abord des proches des résidents, ensuite des bénévoles. Ainsi, une fille d'un des résidents organise un bingo deux fois par semaine ; la mère de la directrice de la ressource participe également à toutes les fêtes organisées à la résidence et fait de l'accompagnement-transport bénévole auprès des résidents qui n'ont pas de personnes-ressources. Ensuite, une enseignante de l'école Charles Lemoyne rend souvent visite à l'heure du souper aux résidents, qui ont appris à la connaître et à se confier à elle. Par ailleurs, la direction de la résidence autorise l'implication de plus jeunes bénévoles provenant principalement des écoles du secteur. Ces derniers sont souvent envoyés dans le cadre des programmes scolaires ; ils s'impliquent régulièrement à l'heure du repas

pour servir, aider les résidents, ou simplement discuter avec eux. Ensuite, le médecin de la résidence vient sur appel ou lorsqu'un des résidents ne se sent pas bien ou a besoin d'une prescription médicale urgente. Le service de coiffure possède une petite installation au deuxième étage et offre de multiples services à des prix très abordables. De plus, le pharmacien du quartier responsable des dossiers médicaux des résidents représente un acteur très important auprès de la résidence ; en effet, il est appelé souvent à participer au financement des activités de loisirs et des sorties organisées par la résidence.

2.4.2 *Les partenaires*

Bien avant que le CLSC n'accepte la collaboration avec la résidence La Verrière, l'interlocuteur principal dans le domaine de la santé et des services sociaux était la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie (RRSSSM). Cependant, quelques années après, en 1995, le CLSC est devenu un des plus importants partenaires actuels de la résidence. En effet, *via* le Regroupement des résidences privées de St-Hubert, le CLSC figure comme un partenaire significatif. Avec l'instauration du projet pilote de désengorgement des urgences dans les hôpitaux de la Rive-Sud, les résidences membres du Regroupement ont été appelées à offrir des lits de convalescence ou de transit, des services d'hôtellerie et d'aide aux personnes, en fonction des besoins évalués par les intervenants du CLSC. La résidence La Verrière adhère depuis le début du projet à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie et collabore étroitement avec les intervenants du CLSC, notamment par l'intermédiaire de l'intervenant de liaison CH-CLSC, de l'infirmière et d'un travailleur social. Aujourd'hui, les rapports entre la résidence et les représentants du CLSC sont très conviviaux.

Toujours au niveau des partenaires gouvernementaux, au moment de notre étude, la résidence reçoit des subventions d'Emploi Québec pour financer une partie du salaire d'un travailleur-étudiant d'origine autochtone, il s'agit du programme de l'APQNL⁹ géré par Emploi Québec. La Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST),

⁹ L'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador (APQNL) a instauré des programmes d'aide financière aux individus, aux entreprises et aux organismes. Des subventions sont accordées pour favoriser l'employabilité, entre autres, de jeunes étudiants d'origine autochtone, le soutien et l'expansion de petites ou moyennes entreprises ainsi que d'organismes (Secrétariat aux affaires autochtones, avril 2000).

comme autre partenaire provincial, offre des formations aux employés de la résidence. Notons toujours qu'au moment de notre étude les employés de la résidence La Verrière n'ont pas participé aux formations proposées par la CSST. Ceci est dû aux formations souvent complètes des employés, particulièrement les préposées aux résidents (Entrevue n° 2, 2004 : 6). La résidence est aussi membre du Regroupement provincial des résidences pour retraités du Québec nouvellement appelée l'Association des résidences et des centres hospitaliers de soins de longue durée privés du Québec (ARCPQ). Cette alliance lui permet de se maintenir à jour des décisions provinciales qui touchent les résidences privées.

Pour ce qui est des partenariats avec les instances locales, la résidence a des liens très étroits avec différents organismes locaux, notamment l'association bien connue du milieu, le Regroupement des résidences privées de St-Hubert (RRPSH), qui réunit la quasi-totalité des résidences privées du territoire hubertin. Cette forme d'association est considérée capitale, puisqu'elle avantage les résidences et consolide leur entreprise et ce, dans une atmosphère d'échange, de complémentarité et de solidarité, et non de concurrence. Les résidences privées entreprennent des rapports familiaux et collaborent étroitement pour une meilleure protection de leurs résidents. Ce type d'association a contribué à démystifier le travail des résidences privées et à démontrer leur volonté de lutter contre les dits « foyers privés clandestins ».

Vient ensuite le Conseil des aînés de St-Hubert, partenaire très présent et actif dans plusieurs conseils d'administration de groupes ou associations concernant les aînés. Le Conseil des aînés invite à sa table le RRPSH ; de plus, il a contribué à la mise sur pied du premier guide d'hébergement réalisé par le RRPSH et intégrant le premier code d'éthique en résidences privées dans la région. Il a été aussi à l'origine de l'amendement d'un règlement municipal au sein de la ville, favorisant des ententes entre le CLSC, la ville et les résidences privées. Ce fut l'un des premiers cadres juridiques aboutissant à l'établissement d'un contrat social entre les partenaires précités. Les relations sont donc excellentes entre le Conseil des aînés de Saint-Hubert et la résidence La Verrière ; ce partenariat historique entre une ressource privée à but lucratif et une association de

personnes âgées respectée dans le milieu, a permis la construction de bonnes assises locales, de même qu'une collaboration et une consultation permanentes visant un meilleur contrôle de qualité des services offerts en résidences privées pour une meilleure protection des aînés.

Le Centre d'action bénévole de St-Hubert représente un partenaire moins présent vis-à-vis de la résidence La Verrière, les résidents sont informés et invités lors des activités ou des programmes de loisirs organisés par cet organisme bénévole. Cependant, la résidence La Verrière est exclue des services offerts par des bénévoles en accompagnement-transport médical. Ce qui rend le partenariat un peu difficile entre les deux groupes. En raison de son statut privé, la résidence La Verrière est appelée à chercher elle-même ses propres bénévoles, ou encore à créer ou organiser elle-même ce type de service à ses résidents (Entrevue n° 1, 2004 : 5).

Pour ce qui est des partenaires au niveau du loisir, la résidence peut compter sur la collaboration d'autres organismes communautaires, comme les Loisirs thérapeutiques de St-Hubert. Le Club d'âge d'or de Saint-Hubert et l'Association des familles soutien de St-Hubert (AFSAS) offrent au besoin leur support et leur soutien aux résidents en perte d'autonomie et à leur famille. La collaboration est aussi excellente avec ces groupes.

3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

3.1 Les objectifs et les priorités de la résidence

3.1.1 *Les objectifs*

Dans son projet initial, la résidence La Verrière s'est donnée pour mission d'offrir et d'administrer des chambres et pensions aux personnes âgées autonomes ou en perte légère d'autonomie provenant de Saint-Hubert ou non. Elle poursuit des objectifs plus spécifiques, notamment d'assurer une gamme de services relevant de la sécurité, de l'hygiène personnelle, de l'alimentation, des services de santé et enfin de la socialisation.

Dans une visée plus large, la résidence La Verrière rejoint la mission et les objectifs du Regroupement des résidences privées de Saint-Hubert. La mission première de ce dernier vise à contribuer au bien-être et à la qualité de vie des aînés vivant en résidence privée à St-Hubert, et à se faire connaître comme ressource apportant support à la communauté. Les principaux objectifs du Regroupement consistent à :

- promouvoir la qualité de vie de nos aînés en résidence privée ;
- reconnaître leurs droits et libertés ;
- briser leur isolement ;
- et enfin développer des liens avec les différents partenaires sociaux (Regroupement des résidences privées de St-Hubert, 2003).

3.1.2 *Les priorités*

Depuis le redémarrage de la résidence La Verrière en 1991, les administrateurs se sont donné une première priorité, celle d'assurer la viabilité de leur entreprise et de maintenir le bâtiment en état de fonction. Puis au cours du développement de la résidence, ils ont d'abord orienté leurs énergies vers l'amélioration des services de soins et d'alimentation aux résidents, ensuite ils ont essayé de se faire reconnaître par le réseau de la santé et le milieu. Actuellement, la résidence La Verrière a dégagé des axes de priorité pour l'année

2004, il s'agit de rénovations, telles que des travaux intérieurs : la peinture des chambres des résidents, des couloirs, de la salle à manger, du fumoir et de la bibliothèque, ainsi que des réparations reliées à une fuite d'eau dans deux chambres à l'étage, et enfin de la révision du système de ventilation selon les nouvelles normes municipales.

3.2 Les aspects stratégiques

Le fait que la résidence La Verrière fut au bord de la faillite en juin 1991 ne constitua pas un élément facilitateur pour se faire mieux connaître au sein du territoire hubertin. Conséquemment, depuis cette année-là, les propriétaires n'ont eu de cesse d'élaborer des plans d'action pour relancer et restructurer la compagnie. Comme mentionné dans la section concernant le démarrage de l'entreprise et le projet initial, les stratégies utilisées touchaient essentiellement aux aspects de la gestion financière et de la promotion : la préparation du plan d'affaires et des demandes de prêts aux créanciers ; la sollicitation d'assurance des prêts par la Société canadienne d'hypothèques et de logement ; la présentation des expertises respectives des gestionnaires mandatés par l'assemblée générale des copropriétaires aux différents créanciers ; l'amélioration des services aux résidents, particulièrement au niveau de l'alimentation et des soins de santé.

Par ailleurs, la publicité et la distribution des annonces auprès des intervenants des hôpitaux, des CLSC, des cliniques privées, des associations des aînés, des organismes communautaires du milieu, étaient des moyens stratégiques utilisés pour transformer l'image de la ressource et présenter la nouvelle équipe de gestion de la résidence et ses réalisations. L'adhésion et la participation de la résidence La Verrière à tout organisme voué aux aînés, tel que les associations provinciales et locales, respectivement l'ARCPQ et le RRPSH, constituaient une autre démarche stratégique.

De plus, une des stratégies primordiales de la ressource était et demeure celle d'établir des rapprochements avec la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie, justement pour se faire connaître et construire des partenariats enrichissants. En ce sens, la période entre 1991 et 1995 fut caractérisée par un travail acharné et des

démarches persistantes non sans résultats. En effet, la résidence La Verrière a atteint cet objectif du fait que, sous l'égide du CLSC de St-Hubert, elle adhère depuis 3 ans au projet pilote de désengorgement des urgences instauré par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie. La participation à ce projet met en évidence l'évolution de la position de la résidence La Verrière comme partenaire et collaboratrice reconnue, mais aussi l'assurance d'une meilleure visibilité et d'une meilleure reconnaissance dans le secteur d'hébergement privé.

3.3 Les services produits

La résidence La Verrière offre la location de 50 chambres avec pension aux personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie. Au moment de la réalisation de l'étude, la quasi-totalité des chambres (46) sont louées sur une base permanente, et quatre sur une base temporaire pour les clients convalescents ou en transit du programme MDU. L'édifice est divisé en trois étages incluant le rez-de chaussée, il est muni d'un ascenseur facilitant les déplacements et permettant ainsi aux résidents une meilleure autonomie. Les chambres ont des superficies différentes. Elles sont sous forme d'espace ou d'unité non divisé, munies de grands placards et de fenêtres, sans balcon. Dans chaque chambre, le résident a le loisir d'utiliser les meubles mis à sa disposition par la ressource ou d'aménager sa chambre selon son goût en utilisant ses propres meubles ; il arrive aussi qu'il complète l'aménagement de la chambre telle que louée. En revanche, quel que soit le choix du résident, le coût du loyer de la chambre reste inchangé. En général, les chambres sont équipées d'un lit, d'une commode à tiroirs, d'une table de chevet, d'un lavabo, d'une toilette (s'il y a lieu), d'un système d'appel d'urgence, des miroirs, etc. Ces chambres ont des caractéristiques différentes, que l'on peut regrouper en trois grandes catégories :

Tableau 1
Nombre et catégories de chambres offertes à la résidence La Verrière

Catégorie	Nombre de chambres avec toilette privée	Nombre de chambres avec toilette partagée	Nombre de chambres avec lavabo seul
Rez-de-chaussée	2	4	9
1 ^{er} étage	3	4	12
2 ^{ème} étage	4	2	10
Total des chambres	9	10	31

Nous remarquons l'hétérogénéité des chambres offertes, car des transformations ont été réalisées dans plusieurs chambres justement pour pouvoir les munir de lavabo ou de toilette privée et adapter le mieux possible les lieux aux besoins des résidents. Ceci nous démontre que l'édifice subit, au fur et à mesure, des conversions, au gré des événements et à la demande de la clientèle de la résidence. Un des propriétaires reconnaît là matière à travailler, mais les transformations dans cette direction sont offertes, lorsque c'est possible et techniquement réalisable (Entrevue n° 2, 2004 : 7).

Comme le montre le tableau 1, les catégories de chambres varient beaucoup et influencent directement le coût du loyer¹⁰. Afin d'illustrer les montants que payent les résidents pour leur loyer, nous présentons ci-après les données recueillies lors de notre étude sur le coût moyen des loyers selon les catégories de chambres. En 2004, le loyer moyen du rez-de-chaussée est de 1 058 \$, le loyer le plus bas est fixé à 952 \$, alors que le loyer le plus élevé atteint 1 205 \$. Le loyer moyen du deuxième étage est de 1 047 \$, le loyer le plus bas est fixé à 950 \$, et le plus élevé à 1 320 \$. Enfin, le loyer moyen du troisième étage s'élève à 1 091 \$, le loyer le plus bas étant de 905 \$, et le plus élevé de 1 337 \$.

¹⁰ Le terme « loyer » indique dans le texte le coût total du loyer de la chambre et le gîte (incluant les services).

Dans le cadre du programme MDU pour la convalescence et le transit des personnes âgées en résidence privée, le coût de l'hébergement en résidence privée, tel que stipulé dans le cadre de référence des CLSC de la sous-région de Longueuil, est assumé par les partenaires impliqués, soit le client-famille ou l'usager, et le CLSC du territoire. En ce qui a trait au coût du loyer pour une convalescence, celui-ci est fixé à 50 \$ par jour. La répartition se fait de manière à ce que le client-famille paie directement à la résidence un montant de 15 \$ par jour, et le CLSC de résidence du client verse un montant de 35 \$ à la résidence privée. Le CLSC intègre ce montant dans un *per diem* de 80 \$ qui inclue les coûts reliés aux soins, aux services professionnels et à l'équipement fourni.

De même, pour ce qui est du coût de loyer pour une période de transit pour personne en attente d'hébergement, celui-ci s'élève à 75 \$ par jour, réparti aussi entre les mêmes partenaires : l'usager paie directement à la résidence un montant de 25 \$ par jour, et le CLSC de résidence du client verse un montant de 50 \$ à la résidence ; ce montant n'est pas inclus dans un *per diem*, tel que souligné dans le cadre de référence des CLSC de la sous-région de Longueuil.

La résidence La Verrière offre la location de chambres avec pension, et le coût du loyer intègre l'offre d'une gamme de services aux résidents. Ces services sont de quatre ordres : la sécurité, l'hygiène personnelle, l'alimentation, la santé et la socialisation. Cependant, lorsque des services supplémentaires¹¹ sont requis par les résidents, ces derniers doivent en défrayer les coûts, et ce, selon des barèmes établis par la direction. Par ailleurs, la ressource offre occasionnellement ses services en court séjour, par exemple, pendant des périodes d'essai, pour donner l'opportunité aux éventuels locataires d'essayer la qualité et le style de vie offerts au sein de la ressource, ou pendant des périodes de repos, de vacances, de répit pour les personnes âgées et leurs familles.

Les services de sécurité comprennent la surveillance 24 heures par jour ; celle-ci repose sur la présence du personnel en service nuit et jour (quoique les perceptions des résidents semblent indiquer une certaine insécurité par rapport à la présence d'un seul employé de

nuit¹²). Les couloirs sont munis de barres de soutien. Un système d'appel d'urgence est installé dans chacune des chambres et relié à un panneau central installé à chaque étage. Celui-ci indique le numéro de chambre et envoie un signal *via* le téléavertisseur de chaque employé. De cette manière le ou la préposé(e) rejoint instantanément la personne en détresse ou en besoin d'aide. La directrice, elle-même infirmière auxiliaire, suit de très près ces appels d'urgence pour diriger les soins ou les interventions nécessaires. Il y a un détecteur de fumée dans chaque chambre et dans tous les lieux communs, celui-ci est relié à un système de détection central. En effet, la ressource a vécu deux incidents d'incendie, le feu avait pris dans les chambres des résidents qui fumaient, malgré les interdictions et l'existence des lieux réservés à cet effet. Depuis ces incidents, la direction est stricte en ce qui a trait à l'usage de la cigarette, quitte à exiger de la personne le départ de la résidence (Entrevue n° 3, 2004 : 4). Par ailleurs, les portes pour accéder au bâtiment sont fermées de l'extérieur, ce qui permet une sécurité à l'intérieur de la ressource, mais aussi une liberté de déplacement pour les résidents. Les plans d'évacuation sont indiqués à chaque étage et près de chaque sortie, des extincteurs sont disposés aux endroits appropriés. Cependant, la résidence n'est pas équipée de caméra intérieure ni extérieure.

Pour ce qui est de l'hygiène personnelle des résidents, la ressource offre un bain complet une fois par semaine ; cela se fait avec l'aide et le soutien d'une préposée. Cette assistance au bain dépend du degré d'autonomie de la personne et de sa volonté à recevoir ce type d'aide. Les salles de bains sont munies de barres d'appui et adaptées selon les besoins des résidents. Par ailleurs, l'entretien ménager des chambres et le changement de la literie sont offerts une fois par semaine. Le service de buanderie est aussi disponible une fois par semaine. La direction propose, autant que possible, aux familles des résidents d'aider deux fois par année à faire le ménage, par exemple, au printemps et en hiver, ou à ranger le linge en ordre, etc. Périodiquement, un podologue vient offrir ses services aux résidents, ainsi que la coiffeuse (service de barbe inclus pour

¹¹ Ces services sont commandés par les résidents, par exemple, les bains additionnels ou le service dans les chambres.

¹² Nous exposerons plus en détail les perceptions des résidents à ce sujet dans la section traitant de la consommation des services.

les hommes), d'ailleurs, il existe un emplacement au troisième étage réservé à cet effet. Les résidents peuvent recourir à leurs services à des tarifs abordables.

La ressource offre l'alimentation à ses résidents ; il s'agit d'une nourriture dite « maison », soit des repas équilibrés (soupes et salades, repas principal et dessert). Les menus proposés sont changés toutes les trois semaines et sont affichés chaque jour. Les résidents ont droit à trois repas ainsi qu'à trois collations par jour. En ce qui concerne les résidents ayant des diètes prescrites, ceux-ci peuvent avoir des repas correspondant à leurs besoins, si nécessaire. Les personnes qui ne mangent pas ce qui est proposé dans le menu, ont la responsabilité d'avertir la cuisinière une heure avant le repas ; celle-ci offrira alors un plat de remplacement.

Les services de santé offerts dans la résidence La Verrière s'appuient sur la présence de l'infirmière-gestionnaire, qui se charge des prélèvements sanguins une fois par mois, des tests de diabète, et des mesures de la tension artérielle des résidents. D'autre part, l'infirmière auxiliaire – la directrice – supervise la médication prescrite par les médecins des résidents, elle fait les pansements pour les résidents qui ont des plaies à soigner. Elle place les médicaments sous surveillance, dans un lieu sécuritaire non accessible.

Pour ce qui est des services de santé provenant de ressources externes, un médecin attitré est disponible pour les résidents qui ont besoin de services médicaux. La résidence La Verrière offre aussi un service de pharmacie de l'extérieur. Le pharmacien collabore avec la directrice dans le but de faciliter le service aux résidents. Il ouvre un dossier pour chaque résident, fait le suivi et les renouvellements des médications prescrites et se charge de préparer ou de disposer les médicaments selon le système *Dispill*. Au moment de notre étude, et mis à part la clientèle du programme MDU, nous avons appris qu'une seule personne bénéficie des services du CLSC pour des problèmes de respiration, un inhalothérapeute lui donne des soins régulièrement et suit son évolution.

Finalement, pour briser l'isolement, les personnes âgées de la résidence La Verrière ont accès à un soutien à leur vie sociale. Ce volet a pour objectif de développer des activités

de loisirs et de participation à la vie de la ressource. Il n'existe aucun comité de loisirs constitué ou organisé par les résidents. Toutefois, la directrice organise et propose une programmation d'activités : les résidents font du bingo deux fois par semaine ; et tous les mercredis, une messe, appelée « La Parole », leur est offerte ; le jeu de poches comme activité est aussi très populaire auprès des résidents. Par ailleurs, chaque semaine, l'animatrice en loisirs propose aux résidents des exercices appelés « remue-méninge », ainsi que du conditionnement physique. Chaque mois, une activité thématique est organisée dans la salle communautaire de la résidence, par exemple : les sucres en avril, la St-Valentin, etc., ou encore la directrice invite un chanteur, un magicien ou un clown. Au deuxième étage, on trouve également une bibliothèque garnie de livres, de bibles et de périodiques disponibles pour les résidents. Au cours de l'année, les résidents peuvent également participer à des sorties extérieures ; celles-ci sont réalisées aussi souvent que possible avec d'autres résidences privées du secteur. Cette initiative permet aux résidents de s'amuser et de socialiser avec d'autres personnes du même âge ; les destinations proposées sont, par exemple, le Vieux-Port, pour visiter les mosaïcultures, ou encore une excursion en bateau, ou encore une sortie au centre d'achat, un pique-nique, etc.

3.4 Les données financières

Cette section présente la situation financière de la résidence La Verrière, dont nous avons obtenu les états financiers des quatre années 1999, 2000, 2001 et 2002. En fait, la résidence La Verrière regroupe deux entités juridiques différentes : La résidence La Verrière inc. et la copropriété indivise Saint-Hubert, qui sont interreliées. La première réfère à l'entité de gestion structurée en compagnie par actions, créée par les copropriétaires. Cette entité loue un immeuble et gère la Résidence La Verrière pour personnes âgées autonomes. La seconde réfère à cet immeuble qui abrite la résidence et qui est détenu par les dix-sept propriétaires de la copropriété indivise.

Cette section sera composée de deux parties majeures, soit, dans un premier temps, l'analyse financière de la résidence ; puis, dans un second, celle de la copropriété indivise.

3.4.1 *Analyse de La résidence La Verrière inc.*

L'analyse financière de La résidence La Verrière inc. comprendra deux volets, celui de la performance de gestion basée sur l'étude des états des résultats, et celui de sa situation globale basée sur l'étude de ses bilans. L'analyse longitudinale des états des résultats de La résidence La Verrière inc. montre que la principale source de ses revenus provient de la location des chambres et pensions, établie selon des baux conformes à la Régie du logement. En effet, bien qu'elle soit passée de 99 % à 95 %, la proportion des revenus provenant des loyers demeure la plus importante. Les autres revenus de La résidence La Verrière inc. proviennent de cinq autres sources.

La première source, composée d'intérêts ou de ristournes bancaires annuels, représente moins de 1 % en 1999 et de 1 % en 2002. À ces revenus s'ajoutent, dès 2001, dans le cadre du projet de désengorgement des urgences (MDU), des fonds, et non des subventions, pour le paiement des loyers aux bénéficiaires, et des salaires pour certains employés de la résidence La Verrière s'il y a lieu. Aussi, grâce au programme de crédit d'impôt pour le maintien à domicile des personnes âgées, et celui d'Emploi Québec pour l'embauche d'étudiants autochtones, La résidence La Verrière inc. accède à deux autres sources de financement, qui ne cessent de croître avec le temps. Des revenus additionnels résultent du loyer du salon de coiffure, des soins donnés en supplément aux résidents, ainsi que de la clientèle externe qui recourt à la cafétéria.

Hormis les revenus provenant des intérêts et des ristournes, toutes les autres entrées monétaires sont regroupées sous la rubrique « Autres » dans les états des résultats. Tel qu'illustré par les proportions calculées dans le tableau 2 qui suit, il appert que ces sources de revenus, bien que croissantes en proportion, demeurent minimales (4 %) comparativement aux loyers. Il est à souligner que la rubrique « Location » de l'état des résultats regroupe les loyers et les revenus du programme MDU, programme auquel participe La résidence La Verrière inc. dès 2001. En 2002, première année pour laquelle toutes les données sont disponibles, les revenus du programme MDU représentent 11 % des revenus de la rubrique « Location ». Pour toute notre analyse relative à l'évolution du

poste « Location », nous utiliserons le terme « loyer » ; car ne disposant pas de l'information pour 2001, nous ne pouvons dissocier les revenus générés par le programme MDU de ceux qui sont propres aux loyers.

Tableau 2

État des revenus et des dépenses de La Résidence La Verrière inc. par poste budgétaire et en proportion du budget annuel de 1999 à 2002

	1999	2000	2001	2002
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Loyer	529 042 (99 %)	506 739 (98,76 %)	585 709 (97 %)	604 658 (95 %)
Autres	4 715 (0,9 %)	6 131 (1,19 %)	10 867 (2 %)	27 015 (4 %)
Intérêts	23 (0,09 %)	201 (0,05 %)	6 715 (1 %)	5 472 (1 %)
Revenus	533 780	513 071	603 291	638 145
Salaires et avantages sociaux	176 931 (34 %)	182 804 (35 %)	192 975 (33 %)	204 803 (35 %)
Alimentation	57 015 (11 %)	58 732 (11 %)	71 390 (12 %)	76 425 (13 %)
Soins de santé	5 905 (1 %)	5 422 (1 %)	6 005 (2 %)	7 682 (2 %)
Loyer versé à la copropriété	140 731 (27 %)	125 731 (24 %)	155 731 (26 %)	122 122 (20 %)
Entretien/réparation	39 448 (8 %)	47 322 (9 %)	48 516 (8 %)	59 787 (10 %)
Chauffage/énergie	27 831 (5 %)	27 956 (5 %)	29 354 (5 %)	30 453 (5 %)
Frais de gestion versés aux administrateurs	31 800 (6 %)	30 929 (6 %)	36 656 (6 %)	39 755 (6 %)
Frais de comptabilité	7 800 (1 %)	7 800 (2 %)	7 800 (2 %)	7 950 (2 %)
Honoraires professionnels	7 448 (1 %)	7 793 (2 %)	4 970 (1 %)	9 296 (2 %)
Autres frais	30 301 (6 %)	26 609 (5 %)	30 667 (5 %)	30 320 (5 %)
Dépenses	525 210	521 098	584 064	588 593
Surplus (Déficit)	8 750	(8 027)	19 227	49 552
Impôt sur le revenu	1 806	-	4 092	11 016
Impôt sur le revenu recouvré		(1 450)		
Bénéfice net (Perte nette)	6 764	(6 577)	15 135	38 536

Source : La résidence La Verrière inc., États financiers, 1999, 2000, 2001, 2002.

L'analyse longitudinale des états des résultats des quatre années financières montre une augmentation significative des revenus (19,5 %) depuis 1999. Entre 1999 et 2002, les

loyers des résidents ont augmenté de 14,3 %, et ce, malgré une légère baisse en 2000, principalement expliquée par des vacances et un taux de roulement élevé des résidents. Entre 2000 et 2002, nous remarquons une reprise en croissance des loyers, à la fois en nombre et en termes de montant. Cette croissance peut être expliquée par deux facteurs majeurs. D'une part, cette croissance, attribuable à la hausse du nombre de résidents, semble catalysée par des incitatifs à la location instaurés depuis le redémarrage de l'entreprise en 1991. Ces derniers sont offerts aux employés et à la directrice lors de chaque nouvelle location de chambres. En effet, pour chaque nouveau locataire référé par un membre du personnel qui reste au moins trois mois, La résidence La Verrière inc. lui octroie une prime. D'autre part, cette croissance est aussi expliquée par la hausse du montant des loyers. En effet, les loyers des résidents sont assujettis à l'évolution de leurs revenus, principalement composés de leurs pensions de vieillesse et leurs régimes de retraite, qui sont indexés annuellement. De plus, ces mêmes montants sont aussi soumis à des augmentations basées sur le crédit d'impôt pour le soutien à domicile pour les personnes âgées depuis 2000, ensuite sur l'indice moyen de consommation et l'augmentation du coût de la vie et des salaires (Entrevue n° 9, 2004 : 4).

Les autres revenus augmentent entre 1999 et 2002 grâce aux nouveaux salaires contribués par le CLSC. Les revenus de la location du salon de coiffure ainsi que ceux provenant de la cafétéria ne représentent qu'une infime partie des revenus de la résidence. Notons toutefois que certaines autres opérations de la résidence, dont l'importance peut dépasser celle des autres revenus, ne sont point comptabilisées. En effet, l'apport bénévole n'est pas comptabilisé dans les revenus (autres apports ou dépenses économisées) et n'a jamais été évalué, ni en termes d'heures de travail, ni en termes de salaires. En conclusion, la solvabilité de La résidence La Verrière inc. ainsi que ses revenus dépendent principalement des loyers.

En ce qui a trait aux dépenses de La résidence La Verrière inc., il importe de souligner que les deux principaux postes sont les salaires et les loyers payés par la résidence à l'autre entité juridique, qui est la copropriété. En effet, les salaires et les avantages sociaux des employés figurent comme la principale dépense : ils représentent la

proportion la plus importante en termes de frais d'exploitation (entre 33 et 35 % des dépenses totales), avant même le loyer que paie la résidence à la copropriété indivise (entre 20 et 27 %).

La proportion des salaires et des avantages sociaux a connu une hausse de 15,75 % depuis 1999. Cependant, étant donné l'évolution à la hausse du nombre de résidents, cette croissance des salaires s'explique de la manière suivante.

Concernant le contrat de location établi entre la copropriété et la société de gestion La résidence La Verrière inc., nous observons une fluctuation quant aux montants alloués à ce poste : entre 1999 et 2002, il a connu d'abord une diminution de 15 000 \$ en 2000, et une augmentation de 30 000 \$ en 2001. Et finalement de 2001 à 2002, il y a eu une baisse du montant du loyer de 33 609 \$ au total. Alors que le loyer est habituellement une dépense fixe, dans le cas de La résidence La Verrière inc., il varie à travers le temps et en fonction des revenus de location. Il convient de souligner le fait intéressant suivant : la proportion que représente le loyer versé par la résidence par rapport à ses dépenses totales et celle qu'il représente par rapport à ses revenus de location sont les mêmes. Une telle coïncidence peut être expliquée par la volonté d'augmenter (ou diminuer), grâce à la rubrique « Loyer », la valeur des dépenses, afin de contrebalancer la hausse (ou la baisse) des revenus. Ainsi, les revenus nets avant impôts demeurent relativement faibles.

À cet égard, il semblerait, selon le secrétaire-comptable, que les deux entités juridiques ont conclu une entente à des fins fiscales dans le but d'alléger la charge fiscale de La résidence La Verrière inc., et ce, en fonction des résultats de chaque année. Cependant, cette intervention tient compte de plusieurs facteurs, notamment du capital, des intérêts et taxes foncières de la copropriété : « [...] le coût du loyer est équivalent à ce que paient les propriétaires pour l'hypothèque capital et intérêts en plus des taxes municipales. » (Entrevue n° 9, 2004 : 11-16)

Ensuite, la dépense la plus importante est celle de l'alimentation, sa proportion par rapport aux dépenses totales est passée de 11 % en 1999 à 13 % en 2002. Étant donné la

hausse du nombre de résidents ainsi que l'émergence d'une clientèle externe pour la cafétéria, cette croissance du coût de l'alimentation en pourcentage nous a semblé normale. Toutefois, entre 1999 et 2002, ce coût de l'alimentation a augmenté de 34 % alors que pour la même période, les revenus de location n'ont augmenté que de 14 %. Cette différence dans les taux de croissance peut être expliquée par des coûts croissants de l'alimentation et la volonté de la direction à fournir continuellement des repas équilibrés aux résidents. Malgré la tentative constante de la directrice et des administrateurs de fixer un budget pour l'achat de la nourriture, et les mesures prises pour réduire les coûts en participant à des groupes d'achats, les budgets attribués à l'achat de la nourriture ne cessent d'être dépassés. Enfin, l'ensemble des autres rubriques des dépenses dans l'état des résultats représente des postes habituels, et leur proportion en regard des dépenses totales semble normale et stable.

Un des mandats des administrateurs de La résidence La Verrière inc. est d'entretenir l'immeuble et de faire les réparations lorsque requises. En effet, entre 1999 et 2000, la proportion des dépenses consacrées à l'achat du matériel, de l'équipement, de la peinture, de la tapisserie et des accessoires connexes, tout comme celle des frais reliés au terrain et immeuble, aux cueillettes des ordures, à l'entretien de l'ascenseur, au déneigement et à la maintenance, ont augmenté de 20 %. Ces mêmes dépenses ont connu une autre augmentation plus importante entre 2001 et 2002, soit de 11 271 \$, dont la proportion atteint 23,23 %. Ceci témoigne du souci des administrateurs de maintenir le bâtiment en bon état de fonctionnement.

Quant aux frais de gestion, l'autre poste des plus importants sert à la rémunération des gestionnaires. En effet, La résidence La Verrière inc. verse aux trois gestionnaires des frais pour l'administration et la gestion, qui atteignent 6 % des revenus mensuels de La résidence La Verrière inc. Il convient de rappeler que depuis juillet 1997, ces gestionnaires sont mandatés par l'assemblée annuelle et reçoivent 6 % des revenus de la résidence, ce pourcentage n'a jamais été changé depuis ce temps-là (Entrevue n° 9, 2004 : 12).

L'ensemble des autres rubriques des dépenses de l'état des résultats sont des postes habituels, et leur proportion en termes de dépenses totales semble normale, bien qu'en croissance. Globalement, ces dépenses semblent normales et proportionnelles aux revenus obtenus, et cohérentes avec la nature des activités de la résidence. Selon l'étude des bilans et l'évolution des postes principaux, il importe de spécifier que les seuls actifs et passifs de La résidence La Verrière inc. sont à court terme. L'ensemble de ces postes ne représente que des frais à payer ou des recettes à recevoir, engendrés par les opérations quotidiennes et la gestion de la résidence. Étant donné la structure juridique établie entre la copropriété indivise et La résidence La Verrière inc., cette dernière ne possède aucun actif à long terme, ni aucune dette liée à ce type d'actif.

3.4.2 Analyse de la copropriété indivise Saint-Hubert

La copropriété indivise Saint-Hubert tire ses revenus du loyer versé par La résidence La Verrière inc. (voir Tableau 3). Ce loyer, tel qu'expliqué dans la section « Analyse de La résidence La Verrière inc. », a fluctué à travers le temps, et ce, pour tenir compte des revenus de la résidence et pour minimiser les charges fiscales. Cette évolution du loyer favorise aussi la copropriété, puisqu'elle améliore sa performance financière, et donc sa capacité d'emprunt. Les autres revenus, soit les intérêts reçus, sont négligeables.

Quant aux dépenses, hormis les taxes relatives à la propriété, les frais bancaires et surtout les intérêts sur la dette à long terme, toutes les autres dépenses n'entraînent pas de déboursés. En effet, les amortissements n'étant qu'une écriture comptable, les seules sorties de fonds, 61 % des dépenses, sont les frais financiers à payer et les intérêts. Ces derniers représentent à eux seuls 48 % des dépenses totales. Par contre, si l'on considère ces dépenses, comparativement aux revenus 2002, les intérêts absorbent 46 % des revenus et l'ensemble des dépenses entraînant une sortie de fonds atteint 59 % des revenus. De telles proportions démontrent une certaine latitude financière dont jouit la copropriété. Toutefois, cette tendance pourrait être renversée si les taux d'intérêt augmentent. En effet, la copropriété ayant choisi de détenir une hypothèque dont le terme est d'un an, une hausse des taux d'intérêt augmenterait sensiblement les déboursés et pourrait fragiliser la situation financière de la copropriété. Dans le contexte de baisse des

taux d'intérêt connu depuis 1999, cette stratégie a joué en faveur de la copropriété. En effet, les gestionnaires ont réussi à diminuer les taux d'intérêt de l'hypothèque de premier rang grevant le terrain et la bâtisse de 6,67 % en 2000 à 3,96 % en 2002.

Tableau 3
État des revenus et des dépenses de la copropriété indivise Saint-Hubert par poste budgétaire, et en proportion du budget annuel de 1999 à 2002

Année	1999	2000	2001	2002
Loyer	140 731 (99,99 %)	125 731 (99,99 %)	155 731 (99,99 %)	122 122 (100 %)
Intérêts	6 (0,01 %)	34 (0,01 %)	7 (0,01 %)	-
Revenus	144 737	125 765	155 738	122 122
Taxes municipales	15 049 (9 %)	15 743 (10 %)	16 036 (10 %)	14 977 (13 %)
Entretien/réparation	-	840 (1 %)	-	1 000 (0,8 %)
Frais bancaires	134 (0,5 %)	132 (0,5 %)	144 (0,5 %)	102 (0,1 %)
Amortissements des frais de la dette à long terme	8 339 (5 %)	8 339 (5 %)	8 338 (5 %)	-
Intérêts de la dette à long terme	86 381 (52,5 %)	80 622 (51 %)	80 784 (52,5 %)	56 412 (47 %)
Amortissement du pavage et du stationnement	1 213 (1 %)	1 213 (1 %)	1 019 (1 %)	937 (0,8 %)
Amortissement du bâtiment	48 127 (29 %)	46 202 (29 %)	44 354 (29 %)	42 580 (36 %)
Amortissement du mobilier et de l'équipement	5 402 (3 %)	4 321 (2,5 %)	3 457 (2 %)	2 766 (23 %)
Dépenses	164 645	157 412	154 132	118 774
Bénéfice net (Perte nette)	(23 908)	(31 647)	1 606	3 348

Source : La copropriété indivise Saint-Hubert, Bilans financiers 1999, 2000, 2001, 2002.

3.5 La production des services

La résidence La Verrière inc. s'est donné comme mission d'offrir un type de logement sous forme de chambre simple avec pension aux personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie. L'accès à ces services suit un processus ordonné, celui-ci encadre l'offre de logement et de services aux résidents de la façon suivante.

La personne, ou sa famille, intéressée à louer une chambre dans la résidence fait une demande, bien sûr, après avoir fait une visite des lieux et après avoir pris connaissance des services offerts. Elle complète une demande de bail ordinaire de la Régie de logement qu'elle soumet à la direction de la résidence. Celle-ci se base sur deux critères d'admissibilité seulement : le degré d'autonomie¹³ et le résumé du dossier médical de la personne requérante. Le contrat de bail est complété par une annexe, qui cite les services offerts et inclus au bail, ainsi que les obligations du résident. La direction informe la personne de la disponibilité des types de chambres, en fonction des trois catégories ; la personne fait alors son choix et, par le fait même, définit sa priorité. Au moment de notre étude, la résidence avait une liste d'attente de cinq personnes. L'attente est de six mois pour une chambre avec toilette privée, de quatre mois pour une chambre avec toilette partagée, et d'un mois pour une chambre avec lavabo seul. Par ailleurs, si une personne souhaite changer de chambre par la suite, elle en fait la demande en signant un nouveau bail pour le type de chambre souhaité. Rappelons qu'au sein de la résidence, il n'existe pas de comité de sélection des résidents, du fait de son caractère privé. Au moment de la signature du bail avec annexe, le résident et sa famille sont informés de toutes les clauses du contrat de bail, de la description du logement, des services inclus dans le loyer, des obligations et des responsabilités de chacune des parties. Le loyer est payé par chaque locataire le premier du mois. Quant à la demande de résiliation du bail, elle doit être expédiée à la résidence. La résiliation du bail prend effet lors des circonstances

¹³ La résidence La Verrière définit la perte d'autonomie en fonction des incapacités. Une personne autonome est celle qui ne requiert aucune aide, une personne en légère perte d'autonomie est celle qui nécessite un encadrement au niveau de la médication, souvent due à une prise excessive de médicament. Et enfin la moins autonome est celle qui, en raison des pertes de mémoire, nécessite surtout beaucoup d'encadrement et moins d'aide physique (Entrevue no 3, 2004, 8).

imprévues, notamment l'hospitalisation permanente, le transfert permanent dans un centre d'hébergement public. Le bail finit le dernier jour du mois et une indemnité équivalente à un mois de loyer est payable par le résident en sus du loyer régulier¹⁴.

Le Code d'éthique

Comme il a été mentionné plus haut, la résidence La Verrière est membre du Regroupement des résidences privées de St-Hubert (RRPSH) ; ce dernier a institué un code d'éthique en 1995, basé sur la Charte des droits et libertés de la personne. Ce code d'éthique est remis à chaque résident vivant dans les ressources membres de ce regroupement. Cet outil met en évidence la volonté de ces résidences privées à instaurer un cadre de vie harmonieux où les personnes âgées seront protégées de toute forme d'abus, d'exploitation ou de discrimination, et respectées dans leur autonomie et leurs besoins. Toutefois, les résidents âgés sont appelés aussi à leur tour à participer, si possible, aux soins et aux services les concernant, être respectueux envers le personnel, et se soumettre aux normes et aux règlements de la résidence (RRPSH, 2004).

Sept principes guident le Code d'éthique. Le résident a le droit de :

- recevoir des services de qualité dans le respect et la dignité ;
- être informé sur l'ensemble des services qui lui sont offerts par sa résidence et sa communauté ;
- avoir un environnement sain et de qualité répondant à ses besoins
- recevoir des services sociaux et de santé sans distinction ;
- avoir droit au respect de son intimité et de sa vie privée
- exprimer ses choix et que ces derniers soient respectés
- mener sa vie selon ses désirs, ses volontés, ses croyances dans les limites normales de la vie en communauté.

¹⁴ Tel que mentionné dans l'annexe au bail de La résidence La Verrière inc., 2004 : 2.

Le Code d'éthique fait aussi mention des responsabilités du résident. La direction de la résidence La Verrière veille à ce que soit connu et respecté ce code d'éthique.

3.6 L'organisation du travail

Analysons à présent l'organisation interne du travail dans la résidence La Verrière. Pour ce faire, nous définirons les tâches rattachées à chacun des postes de travail de la résidence. Comme nous en avons fait mention plus haut, la résidence emploie quatorze personnes, treize d'entre elles travaillent en permanence à temps partiel, et une seule personne travaille à temps plein. Huit autres employés constituent l'équipe sur appel. La quasi-totalité des employés sont des femmes. Les administrateurs et gestionnaires sont au nombre de trois, et sont mandatés par l'assemblée générale. Ils ont chacun leurs responsabilités dans l'organisation et l'encadrement du processus du travail au sein de la résidence. Voyons à présent les rôles respectifs de ces producteurs de service :

- La présidente-infirmière participe aux services des soins de santé. Elle encadre le travail de la directrice et la soutient en donnant des soins infirmiers aux résidents une fois par semaine, particulièrement pour les prises de sang. Elle est sur appel durant la fin de semaine si l'état de santé d'un des résidents se détériore. Elle remplace la directrice lors de ses vacances et ses absences pour maladie. Elle aide celle-ci au recrutement du personnel et lors des visites médicales. En tant que gestionnaire, sous l'autorité du conseil d'administration, elle a la tâche de veiller à la réalisation de la mission et de l'atteinte des objectifs de la résidence. Elle contribue, entre autres, à planifier et contrôler les activités et les services au sein de la résidence. Elle prend la décision quant aux résidents qui ne respectent pas les règlements internes, et au licenciement d'employés qui ne répondent pas à la mission de la ressource. Elle contrôle les budgets et autorise les dépenses extraordinaires avec consultation auprès du conseil d'administration. Elle s'assure que la résidence ait une bonne visibilité en concevant et en diffusant des pamphlets publicitaires dans le milieu. Elle représente la résidence La Verrière lors des réunions au sein du Regroupement des résidences privées de St-Hubert, aussi elle a la tâche de développer

des liens de partenariat auprès des intervenants des milieux communautaire, public et privé.

- Le vice-président, membre du conseil d'administration, est présent une journée par semaine, et est directeur de la maintenance. Il supervise toutes les réparations et les travaux d'entretien nécessaires dans l'immeuble, notamment, tout ce qui touche à l'électricité, la plomberie et la peinture. Il vérifie le fonctionnement des systèmes de ventilation et de climatisation, et de l'ascenseur s'il y a lieu, et il voit à l'achat des produits d'entretien. De plus, il supervise les ouvriers spécialisés pour procéder aux réparations et à l'entretien du bâtiment. Il a l'aide du concierge quatre fois par mois pour la réalisation de ces travaux. Enfin, il est chargé des tarifications des loyers, il prépare les avis de renouvellement des baux des résidents. Il tient à jour les listes de résidents et de personnel, tout comme le calendrier de travail et le cahier d'incendie. En somme, il veille à la mise à jour de toute information reliée au travail de direction.

- Le comptable est aussi membre du conseil d'administration au titre de secrétaire-trésorier. Il est présent une journée par semaine à la résidence ; son travail consiste à évaluer, organiser et coordonner les processus comptables de la résidence. Il a la tâche de préparer les rapports financiers et d'élaborer des prévisions budgétaires à présenter lors de l'assemblée annuelle. Il rédige les registres comptables et assure la gestion des comptes bancaires. Il effectue toutes les deux semaines la paie des employés. Il se charge de recevoir et de procéder à la gestion des subventions des programmes gouvernementaux, telles que ceux reçues d'Emploi Québec et du programme fédéral de Crédit d'impôt pour le maintien à domicile des personnes âgées.

- La directrice et infirmière auxiliaire : Elle est responsable de diriger la résidence tout en donnant des soins quotidiens aux résidents. Elle est en poste de 9 heures à 17 heures, cinq jours par semaine. Au niveau de la direction, son rôle consiste à envoyer les commandes pour l'achat de nourriture et de tout produit d'entretien ménager nécessaire. Elle est responsable de la réparation de tout appareil en fonction. Elle prépare le menu avec l'aide de la cuisinière. Elle reçoit les factures pour paiement, les chèques de loyer et les

paiements pour les services ou les soins supplémentaires. Elle fait la facturation pour les résidents. Elle s'occupe des achats des résidents, s'il y a lieu. Elle prépare les factures pour les dossiers des clients de CLSC-MDU, elle joue le rôle d'intermédiaire entre le CLSC et la résidence : elle reçoit les professionnels et les intervenants provenant du CLSC, les informe sur l'état de santé et les besoins des convalescents. Elle reçoit les appels dirigés vers la résidence, elle donne les renseignements et prend les messages. Elle reçoit la clientèle, l'informe et lui fait visiter la résidence. Elle reçoit également les membres des familles des résidents lors des visites. Elle est responsable du recrutement du personnel et rencontre souvent les employés potentiels et en rend compte aux propriétaires. Elle prépare les fiches de travail des employés et organise les quarts de travail. De plus, elle fait le lien entre les employés et les patrons, s'il y a lieu. Elle constitue la personne pivot, particulièrement lors des litiges avec les résidents. Par ailleurs, elle reçoit les bénévoles du quartier et les membres de famille des résidents se portant bénévoles, leur donne des directives pour soutenir la vie communautaire des résidents. Elle organise les transports pour l'accompagnement médical fait par des bénévoles.

Au niveau des soins, de par son métier d'infirmière auxiliaire, elle prend les décisions pour donner les soins, ou faire suivre par le médecin ou l'hôpital la personne dont l'état de santé se détériore. Chaque jour, elle donne des soins tels que le contrôle et le changement des pansements, la mesure de la tension artérielle, le test de diabète. Elle fait aussi les appels aux médecins et veille au suivi des visites médicales. Elle gère les médicaments des résidents ; en termes de suivi et de contrôle des prises de médicaments et des renouvellements de prescriptions, elle fait le suivi des dossiers médicaux des patients, en collaboration avec le pharmacien (Entrevue n° 3, 2004 : 15). Son travail est supervisé par les membres du conseil d'administration de la résidence La Verrière.

- Les cuisinières (deux, mais seulement une par quart de travail) sont les personnes pivots dans la cuisine. Elles ont la responsabilité de préparer quotidiennement les repas ainsi que les collations pour les 50 résidents, les employés présents lors de chaque quart de travail et éventuellement les visiteurs. Elles sont en poste de 8 heures du matin à 18 heures le

soir, et elles sont chargées de gérer le service alimentaire à la résidence. Elles coordonnent ce service en collaboration étroite avec la directrice et avec l'assistance des préposées. Elles choisissent et préparent les menus, cette planification est basée aussi sur le choix et les demandes des résidents. Elles reçoivent et procèdent à l'inventaire de la nourriture, proposent les commandes d'achats. Enfin, elles veillent à la qualité de la nourriture.

- Les préposées auprès des résidents (six, mais seulement une par quart de travail) sont en poste de sept heures trente à seize heures, de jour ; de seize heures à minuit, de soir ; et de minuit à huit heures, de nuit. Elles sont chargées de donner les soins d'hygiène, tels que les toilettes partielles et les bains complets aux résidents, elles peuvent donner des assistances aux bains si nécessaire. Elles sont aussi responsables du lavage et du nettoyage des vêtements des résidents, qu'elles remettent pliés à chaque résident en fin de journée. Elles aident certains résidents au moment du réveil. Elles participent au service aux tables lors du dîner. Elles veillent à leur sécurité, de jour comme de nuit. Elles sont appelées parfois à mesurer la pression artérielle des résidents, à faire des pansements si l'infirmière n'est pas disponible, à donner la médication préparée à l'avance par la pharmacie sous forme de *dispill*, et à faire le test de diabète. Elles participent aux traitements d'inhalothérapie. Notons que le travail des préposés de nuit diffère de celui des préposés de jour : les préposés de nuit s'occupent des travaux d'entretien tels que le lavage du plancher pour des fins de sécurité des résidents, l'assistance au réveil, et les soins.

- Les préposées à l'entretien (deux, mais seulement une par quart de travail) sont en poste pendant six heures trente par jour, de onze heures trente à dix-huit heures. Elles sont chargées de nettoyer les planchers des chambres, les salles de bains, toilettes, lavabos et buanderie, les couloirs, les vitres, le bureau de la directrice, et l'entrée de la résidence. Elles entretiennent les couloirs et les rampes d'accès, pour qu'ils soient propres et sécuritaires. Elles vident les poubelles, balayent le plancher des trois étages, et nettoient les lieux d'activité communs tels que le fumoir, l'emplacement pour la coiffure, la bibliothèque, etc. De plus, elles participent au service lors des repas de midi et soir, en

nettoyant la salle à manger et les tables, et en rangeant la vaisselle et la nourriture. Enfin, elles participent à plusieurs tâches selon les besoins du moment.

- Le concierge est présent trois à quatre jours par deux semaines. Il est chargé de la peinture et de toutes les retouches dans les chambres, la salle à manger, les salles de bains lorsque requis, ainsi que les corridors et tous les lieux communs. Il fait des réparations d'électricité, de plomberie au sein de l'immeuble ; il nettoie et vérifie le système d'aération et les portes de secours. Il est une personne ressource pour effectuer tout travail de bricolage ne nécessitant pas l'intervention d'ouvriers spécialisés. Enfin, il voit à l'entretien du système d'éclairage et à la ventilation de tout appareil de la résidence. Son travail est souvent supervisé par le directeur de la maintenance ou la directrice.

- L'animatrice en loisirs est présente deux heures par semaine ; elle se charge, avec la collaboration de la directrice, d'organiser des activités. Elle propose aux résidents participants des exercices de conditionnement physique, et des jeux tels que le remue-méninge. Elle s'assure de motiver le plus possible les résidents et de les attirer à participer aux activités hebdomadaires.

- La préposée au bain occupe un poste créé pour répondre aux besoins d'hygiène des résidents, particulièrement de ceux qui désireraient avoir des bains supplémentaires en plus des bains hebdomadaires offerts, ou encore de ceux qui seraient absents lors des bains de jour. Cette employée travaille neuf heures par semaine et seulement durant le soir après 18 heures ; elle est appelée donc à donner des bains, des assistances aux bains aux résidents.

3.7 Les aspects sociaux de l'organisation du travail

3.7.1 Le roulement du personnel

Selon les administrateurs, depuis son redémarrage en 1991, la résidence a toujours eu un roulement de personnel normal. Par ailleurs, au moment de la réalisation de notre étude, la direction confirme l'existence d'un roulement de personnel ; celui-ci ne constitue

toutefois pas un problème aigu et n'a pas de conséquences directes sur l'organisation du travail au sein de la résidence. Pour les trois dernières années, la directrice affirme avoir eu des départs, en moyenne un ou deux par année. Les employés avaient différentes raisons de départ, liées, semble-t-il, à leurs conditions personnelles, notamment l'âge de la retraite, la reprise des études pour les plus jeunes, et les autres attentes salariales. De plus, notons que la résidence La Verrière participe au programme APNQL (Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador) d'Emploi Québec et accepte de nouveaux stagiaires provenant des centres de formation privés, pour constituer son équipe de remplacement. Ceci pourrait jouer un certain rôle dans le roulement du personnel. Mais malgré cela, il demeure à peu près stable :

« Ça ne bouge pas beaucoup au niveau de mes employés. Dans une année, c'est à peu près deux ou une employée par année, ça bouge pas tellement. » (Entrevue n° 3, 2004 : 10)

Au moment de la réalisation de notre étude, une des employées rencontrée avait treize années d'ancienneté au sein de la résidence, alors que les trois autres en avait entre deux et quatre années seulement. Les employés de la résidence La Verrière sont recrutés de plusieurs façons : certains se sont directement adressés à la direction de la résidence et ont postulé des emplois permanents ou de remplacement. Parmi eux, certains ont commencé par des emplois de remplacement pour finir avec des emplois permanents, d'autres ont été recrutés directement pour des postes permanents. Le *membership* de la résidence La Verrière au RRPSH lui donne certains privilèges. Elle a la possibilité d'utiliser des stratégies de recrutement inter-résidences, notamment par des contacts auprès des membres du RRPSH, permettant ainsi d'échanger de l'information sur du personnel potentiel, et éventuellement des envois de *curriculum-vitae* et des demandes d'emploi (Entrevue n° 3, 2004 : 20).

Les contrats de travail des employés respectent les normes établies par la Commission des normes du travail. Les employés ne sont pas syndiqués, chose rare dans ce secteur d'activité. Les employés débutent ainsi au salaire minimum de la résidence (plus élevé que le salaire minimum général) et celui-ci augmente avec l'ancienneté. La direction prend le soin de vérifier et de s'informer sur les salaires des différents employés auprès

des autres résidences du territoire ayant le même nombre de résidents, afin d'éviter du roulement inutile de leur personnel et de la concurrence. Comme l'affirme la gestionnaire :

« Au niveau des contrats avec les employés, ce sont les normes du travail qui sont appliquées. Nos employés ne sont pas syndiqués. Et puis, on suit ce qui se passe parfois au niveau des autres résidences de Saint-Hubert, que j'appelle moi-même, celles qui font 40 à 50 résidents, que je connais bien maintenant. On s'appelle et on se donne des informations là-dessus surtout pour les augmentations de salaires, sinon on suit ce qui s'applique au niveau du gouvernement, au niveau de la base des salaires et les normes du travail, on respecte, c'est toujours ça qui est appliqué : les normes du travail finalement.» (Entrevue n° 1, 2004 : 6)

En outre, en 2002, la résidence a vécu une expérience délicate au niveau de la gestion de son personnel. Une des employés ayant le rôle de « préposée aux bénéficiaires » avait des faiblesses en ce qui a trait aux relations interpersonnelles. Ceci nuisait aux services et à la qualité de vie des résidents. Suite aux différentes plaintes verbales auprès de la direction, cette dernière a décidé de sanctionner l'employée par des avertissements et des périodes d'arrêt de travail pour réflexion. Cette tentative s'est soldée par un échec ; après la reprise du travail, la préposée n'a pas amélioré son comportement. Congédiée, elle a déposé une poursuite contre la résidence La Verrière devant la Commission des normes du travail. Un an après, un règlement à l'amiable est survenu. Aux dires de la directrice, ce départ était une nécessité afin de maintenir une stabilité au sein de la résidence :

« On a eu un problème avec une employée. On a été obligé de faire faire des plaintes écrites pour les usagers, mais personne ne voulait faire de plaintes écrites, jusqu'à ce que, bon, la personne parte. Et on ne peut rien faire. [...] Oui, donc il y a eu une période de réflexion, elle est restée chez elle pour quelques jours pour faire le point. Après quelques semaines, elle est revenue mais avec les mêmes problèmes. Donc on a été obligé de l'aviser. » (Entrevue n° 3, 2004 : 13)

3.7.2 *Les sentiments d'utilité et de satisfaction au travail*

En ce qui a trait au sentiment d'utilité, la plupart des employés rencontrés ont laissé entendre leur satisfaction quant à leur contribution personnelle à la réalisation des tâches quotidiennes auprès des aînés de la ressource. Au-delà des salaires peu élevés, ils sont conscients de l'importance de leur engagement envers les personnes âgées, notamment pour les sécuriser, leur donner des soins d'hygiène et de santé, contribuer à briser leur

isolement. Quelques-uns n'ont pas hésité à participer à des formations pour mieux accomplir leurs tâches et mieux servir les résidents.

Par ailleurs, certains semblent avoir développé des aptitudes interpersonnelles à travers le contact qu'ils ont avec les résidents. Dans l'ensemble, le personnel reconnaît que le travail physique et l'approche des résidents ne sont pas toujours chose facile. Exceptionnellement, certaines situations s'avèrent une source d'insatisfaction en raison des divergences de points de vue entre résidents et employés. Ces derniers considèrent que certains résidents ne sont pas très commodes et ont un tempérament difficile. Cependant, ils affirment qu'en général, cela n'a pas eu de répercussions négatives sur leur travail ; au contraire, ils ont appris à surmonter ces difficultés. Ils semblent avoir réussi à se faire apprécier et faire reconnaître leur participation particulière à créer un climat familial et respectueux dans la résidence. Voici ce qu'ils en disent :

« Moi je dirais que c'est plus familial, je pense qu'ils me prennent un peu comme leur petite-fille, je suis quand même d'une génération plus jeune, en général, oui, c'est ce qui fait que souvent ils me disent que je suis à la bonne place. C'est sûr que des fois on a des hauts et des bas. C'est souvent ça qui m'encourage à continuer, comme durant les fêtes, c'est une période moins difficile, c'est ma fête et j'ai été gâtée, j'ai eu plein de cartes et de cadeaux, c'est le *fun* et puis ça fait bien du chaud au cœur, je me sens très appréciée et c'est agréable. » (Entrevue n° 3, 2004 : 17)

« Moi je donnerais des bains à la journée longue, c'est que j'aime le lavage du corps et surtout prendre bien soin de la personne, j'aime mieux ça que les autres tâches. [...] J'aime ben ça laver le linge, faire le lavage, faire des brassées à toutes les journées, faire des plis. En général, j'ai un bon contact avec eux, à part une ou deux personnes, c'est plus de la manipulation, je pense. Ces gens-là manipulent parfois un peu beaucoup même, ça fait que, mais ce n'est pas une limite pour moi, je reste polie et respectueuse toujours, c'est juste un bonjour pas plus, j'en ai juste deux sur 50, c'est pas pire. » (Entrevue n° 15, 2004 : 1-4)

« J'aime beaucoup le nettoyage et la propreté, et j'aime aussi le contact avec les gens. [...] oui, ça va bien, c'est sûr que chaque personne a son tempérament, mais on essaie de *dealer* avec ça, mais en général, ça va très bien. [...] Personnellement j'ai développé des aptitudes au niveau relationnel, ça c'est sûr. » (Entrevue n° 17, 2004 : 3)

De plus, l'aspect humain est très présent dans l'esprit des employés, du moins pour certains, comme le mentionne la cuisinière rencontrée :

« Même si je suis cuisinière et non préposée, je vois une personne par terre, je m'en charge tout de suite, je la prends dans mes bras et je la sécurise en

envoyant du renfort. Je l'aide et c'est une réaction naturelle, on est des humains, non ? » (Entrevue n° 16, 2004 : 5)

Le décès des résidents est revenu souvent comme épreuve difficile pour les employés. Le fait de vivre cette expérience laisse parfois des marques profondes et met les employés face à une des réalités éprouvantes de leur travail. Par ailleurs, quelques préposées évoquent une certaine frustration liée au manque de temps pour finaliser quelquefois leurs tâches. Elles souhaitent du temps supplémentaire, voire allonger leurs horaires de travail. Elles considèrent que leurs conditions de travail sont parfois plus difficiles par la surcharge de travail, qui les pousse à laisser une partie des tâches incomplètes à l'autre équipe et réciproquement (Entrevue n° 15, 2004 : 4 ; Entrevue n° 17, 2004 : 3).

En ce qui a trait aux aspects positifs du travail, les employés rappellent l'existence d'une très grande écoute et d'une complicité entre les employés, la direction et les propriétaires. Ils sont ouverts à la discussion et à la communication pour améliorer les conditions de travail et les services aux résidents. À cet égard, les efforts fournis sont très appréciés par les employés, même si parfois la satisfaction de tous et chacun s'avère parfois inaccessible (Entrevue n° 3, 2004 : 16). Au niveau des relations entre la direction et les propriétaires, des vœux ont été aussi exaucés :

« Quand il y a quelque chose, je me sens à l'aise à en parler tout de suite et ne pas garder juste pour moi et que ça devienne une montagne. Où est-ce qu'ils peuvent m'aider, ils m'aident vraiment et ils vont le faire, ils s'en occupent vraiment. Il faut que ça devienne un lien, il faut qu'ils soient là pour me soutenir. » (Entrevue n° 3, 2004 : 21)

Cependant, un seul malaise altère les bienfaits de cette communication notamment au niveau des relations avec les employés. Aux dires de la directrice et de certaines employées, quelques conflits entre les équipes de travail sur la manière de diriger le service alimentaire, et les initiatives non acceptées de part et d'autre, ne facilitent pas le travail de la directrice. Chacune des équipes a sa vision de ce service. Il y aurait absence de coopération et de bonne volonté, des éléments qui garantiraient une meilleure collaboration et une clarification des attitudes des employées concernées. D'ailleurs, la directrice ne cache pas une certaine irritation à ce sujet : « C'est le plus difficile, parce que chacun a toujours un petit problème, et ce n'est pas clair... des jugements différents

entre eux, et c'est des fois difficile. C'est compliqué... parfois je fais intervenir les patrons. » (Entrevue n° 3, 2004 : 16). Ce contexte semble parfois faire perdre du temps à la direction, au détriment de la mission de la résidence et de son administration. La direction utilise des petits moyens dissuasifs (mémo ou note à la porte de son bureau) pour tenter d'influencer les employés et les inciter à la soutenir à cet égard.

Au moment de la réalisation de cette étude, les employés semblaient tous avoir le même souhait : de meilleurs avantages sociaux, notamment en ce qui concerne les régimes et les pensions de retraite. La plupart attendent la retraite de leurs époux et regrettent de ne pas avoir la même couverture sociale leur assurant de meilleures conditions de vie à la retraite.

3.7.3 La conciliation travail-famille

Rappelons que la quasi-majorité du personnel de la résidence La Verrière sont des femmes et travaillent à temps partiel. Les horaires de travail offerts par la résidence sont répartis entre deux équipes, celle du jour et celle du soir, une semaine sur deux. Chaque employée dans l'équipe a sa tranche horaire (une quinzaine sur deux). De plus, la plupart des employées questionnées n'ont pas de contraintes familiales exigeantes en tant que telles. Elles sont satisfaites de la flexibilité de leur tranche horaire, qui laisse une ouverture à d'autres occupations (travail autonome pour certains et vie de grands-parents pour d'autres, etc.). Cependant, la question de la conciliation travail-famille se pose pour l'unique employée à temps plein : la directrice-infirmière auxiliaire, mère de jeunes enfants et ayant de lourdes responsabilités au sein de la résidence. Celle-ci a négocié une entente avec les propriétaires de manière à avoir plus de vacances, soit quatre semaines par année et quelques jours de maladie. Elle n'est pas de garde en soins infirmiers une semaine sur deux. Elle gère son temps au quotidien en fonction de la lourdeur du travail (pause, avance et retard). En général, elle considère avoir moins d'avantages sociaux mais un horaire plus flexible qu'au sein du secteur public, auquel ses conditions familiales actuelles ne permettent pas l'intégration (Entrevue n° 3, 2004 : 22).

3.8 La formation des producteurs de services

La résidence La Verrière offre des formations à ses employés. La plupart sont données à la directrice, certaines sont au frais de la résidence, d'autres au frais de la CSST, et d'autres encore au frais de la directrice elle-même. Pour l'année 2004, la directrice a suivi des cours dispensés par l'ARCPQ sur l'administration des résidences privées, d'autres cours dispensés par la CSST sur les normes du travail, et particulièrement une période d'étude sur la loi concernant le harcèlement au travail. En outre, elle a participé à une autre journée d'étude à la société d'Alzheimer sur l'intervention auprès des aînés, car c'est une clientèle de plus en plus importante au sein de la résidence. Enfin, suite à l'adoption de la nouvelle loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé – la loi 90 –, de nouvelles activités ont été confiées aux infirmières auxiliaires, telles que les prélèvements sanguins, l'installation d'un tube nasogastrique et l'administration de vaccins. La directrice a pris l'initiative de payer et suivre cette formation de vingt heures, pour pouvoir améliorer et développer ses connaissances professionnelles lui permettant, à l'avenir, de donner de meilleurs soins aux résidents.

En ce qui concerne les préposés auprès des résidents, la plupart ont déjà eu leur formation, mais certaines nécessitent des remises à jour de la réanimation cardio-respiratoire. Récemment, la direction rencontre un problème d'encouragement à la formation chez les employés. En 2004, l'appel à la formation de la CSST pour les réanimations cardio-respiratoires n'a pas trouvé preneur. L'année précédente, cette même offre a retenu l'attention de trois employés seulement. Pour ce qui est des formations concernant les préposés à l'entretien, un employé d'une des deux équipes est appelé à donner une formation de deux journées au nouvel employé, vu la seule nature physique du travail. De même, la formation pour les bains et des assistances aux bains est dispensée par la préposée auprès des résidents d'une des équipes. Cependant, la directrice et l'infirmière ont la responsabilité de former toutes les préposées auprès des résidents pendant une certaine période, en ce qui concerne surtout la mesure de la pression

artérielle, le changement des pansements, les tests de glycémie, etc : « On fait plus les notions d’infirmière... c’est comme si tu jouais un petit peu à faire l’infirmière sans l’être, si l’infirmière n’est pas disponible, bon, on est capable de faire ça, un pansement, il ne faut pas s’arrêter là donc ; et en plus, ça nous fait plaisir. » (Entrevue n° 15, 2004 : 2)

3.9 La consommation des services

Les différents services dispensés par la résidence sont généralement bien perçus. En ce qui a trait aux chambres, les résidents sont très satisfaits, même si certaines chambres peuvent paraître étroites, elles sont par contre bien agencées. D’après les commentaires recueillis auprès des résidents, ceux-ci se sentent à l’aise dans leurs chambres, ces dernières étant bien adaptées et surtout sécuritaires. Elles sont munies de grands placards, de larges fenêtres, des rampes d’accès, etc. Comme nous l’avons mentionné préalablement, le choix des chambres est important chez les résidents ; il est tributaire des catégories de chambres disponibles et de leurs coûts. Certains résidents font leur choix en fonction de leurs besoins et de leur degré d’autonomie. Selon une résidente au rez-de-chaussé, la question peut se poser effectivement :

« Moi, je fais de l’angoisse et puis j’aime avoir quelqu’un proche, quand je sors de ma chambre il y a toujours quelqu’un à la salle à manger à côté et dans le bureau de la directrice jour et nuit. Il y a toujours un surveillant, j’aime ça comme ça et ça fait mon affaire, et puis, c’est gai, ça bouge tout le temps, ce n’est pas ennuyant. [...] C’est la plus petite qu’il y a dans la maison, moi, j’aime ça, et je ne changerai pas, et en plus, elle est à moins cher. » (Entrevue n° 12, 2004 : 1)

Une autre résidente considère que le fait de changer de chambre à trois reprises lui a permis en définitive de trouver celle qu’il lui convenait le plus :

« Oui, au début, j’étais dans la chambre 4, après j’ai trouvé ça *cheap* et ennuyant, et après ça, ils m’ont transférée en chambre 109, et puis là, je suis dans la chambre 319, parce qu’il n’y avait pas de toilette, et moi j’avais demandé une chambre avec toilette, c’est un peu plus cher mais par contre ça vaut ça. » (Entrevue n° 13, 2004 : 1)

Ces constats permettent d’affirmer que la location des chambres au sein de la résidence La Verrière dépend de plusieurs facteurs, que l’on peut attribuer soit à la disponibilité ou

non des chambres avec les commodités souhaitées par les locataires, soit aux coûts de location *versus* les revenus de ceux-ci.

Par ailleurs, les convalescents participant au programme MDU que nous avons eu l'occasion de rencontrer se réjouissent de leur séjour de courte ou de longue durée. Cela est essentiellement tributaire de la sélection des chambres par les intervenants de liaison du CLSC. En effet, ce choix fait toute la différence lors de l'orientation des convalescents, puisqu'il s'agit de répondre à des besoins très spécifiques de la personne, et ce, en fonction de son état de santé, en termes de la proximité des lieux communs et de la sortie, et de l'espace dans la chambre pour l'usage de la chaise roulante, etc.

Pour ce qui est de la sécurité dans la résidence, les résidents ont fait des commentaires très positifs. Ils se sentent confiants par rapport à cet aspect de leur vie en résidence ; en effet, ils ont accès à un ascenseur à chaque étage avec des sorties de secours bien identifiées et éclairées. Les portes de la résidence sont fermées de l'extérieur. Les couloirs sont tous munis de rampes d'accès et de tapis. Ils ont des tirettes d'alarme dans leurs chambres reliées à un système central, lui-même connecté aux téléavertisseurs portés par chaque préposé auprès des résidents. Mais, le fait d'avoir du personnel en place jour et nuit les sécurise davantage. Cependant, cet employé responsable de la surveillance remplit parallèlement ses tâches, par exemple, faire un rapport du service de nuit, etc. ; cela crée chez certains résidents (rencontrés au hasard sur le terrain) quelques craintes et parfois des sentiments d'insécurité, particulièrement, ceux qui se sentent plus vulnérables et moins autonomes en raison de la fragilité de leur santé. Néanmoins, dans l'ensemble, les résidents semblent confiants et rassurés. Ils apprécient le travail des employés dans la mesure où ils savent qu'ils ne seront jamais laissés à eux-mêmes. D'ailleurs une équipe de jour et une autre équipe de soir sont toujours présentes, sauf durant le quart de nuit où un seul employé reste en place. De plus, la directrice est toujours disponible dans son bureau et fait régulièrement le tour des étages, elle-même ainsi que l'infirmière sont à tour de rôle sur appel en fin de semaine. Il semble que ces efforts ont réussi à rassurer d'une certaine manière la majorité des résidents.

En ce qui a trait aux coûts des loyers des chambres, les résidents sont presque tous unanimes : ils considèrent qu'ils défraient beaucoup d'argent pour leur gîte et pension. La quasi-totalité de leurs revenus est absorbée mensuellement, particulièrement, lorsque 80 % sont des résidentes âgées de plus de 83 ans. Lorsque nous leur avons posé la question sur le coût du loyer et son augmentation, certains ont mentionné qu'il y a possibilité d'une entente informelle avec la direction générale :

« À partir du mois de juillet prochain, c'est 30 \$ en plus, mais c'est question d'arrangement, on peut toujours s'arranger. [...] Moi, j'ai la pension du gouvernement, je n'ai pas d'autres revenus. [...] je sais pas, on n'en pas encore parlé, ça va être la première fois. » (Entrevue n° 12, 2004 : 5)

D'autres ont accusé les gouvernements en place de négligence envers les aînés :

« Mais le gouvernement, il devrait aider les gens âgés, ça n'a pas de bon sens, ça augmente tout le temps, puis les résidences ne sont pas ici pour faire faillite par rapport à tout. C'est de l'ouvrage, on sait que c'est de l'ouvrage à astheure. Il faut qu'ils paient le personnel, puis s'ils ne les augmentent jamais..., ben, c'est pas ça, et puis ce n'est pas des « bêtes » ici. [...] je ne sais pas comment ça se fait que le gouvernement ne va pas là où tout le monde se plaint. » (Entrevue n° 13, 2004 : 8)

Comme cité plus haut, l'entente de partenariat entre le CLSC et la résidence La Verrière permet aux participants du programme MDU de payer une petite partie, soit 30 % du coût du loyer ; en effet, l'utilisateur paie directement à la résidence l'équivalent de 15 \$ par jour, alors que le CLSC paie l'équivalent de 35 \$ par jour, et ce, quelle que soit la catégorie de la chambre louée par le résident. Dans les faits, le coût du loyer des chambres pour les convalescents s'avère moins élevé que celui pour des résidents réguliers, qui, eux, paient le coût total du loyer. Ce programme s'avère donc avantageux ; d'ailleurs, selon les administrateurs de la ressource et la directrice en chef du programme de soutien à domicile du CLSC, les coûts d'hébergement en résidence privée sont beaucoup moins élevés que si la personne demeurait à l'hôpital suite à une intervention médicale ou à un quelconque problème de santé. De plus, les services offerts par le personnel de la ressource et les professionnels du CLSC susceptibles d'assurer un retour de l'utilisateur à la maison, sont nettement plus personnalisés et efficaces (Entrevue n° 4, 2004 : 18 ; Entrevue n° 7, 2004 : 10).

Le service alimentaire offert au sein de la résidence La Verrière est central. En effet, vu que l'équipe de cuisine nourrit 50 résidents en plus de tous les employés en service, sa tâche est de taille. Selon la direction, les repas préparés sont de qualité, variés et complets, et ils sont très appréciés par les résidents. De plus, pour certains résidents, les moments passés à la salle à manger constituent une occasion pour socialiser. En général, ils se considèrent choyés à ce niveau, ils ont de bons repas avec des menus variés et des collations, et ils n'ont presque pas de soucis par rapport à leur alimentation, comme ils en font mention : « Nous avons une bonne nourriture, c'est très bien fait. » (Entrevue n° 12, 2004 : 5). « Elle est très bonne la nourriture ici, oui. » (Entrevue n° 14, 2004 : 3). Lorsque les résidents ont une réticence par rapport au menu suggéré, le règlement interne de la résidence stipule qu'ils doivent tout simplement en informer le service de la cuisine une heure avant, afin que soit préparé un petit repas de remplacement. Les résidents suivent le règlement pour éviter une désorganisation du service ; d'ailleurs, une nouvelle résidente, diabétique, nous en fait part :

« Je lui ai dit : « Donnez-moi des tranches de pain de blé ». Elle dit : « Il fallait que vous le disiez une heure avant ». J'ai dit : « Je ne demande pas des rôties là, je demande juste deux tranches de pain de blé. » Ça fait qu'elle a dit : « À l'avenir, il faut que vous me le demandiez une heure avant. Bon, c'est correct. » (Entrevue n° 13, 2004 : 5)

La même résidente souhaitait avoir une collation plus complète le soir, sans hésitation elle le demande à la directrice :

« À chaque fois que je demandais quelque chose, je l'ai eu. Comme le soir, il faut qu'un diabétique mange un peu, bon, il y avait juste du jus et des céréales, moi, j'en mangeais le matin. J'ai dit : « Il me semble des fois, ça serait bon de manger une rôtie avec une petite tasse de café le soir ». C. a dit : « Vous allez en avoir le soir. » Ça fait que le soir astheure, ils mettent du pain. » (Entrevue n° 13, 2004 : 6)

Les résidents disent qu'ils sont très satisfaits des services d'hygiène que leur procure la résidence ; ils estiment que leur milieu de vie – incluant tous les lieux : chambres, salle communautaire, fumoir, etc. – est très propre. Le bain ou l'aide au bain leur sont bénéfiques. Toutefois, la plupart des résidents requièrent plus qu'un bain par semaine, pour cela ils doivent défrayer certains coûts (15 \$) en supplément. Ceci semble ne pas les

déranger outre mesure, c'est même une priorité. D'ailleurs, un poste de préposé au bain a été justement créé, à raison de neuf heures par semaine pour répondre à cette demande.

La parole des résidents en dit long à cet égard :

« C'est qu'ils s'occupent beaucoup de nous. Oui, oui, ce qu'on demande, c'est ben rare qu'on est refusé franchement. » (Entrevue n° 13, 2004 : 10)

« Toutes des femmes, elles sont très chaleureuses. Oui, j'apprécie, et elles sont toutes gentilles. Oui, cette chaleur, c'est chaleureux, ils nous comprennent, ils sont compréhensifs et ils sont à notre écoute, oui, et j'aime bien. » (Entrevue n° 12, 2004 : 4)

Par ailleurs, les résidents ont des exigences par rapport au personnel qui leur donne des soins, ils demandent que ce soit des femmes et non des hommes, mais pas celles de peau noire et encore moins des employés dont l'orientation sexuelle est différente. À cet égard, la présidente nous fait part avec regret de ses impressions :

« Je vais vous dire bien franchement, nous, on encourage beaucoup les femmes à travailler, parce qu'avec la clientèle qu'on a, elle nous force à ne prendre que des femmes. [...] Le travail de préposé à la clientèle nous demande des bains régulièrement à tous les jours, et puis les femmes, comme c'est majoritairement des femmes qui sont dans cette résidence-là, n'acceptent pas de se faire laver par des hommes [...]

Comme cuisinier, c'est possible d'avoir un homme, c'est plus acceptable, question de préjugé, je pense. Ces personnes de cet âge-là, elles ont encore beaucoup de préjugés, elles n'acceptent pas les homosexuels, pas les Haïtiens. Les Noirs, ils ne sont pas acceptés ; certaines races peuvent être acceptées : les Espagnols, oui, mais pas les Noirs. C'est dommage parce que des fois on a des stagiaires noirs qu'on accepte. Mais, on va avoir beaucoup de difficulté à ce moment-là pour les bains. C'est dommage, mais on respecte. » (Entrevue n° 2, 2004 : 7)

Quant aux activités organisées par la résidence La Verrière pour briser l'isolement de ses résidents, les commentaires dont nous avons eu écho nous laissent croire que les avis sont partagés. D'une part, la direction regrette la faible participation des résidents aux activités physiques axées sur la mise en forme. Cette activité ne dépasse pas le taux de 20 % de participation de leur part, comme le mentionne la présidente :

« Ils ne font pas d'activités parce qu'ils ne se sentent pas jeunes, ou puisqu'ils viennent de déménager, ou ils ne veulent pas sortir de leur chambre. C'est surprenant que sur 50 personnes, nous en avons 10 qui participent à une activité. C'est décourageant parfois pour la directrice. » (Entrevue n° 1, 2004 : 8)

Mais, pour ce qui est des activités non physiques comme le bingo, les poches, les visites d'artistes, etc., le taux de participation augmente sensiblement. Mais, dans l'ensemble, la participation des résidents est souvent influencée par leur goût et leur potentiel physique. La directrice affirme que les coûts des sorties planifiées au courant de l'année sont quand même minimales ; d'ailleurs, une contribution financière provenant du pharmacien du quartier soutient ce type d'activité (Entrevue n° 3, 2004 : 6).

D'autre part, en général, les résidents semblent apprécier les activités offertes au sein de la résidence, particulièrement celles organisées à l'intérieur. Certaines personnes, dont les plus autonomes, en souhaitent davantage, elles sentent parfois des moments d'ennui, notamment le soir (Entrevue n° 12, 2004 : 4). Dans certains cas, il s'avère impossible pour des personnes de pouvoir participer, par exemple, à la messe, ou à la communion, qui a lieu chaque semaine :

« Moi, mes problèmes de santé ne permettent pas d'être prête, la Parole de Dieu, le mercredi matin, ça commence à 9 heures du matin. Alors, moi, je ne suis pas capable. [...] mais je vais lui en parler parce que j'aimerais avoir la communion par exemple, ça nuit pas ça. » (Entrevue n° 13, 2004, 5)

Il semblerait donc que, même si le comité des résidents existe¹⁵, ces derniers comptent très souvent sur leur propre intervention à titre individuel et informel auprès de la directrice pour améliorer un aspect particulier de leur qualité de vie. D'ailleurs, la directrice nous confirme les faits : le seul mécanisme de consultation qu'ils préfèrent est la consultation individuelle, bien qu'ils aient désigné un ou deux porte-parole (Entrevue n° 3, 2004 : 12-13). Lorsque nous avons interrogé la direction sur la participation éventuelle des résidents à la vie de la ressource, nous avons appris aussi que, souvent, lorsque l'équipe de travail est débordée, des résidents s'impliquent dans de menus services moins exigeants. Cette forme de participation déclenche chez eux des sentiments d'utilité et des gestes d'entraide, particulièrement lors des épreuves de santé difficiles vécues par les résidents :

« Quand on a des problèmes et que c'est une urgence, il y a des résidents qui vont venir et nous dire qu'ils vont aider au niveau des services des repas ou

¹⁵ Nous expliquerons plus en détail dans la section 5.2 la situation actuelle du comité des résidents au sein de la ressource.

ramasser après. Il arrive qu'on est mal pris et dans ce temps-là, souvent ils vont venir pour aider, ils vont ouvrir les portes aux résidents en visite le soir. Ils vont apporter le courrier, ils vont servir des petits gobelets de lait dans les contenants. Il y en a ceux qui s'occupent de la messe pastorale, préparer la salle, placer la table et la nappe. Ce ne sont pas des grosses choses mais des petites choses. » (Entrevue n° 3, 2004 : 12)

En ce qui a trait aux services de santé, les résidents qui les requièrent semblent être aussi satisfaits de leurs soins. D'abord, la direction ouvre un dossier individuel relatif aux soins prodigués, soit par l'infirmière de la résidence ou par les professionnels du CLSC de St-Hubert. Ensuite, un dossier contenant toutes les informations pertinentes sur la médication prescrites est ouvert, et suivi conjointement par l'infirmière et le pharmacien de la résidence La Verrière. Enfin, les préposées notent toutes les informations pertinentes sur les soins prodigués aux résidents dans le cahier de communications, afin de permettre à l'équipe de travail de faire le suivi.

Les résidents expriment aussi vivement leur satisfaction quant à la régularité du suivi infirmier leur permettant de maintenir leur état de santé et leur autonomie, spécialement en ce qui concerne les prises de médicaments, les tests de glycémie, les pansements, et la mesure de la pression artérielle. La plupart des résidents ne prennent pas beaucoup d'antidépresseurs, seulement le quart d'entre eux ont recours à ce type de médication. Par ailleurs, comme les résidents participent presque tous, sauf trois, au Régime public d'assurance-médicaments du Québec, ils paient la franchise et la coassurance. La franchise est toujours calculée en fonction des revenus de la personne. Par exemple, seulement trois de tous les résidents paient le montant mensuel maximal de 16,66 \$, ils reçoivent au moins 94 % du supplément du revenu garanti (SRG). Toutefois, les montants de la franchise payée par certains résidents n'ayant pas de SRG ou seulement un SRG partiel varient beaucoup, et le montant maximal de la franchise n'excède pas 71,42 \$ par an. Ces contributions annuelles dépendent donc des revenus de chaque personne. Du fait que la majorité des résidents ont des faibles revenus, tel que confirmé par la direction de la franchise, la moitié des résidents défrayent entre 10 \$ et 30 \$ mensuellement pour les médicaments prescrits et non couverts par le Régime public

d'assurance-médicaments du Québec, notamment pour l'achat de certains anxiolytiques et des médicaments pour les occlusions intestinales ainsi que pour les étourdissements.

Dans l'ensemble, il importe de souligner les nombreuses réticences, tant de la part des employés que des résidents, quant à la lourdeur des personnes hébergées dans la résidence. Les premiers appréhendent des difficultés en termes de lourdeur de la tâche de travail et d'impossibilité d'achever leurs travaux à temps (Entrevue n° 15, 2004 : 7). Les seconds estiment que cette tendance est déjà engagée, voire inévitable, *via* des programmes de désengorgement des urgences et des partenariats public-privé (Entrevue n° 12, 2004 : 8). Bien que la direction procède à une sélection sévère de sa clientèle en termes d'autonomie, elle reconnaît que la demande provenant des personnes ayant des pertes cognitives de type Alzheimer est plus forte. Les choix s'avèrent parfois difficiles, notamment, entre le maintien d'une pleine occupation des chambres et l'acceptation d'une clientèle la plus autonome possible. Étant donné qu'il n'existe aucun comité de sélection des résidents au sein de la ressource, les décisions reviennent systématiquement à la direction. La procédure à suivre peut ainsi être au gré des événements en cours :

« Moi, quand je suis arrivée ici voilà trois ans, moi, je la (la clientèle) trouvais un peu plus lourde. Mais ma clientèle a changé, elle est plus en forme. C'est sûr, j'ai des cas d'Alzheimer parce que la demande est là : les cas d'Alzheimer, les pertes de mémoire. Mais c'est des cas légers que je prends, je contrôle la stabilité de leur état. »

« J'avoue que je suis de plus en plus sévère au niveau de mes critères d'admission parce que nous avons beaucoup, beaucoup de demandes. C'est sûr, avant il y avait beaucoup de vacants. Là on était moins sévère, il fallait laisser remplir ; ce n'est pas payant de laisser une bâtisse vide. Maintenant, vu qu'on a beaucoup de demandes, on peut être plus sévère au niveau de nos critères de sélection .» (Entrevue n° 3, 2004 : 6-7)

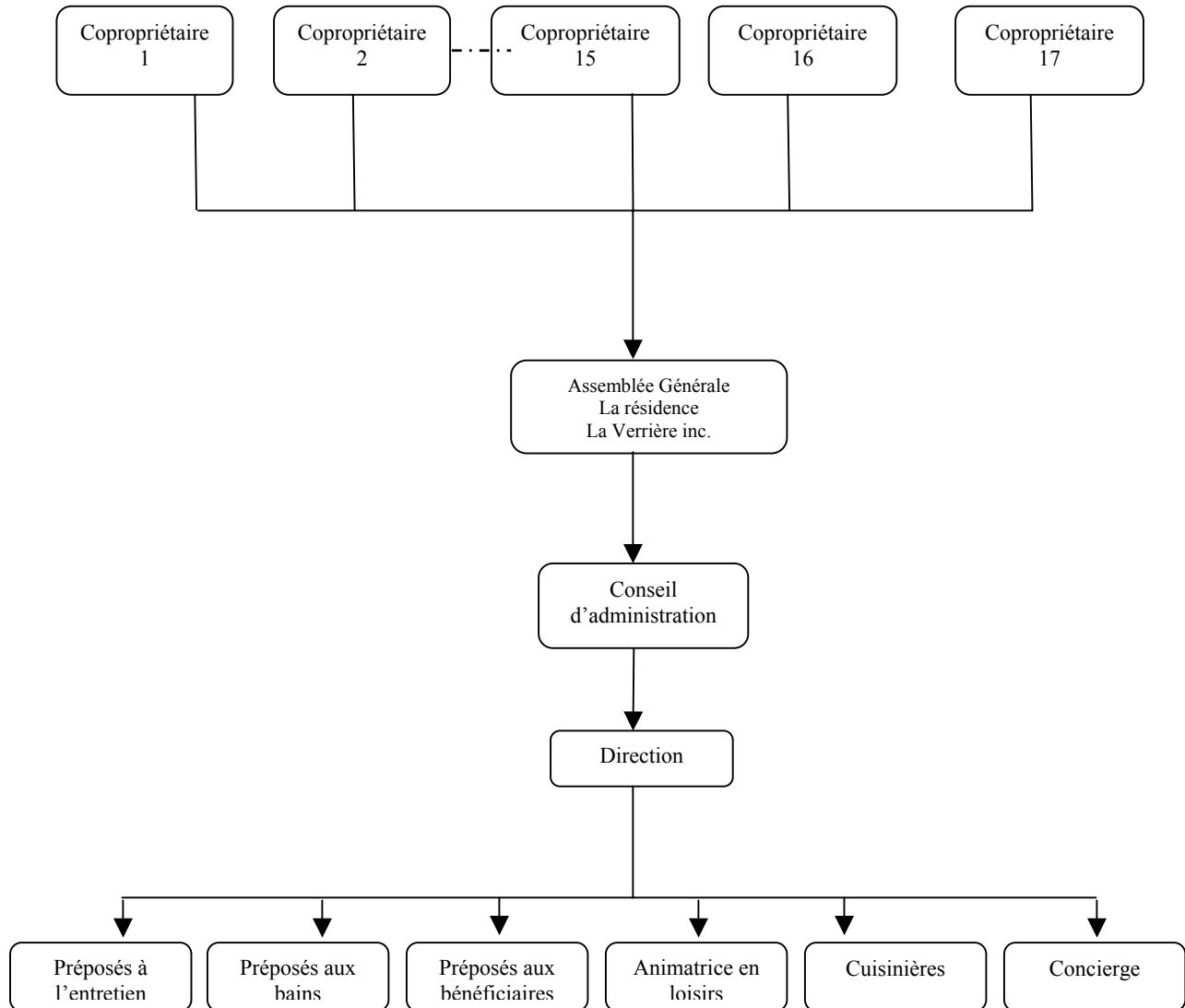
4. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

Ce chapitre traitera, dans un premier temps, de la répartition du pouvoir à l'interne au sein de la résidence La Verrière, et, dans un deuxième temps, des rapports avec les partenaires externes.

4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

4.1.1 *Le conseil d'administration et la direction de La résidence La Verrière inc.*

Afin de faciliter la compréhension des rapports entre les différentes instances de l'entreprise, nous présentons l'organigramme suivant, qui illustre l'organisation de La résidence La Verrière inc.

Schéma 1 : Organigramme de La résidence La Verrière inc.

Dans une précédente section nous avons présenté de façon succincte la composition du conseil d'administration. Un exemplaire des règlements généraux de la résidence La Verrière n'a pas pu être fourni lors de la réalisation de cette étude ; cependant, les données recueillies permettent d'en exposer les modalités. En juin 1991, période de la reprise par les propriétaires du projet de la gestion de la résidence La Verrière, a eu lieu la première assemblée générale des dix-sept actionnaires de la compagnie de gestion La résidence La Verrière inc., qui a octroyé à la résidence son premier conseil d'administration permanent.

Ce conseil d'administration se définit comme étant l'instance exerçant les pouvoirs qui lui sont délégués par l'assemblée en question. Il est composé de trois administrateurs qui constituent l'exécutif, dont le mandat est d'administrer la résidence et de décider de sa gestion. Ils représentent à la fois les trois officiers élus : le président, le vice-président et le secrétaire-trésorier. En somme, ce conseil doit rendre compte de son mandat et de présenter son rapport d'activité annuel lors de l'assemblée annuelle, de proposer ou de soumettre annuellement un budget et, enfin, de fournir les données comptables pour examen comptable. Les mandats des administrateurs sont d'un an et sont renouvelables ; par contre, ils ne sont pas sujets à une limite formellement établie en termes de nombre de mandats.

De plus, le conseil d'administration de la résidence La Verrière réunit régulièrement ses membres au moins sept à huit fois par année à intervalle régulier (un mois et demi). Ce conseil est ouvert aux membres seulement, le *quorum* est de trois administrateurs, chaque administrateur a droit à un vote. Étant un membre non officiel, la directrice de la ressource n'a pas droit au vote. Toutefois, elle assiste à certaines réunions du conseil en fonction de la particularité des situations rencontrées. Elle représente le lien entre les résidents, le personnel et les administrateurs. De façon générale, les consultations varient, les deux parties en font la demande selon l'ordre du jour et les problématiques en cours. Nous relaterons plus en détail les rapports entre la direction et le conseil d'administration dans la section 4.1.3, traitant de l'inclusion des employés.

Hormis les réunions du conseil d'administration, des petites réunions ont lieu chaque semaine. Elles ne sont pas considérées toutefois comme des comités de travail, en raison de leur caractère informel. Ce qui n'empêche pas que des décisions importantes y soient prises. Seuls les administrateurs et la directrice de la ressource y assistent. De manière générale, lorsque nécessaire, la directrice communique des questions particulières aux administrateurs, et ils les traitent ensemble, afin d'optimiser la qualité de gestion de la résidence et la satisfaction des résidents.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les membres du conseil sont les mêmes depuis 1991, leur mandat ayant été prolongé à plusieurs reprises. D'ailleurs, aux dires des membres, cette situation est simplement tributaire du manque de disponibilité des copropriétaires, mais aussi de la capacité de gérer de ces derniers. Voici leur point de vue :

« Avant on était là, mais le conseil d'administration était constitué de 7 personnes, alors qu'à partir de l'automne 98, on est devenus trois. [...] Nous n'avons pas changé non depuis, ils ne nous ont jamais mis dehors, ils n'ont pas osé (rires). » (Entrevue n° 9, 2004 : 1)

« C'est juste une question de disponibilité, davantage de disponibilité, et j'espère avoir encore la capacité et le temps. » (Entrevue n° 9, 2004 : 1)

« [...] mais il fallait s'en sortir, heureusement, ils nous font confiance, et puis nous, on leur a prouvé aussi qu'on était capables et que nous aurions assez de pouvoir et de volonté pour dépasser, ils continuent toujours de le faire. » (Entrevue n° 1, 2004 : 5)

Le conseil d'administration communique régulièrement par courrier aux autres actionnaires-copropriétaires les points essentiels concernant la gestion de la résidence, ainsi que des décisions majeures à prendre. En effet, tous les trois mois, des petits rapports financiers sont fournis aux actionnaires expliquant les raisons des pertes ou des profits, en fonction du taux élevé ou non des vacances, des dépenses liées à l'entretien et à la réparation de l'immeuble, etc. De façon générale, ces rapports constituent un mode de transmission facilitant les relations entre les deux instances de pouvoir.

Les membres du conseil d'administration actuel estiment qu'ils ont mérité, certes, la confiance des autres copropriétaires, mais ont le sentiment que leur mandat se prolonge davantage. Ils ont des craintes quant à la continuité de leurs fonctions et la pérennité du projet, vu que deux d'entre eux sont retraités depuis plusieurs années, que le troisième est sur le point de l'être, et que les défis de gestion de la résidence sont de plus en plus exigeants, bien qu'ils délèguent amplement des responsabilités à la directrice.

« Parce qu'en 91, quand on a repris ça, les gens (les copropriétaires) avaient 40 ans, 45 ans, 55 ans et même 60 ans. Moi, quand j'avais commencé, j'en avais 45, et là, j'en ai 60. Il y en avait qui avaient 60, comme mon voisin qui a investi aussi ici, il en a 74, et ça l'intéresse plus, lui, une résidence pour personne âgée ; il va bientôt s'en aller, lui aussi, dans une résidence pour personne âgée. Oui, et

puis les placements à cet âge-là (60 ans), ce n'est pas comme des placements à 40 ou moins. En plus, on a deux à cet âge-là, plus de 70 ans, ils veulent se départir, mais, par contre, ils sont liés par la copropriété indivise, c'est ça le problème.

[...] La solution ? Bon, pour la compagnie de gestion La résidence La Verrière inc., elle ne cause pas de problème. Quelqu'un qui veut vendre ses actions, il peut les vendre demain matin ; de toute façon, il peut les vendre à prix unitaire, ça coûte une à deux pièces chacune. [...] Mais la copropriété, c'est des parts, c'est plus difficile, on est lié chacun, une erreur qu'on a fait d'ailleurs. Ça pèse à tout le monde, tant que l'hypothèque n'est pas réglée. Et même si on quitte, on est toujours responsable. » (Entrevue n° 7, 2004 : 6)

Finalement, soulignons qu'aucun employé de la résidence La Verrière ne participe aux réunions du conseil d'administration en place, hormis la directrice. Il en est de même pour les résidents ainsi que les bénévoles. Cet état de fait cependant ne génère pas d'enjeux importants, tels qu'un sentiment de rejet ou un manque de démocratisation chez les employés. Ceci revient au caractère familial du travail dans la résidence, au nombre restreint d'employés, à l'ouverture et l'écoute de la part des administrateurs, rapports dont nous reparlerons ultérieurement.

4.1.2 *Le conseil d'administration de la copropriété indivise Saint-Hubert*

De la même manière et à la même période que pour la résidence La Verrière, la première assemblée générale des dix-sept copropriétaires a donné à la copropriété indivise Saint-Hubert son premier conseil d'administration. Ce dernier est composé de trois membres administrateurs formant à la fois les trois officiers : président, vice-président et secrétaire-trésorier. Le principal mandat que l'assemblée générale a conféré à ces administrateurs est de faire respecter l'entente entre La résidence La Verrière inc. et la copropriété indivise Saint-Hubert. Cette entente réfère à l'entretien du bâtiment loué à la résidence La Verrière, à la présentation d'un rapport annuel en assemblée annuelle, et enfin à la proposition annuelle d'un budget. Ce conseil réunit ses membres une à deux fois par année. Le *quorum* du conseil d'administration est de trois administrateurs, chacun a droit à un vote, et les décisions sont prises à la majorité des voix. De façon générale, les membres qui siègent au conseil d'administration de La résidence La Verrière inc. sont les mêmes que ceux qui siègent au conseil d'administration de la copropriété indivise (actuellement, il s'agit de deux personnes), en raison des conditions précitées plus haut.

D'après l'un des membres de ce conseil, les réunions sont plus simples et le suivi est parfois confié au conseil d'administration de La résidence La Verrière inc.

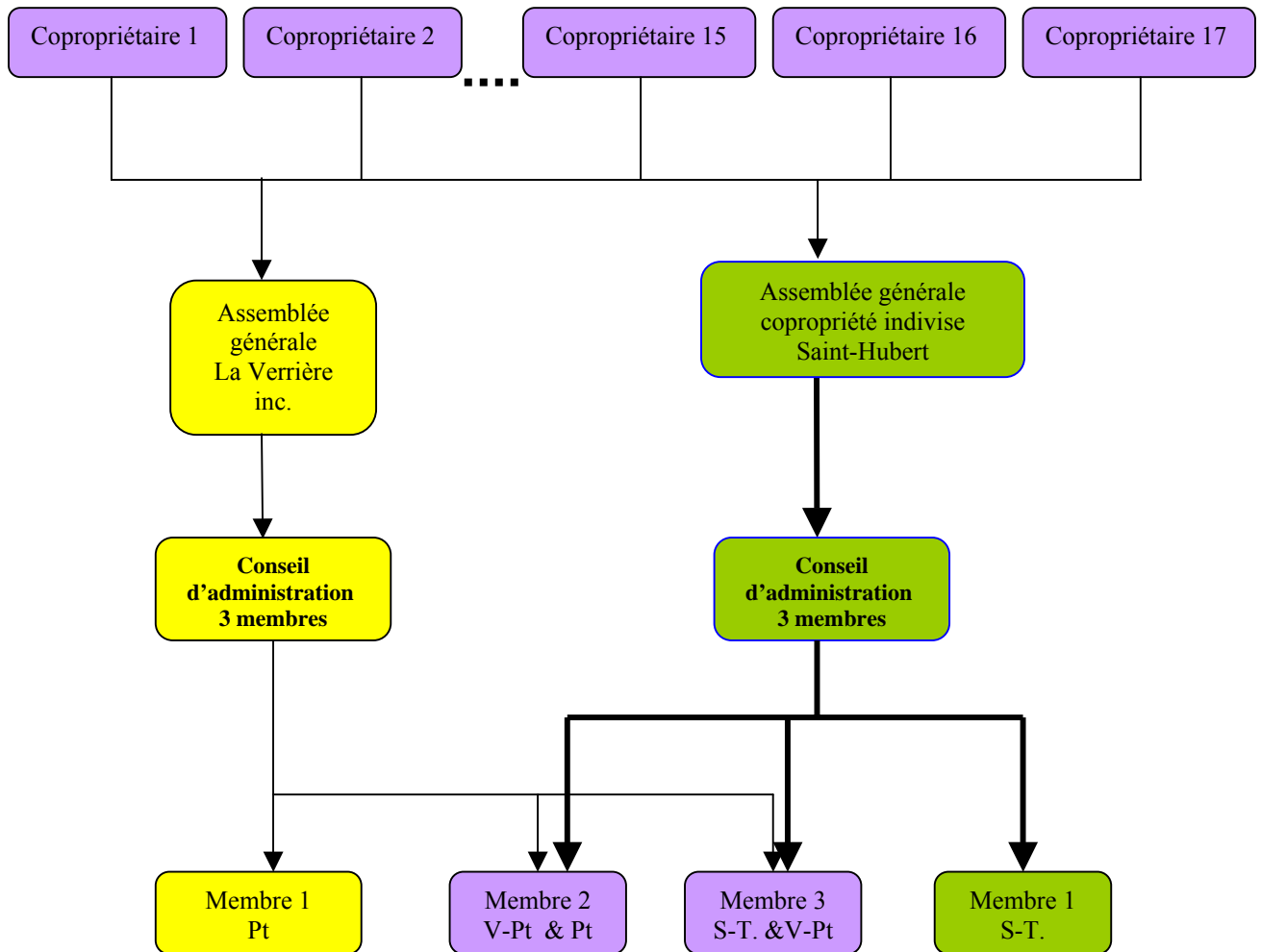
4.1.3 L'assemblée générale

Au moment de la réalisation de notre étude, les membres du conseil d'administration ont affirmé que les deux assemblées générales des deux entités légales étaient tenues à la même date. Les copropriétaires et actionnaires sont convoqués par lettre quelques jours avant la tenue de l'assemblée, et ils sont rarement absents. Si le cas se présente, généralement le premier officier reçoit une procuration pour compléter le *quorum*. Pour illustrer la composition des assemblées générales ainsi que ses conseils d'administration, nous présenterons à la page suivante un organigramme représentatif des deux entités (voir Schéma 2).

4.1.3.1 L'assemblée générale des actionnaires de La résidence La Verrière inc.

L'assemblée générale des actionnaires de La résidence La Verrière inc. est souveraine dans les domaines qui lui sont réservés et constitue l'instance décisionnelle de la résidence La Verrière. Elle a la responsabilité d'élire le conseil d'administration, d'adopter les prévisions budgétaires, les états financiers et les rapports d'activités du conseil d'administration. Elle a lieu une fois par an au mois de juin, et ce, depuis 1991. Depuis l'été 2003, des modifications ont été adoptées, notamment le changement de la date de la tenue de l'assemblée. Elle aura lieu en septembre plutôt qu'en juin. Des assemblées générales spéciales peuvent être tenues en tout temps selon l'urgence des décisions à prendre. L'assemblée est composée uniquement de 17 membres actionnaires de La résidence La Verrière inc., naturellement nul autre ne peut être membre de cette assemblée, vu la spécificité juridique de la compagnie. La direction n'assiste pas à cette assemblée. Le vote se fait à main levée et les décisions lors de cette assemblée générale sont prises à 50 % plus un des membres actionnaires. Le *quorum* est formé par les membres présents.

Schéma 2 : Composition des conseils d'administration et des assemblées générales de La résidence La Verrière inc. et la copropriété indivise Saint-Hubert



Légende :

- Intervenants communs à La résidence La Verrière inc. et à la copropriété indivise Saint-Hubert
- Intervenants de La résidence La Verrière inc.
- Intervenants de la copropriété indivise Saint-Hubert

4.1.3.2 L'assemblée générale de la copropriété indivise Saint-Hubert

L'assemblée générale des copropriétaires est aussi souveraine dans les domaines qui lui sont réservés et constitue l'instance décisionnelle de la copropriété. Elle a la responsabilité d'élire le conseil d'administration, d'adopter les prévisions budgétaires, les états financiers et les rapports d'activités du conseil d'administration. Depuis l'été 2003, des modifications ont été également adoptées, notamment le changement de la date de la

tenue de l'assemblée. Elle aura lieu en septembre plutôt qu'en juin. Des assemblées générales spéciales peuvent être tenues en tout temps selon l'urgence des décisions à prendre. L'assemblée est composée uniquement de 17 membres propriétaires de l'immeuble loué à La résidence La Verrière inc. La direction n'assiste pas à cette assemblée. Le *quorum* de l'assemblée générale est aussi fixé à 50 % plus un des membres propriétaires, les décisions sont prises à la majorité des parts.

4.1.4 *L'inclusion des employés et des usagers*

Pour ce qui est de l'inclusion des résidents, le comité de résidents existe mais n'est pas en exercice. Le conseil d'administration reconnaît la faiblesse de la ressource en la matière. La prise en charge et le suivi de ce genre d'instance ne trouvent pas preneur, faute d'implication de la part des résidents. Cependant, nous avons appris qu'un comité de résidents actif a déjà existé par le passé ; des représentants ont été désignés pour parler au nom de tous les résidents.

Pour ce qui est des employés, la directrice reste le pivot central des communications entre eux et les gestionnaires. Du moment que les mécanismes de consultation ne sont pas très développés, les employés s'appuient sur la directrice pour faire valoir leurs droits. Ceci n'insinue pas pour autant l'absence de relation entre les employés et les administrateurs. D'ailleurs, la cuisinière d'une des équipes de la résidence révèle la facilité pour elle de dialoguer et de partager certains aspects de son travail avec ces derniers, par exemple, elle a fait des requêtes facilitant ses tâches et ses conseils sur l'instauration des repas. Les autres employés semblent aussi satisfaits de l'écoute et de la possibilité pour eux de participer aux décisions concernant la vie dans la ressource. De même, lorsque nous les avons questionnés sur la manière que ces communications se produisaient, en général, la plupart ont invoqué le caractère informel, direct, voire familial, des relations et des rapports qu'ils entretiennent avec la direction et les administrateurs.

Aussi, les consultations des employés auprès de la direction se font la plupart du temps à titre individuel, ou par le biais des petites réunions informelles : « [...] c'est informel, oui, c'est quand même nous, c'est un petit groupe, ce n'est pas comme un très gros

groupe d'employés que tu ne vois pas là. Moi, j'ai un petit groupe et on se connaît toutes très bien, on communique assez souvent [...] » (Entrevue n° 3, 2004 : 11). Les rencontres visent généralement la préparation du calendrier de travail, les congés, les changements de pratiques internes au sein de la ressource, les nouveaux besoins des résidents, la formation des nouvelles stagiaires, etc. Toutefois, ces petites rencontres informelles ne constituent pas en soi un écart ou un manque d'échange entre les employés et la direction, c'est un moment de partage d'expériences personnelles et d'échange sur les difficultés rencontrées au travail.

Les informations recueillies montrent que les employés sont satisfaits de la manière dont la direction s'investit pour les soutenir dans leur travail, pour leur créer un espace de liberté d'expression, et pour développer leur sentiment d'appartenance, particulièrement lorsque des situations problématiques surviennent, telles que des conflits entre employés, potentiellement néfastes aux relations de travail et aux relations avec les résidents.

Par ailleurs, si nous nous attardons sur les rapports de pouvoir entre la direction et les administrateurs, il s'est avéré qu'au début de ses fonctions en 2001, la directrice avait quelques difficultés à surmonter les lourdes responsabilités du poste clé de la ressource. Cette situation est largement tributaire du degré d'autonomie consenti à la direction par les trois administrateurs de la résidence. En plus, la directrice avait l'impression de manquer d'appui et de support de la part des administrateurs pour résoudre quelques problèmes administratifs, particulièrement ceux qui sont plus délicats et qui nécessitent beaucoup d'investissements humains, par exemple les conflits possibles entre employés et résidents. D'ailleurs, nous avons déjà mentionné dans une section précédente la mise à pied d'une employée, qui fut une expérience éprouvante pour la directrice ; s'y ajoutent des charges supplémentaires liées à l'adhésion de la résidence au programme de désengorgement des urgences (MDU), aux échanges administratifs concernant les dossiers des convalescents provenant du CLSC, et au *membership* au conseil d'administration du Regroupement des résidences privées de St-Hubert. Étant la seule personne ressource, la directrice estimait que ce manque de présence de la part des administrateurs méritait son départ. Toutefois, des consultations des deux parts ont eu

lieu et ont permis de trouver un terrain d'entente. De nouvelles décisions ont été prises, et les attentes de la directrice ont été satisfaites. Voici ses impressions sur la question :

« Je les ai rencontrés à deux reprises parce que je me sentais comme épuisée, puis là, en me donnant de l'aide, en étant juste à l'écoute, parce qu'avant il y avait beaucoup moins d'aide des propriétaires, donc là j'en ai un peu plus. Je me sentais vraiment toute seule pour tout faire, tout faire. Ils étaient là, eux autres, mais comme avant ces derniers six mois, je ne me sentais pas épaulée, ben, ça a changé après. Je ne me sens plus comme dans le bois, et puis quand il y a quelque chose, je me sens à l'aise à en parler tout de suite, et ne pas garder juste pour moi et que ça devienne une montagne. [...] Mais, je pense que ça a changé depuis, maintenant, je me sens beaucoup plus à l'aise dans le travail que je fais. » (Entrevue n° 3, 2004 : 21)

« Maintenant ça va quand même bien, avant j'avais moins mon mot à dire, maintenant j'en ai plus ; avant, on ne demandait pas vraiment mon avis. Depuis un an, ils me le demandent plus, par exemple en ce qui concerne les employés, aussi quand il y a des questions pour les résidents, le budget et les salaires, je les rencontre pour dire ce qui se passe et demander de quoi nous avons besoin. Ils ne disent jamais non. Comme cette année, on avait besoin d'un nouvel aspirateur, ça fait deux mois qu'on se bat avec des choses comme ça. » (Entrevue n° 3, 2004 : 10)

Pour ce qui est de l'implication ou de l'inclusion des résidents aux décisions du conseil d'administration, nous ne pouvons que constater l'absence d'un lieu de pouvoir permettant l'expression formelle des membres résidents. Malgré cela, nous avons appris que ces derniers ont désigné un porte-parole, et ce, de manière informelle, pour les représenter auprès de la direction. Cette représentation se limite à formuler des plaintes concernant les services, et s'il y a lieu, concernant les employés, ou tout simplement des plaintes personnelles. Les résidents ont davantage une préférence pour des requêtes individuelles et directes auprès de la directrice. Mais même si la directrice pense qu'il relève de ses fonctions de les écouter et de répondre à leurs besoins, elle regrette toutefois cette réserve par rapport à leur représentativité collective. La majorité des plaintes sont verbales et non écrites :

« Ils sont capables de faire des plaintes écrites, mais encore, ça, c'est difficile pour eux. Ils ne veulent pas parce qu'ils ont peur, et puis c'est ça en plus, il a déjà fallu intervenir, on a eu un problème avec une employée. On a été obligé de faire faire des plaintes écrites pour les usagers, mais personne ne voulait faire de plaintes écrites [...] »

Oui, ils vont venir me voir, ils ont plus un porte-parole qu'autre chose, des petits groupes, il y en a qui pensent bien des choses, mais qui ne veulent pas le dire mais aussi qui ont peur de le dire. On le sait toujours par après, mais il y a

toujours un porte-parole. Mais ils viennent toujours me voir pour régler toute chose, l'important c'est que ça reste confidentiel. » (Entrevue n° 3, 2004 : 13)

Par ailleurs, les résidents sont consultés périodiquement par l'intermédiaire d'un petit sondage visant à évaluer leur satisfaction par rapport au service alimentaire. Ce sondage est effectué par le biais des petits questionnaires, sur des choix de menus ou des propositions nouvelles de repas associés à des régimes alimentaires particuliers.

D'un côté, la direction reconnaît que là il y a matière à faire, d'autant plus que cette carence de représentativité collective altère le déroulement de ses fonctions, parce que ses interventions sont nombreuses et itératives. Et d'un autre côté, elle considère que le choix des résidents doit être respecté, car la confidentialité génère une certaine harmonie au sein de la résidence.

Mentionnons également l'absence d'un comité de sélection des résidents. Dans ce sens, nous pouvons affirmer qu'au sein de la résidence La Verrière, la direction est la seule instance décisionnelle où sont établis les critères d'admissibilité des nouveaux résidents. À titre de rappel, l'attribution des chambres se fait sur la base de deux principaux critères, le degré d'autonomie fonctionnelle, et la consultation du dossier médical du résident potentiel. Seules ces conditions font la différence dans l'admission de nouveaux résidents. Selon la direction, le revenu des personnes n'est pas si prioritaire lors des sélections, elle met plus l'emphase sur leur autonomie et leur état de santé.

Il importe de souligner que pour leur part, les bénévoles impliqués auprès de la résidence La Verrière ne bénéficient d'aucun mode de consultation et ne se font pas représenter auprès des lieux de pouvoir instaurés par la ressource. Ceci est tout à fait compréhensible, compte tenu de la spécificité juridique de la ressource. Cependant, ils ont un lien direct avec la directrice, qui les reçoit, les informe, et les réfère aux services ou activités.

4.1.5 Les acquis des producteurs salariés

Comme nous l'avons vu précédemment, les employés de la résidence La Verrière ne sont pas syndiqués. La question d'une approche syndicale n'a jamais été posée. L'échelle des salaires varie énormément, du préposé auprès des résidents au cuisinier, et du cuisinier à la directrice, puisque les contrats d'embauche sont individuels et propres à chaque profession. Nous avons appris que les employés débutent à un salaire légèrement plus élevé que celui du salaire minimum (7,55 \$). Les salaires des employés permanents connaissent une augmentation, qui est actuellement de plus de 2 % par an, selon l'un des administrateurs. Au début de chaque année, les employeurs décident d'augmenter ou non les salaires ; leurs décisions sont influencées par trois grands facteurs : les exigences de la Commission des normes du travail, les revenus générés par la résidence, et enfin, les salaires offerts au sein des résidences environnantes.

Il ressort des entrevues que les employés souhaitent avoir de meilleurs salaires et des augmentations plus intéressantes. D'après certains d'entre eux, les décisions des employeurs sont plus ou moins bien reçues. D'ailleurs, les employés satisfaits de leurs salaires sont plutôt rares. De plus, ils admettent la lourdeur de leurs tâches, même si jusqu'à présent, l'ouverture de postes supplémentaires de préposés (à temps partiel pour les bains des résidents) et l'acceptation de nouvelles stagiaires, semblent montrer une volonté des administrateurs à diminuer leur charge. Au contraire, certains employés souhaitent plutôt avoir plus d'heures de travail pour finir leurs tâches quotidiennes ; ils considèrent le manque de temps comme un élément de *stress*. De plus, selon la direction, lors des absences des employés, il est souvent difficile de compter sur la présence ou la confirmation rapide des remplaçants. L'urgence des services à dispenser et des soins requis génère inévitablement une plus grande polyvalence chez les employés en poste, incluant la directrice (Entrevue n° 3, 2004 : 21). Soulignons que ces perceptions sont presque généralisées, car vécues par la majorité des employés.

Mais de manière générale, le fait qu'ils sont permanents et à temps partiel laisse une certaine flexibilité au sein de la résidence ; ce qui permet aux employés de gérer leur

horaire, d'autant plus que la direction a formé deux équipes distinctes et que le calendrier de travail est réparti en quinzaine.

En ce qui a trait aux vacances, la direction de la résidence se conforme aux normes édictées dans le Code de travail, soit deux semaines de vacances après un an d'ancienneté, et les congés fériés, à l'exception de la directrice. Celle-ci bénéficie de conditions particulières en raison de ses conditions familiales, comme il est déjà souligné dans la section traitant de la conciliation travail-famille. Depuis un an, elle a conclu une entente avec les trois administrateurs de manière à avoir une semaine de vacances supplémentaires au courant de l'année.

Les employés sont couverts par les protections sociales habituelles accordées aux travailleurs (CSST, assurance-emploi, congés de maladie payés, congés fériés, congés annuels, trois jours de maladie par an, etc.). Pour ce qui est des avantages sociaux octroyés aux employés, les administrateurs offrent le repas du midi ou du soir aux employés présents lors du quart de travail. De plus, ils accordent aux employés une période de repos de 15 minutes le matin et l'après-midi. À la fin de l'année, tous les employés de la résidence reçoivent une gratification financière de la part des employeurs, et même de la part des résidents. Ces gestes d'encouragement sont appréciés par certains employés. Les administrateurs et la direction proposent, lors des occasions spéciales (à la fin de l'année par exemple), d'organiser une réunion à caractère social avec tous les employés en dehors du lieu et des heures de travail.

4.1.6 *La culture d'entreprise*

La résidence La Verrière se caractérise par une culture d'entreprise où il existe une harmonie entre la logique marchande et privée et l'intervention auprès des personnes âgées autonomes ou en perte légère d'autonomie. Elle est considérée par ses résidents et ses employés comme un lieu familial, convivial et très chaleureux. D'ailleurs, nous avons entendu souvent une résidente utiliser un surnom naturel, « la maison », pour mentionner la résidence. Le respect de la personne et de sa vie privée figure aussi comme une des principales marques de la culture d'entreprise au sein de la ressource. Par ailleurs, il a été

remarqué au sein de la résidence que tout type de conflit recevait une attention particulière de la part des administrateurs et de la direction. L'objectif est de rappeler que les petites équipes de travail peuvent éviter toute forme de tension et travailler en harmonie. Ces éléments constituent des étapes importantes dans les efforts entrepris par la direction pour favoriser une certaine convivialité au sein de la ressource et améliorer la qualité des rapports de travail entre les employés, la direction et les administrateurs.

Enfin, bien que le petit conflit relié à des jugements différents entre les deux cuisinières des équipes de travail n'ait pas été complètement réglé, il demeure encore gérable même s'il affecte relativement l'ambiance générale du travail des producteurs des services.

« On communique, mais c'est toujours compliqué. Même si on essaie de se parler, il y a toujours des pressions ; et quand je vois que c'est difficile, j'appelle les propriétaires pour régler le problème. Mais c'est sûr qu'il y a des problèmes qui partent et qui reviennent toujours, on ne peut pas rayer complètement le problème. Moi, j'aime ça être pour éteindre le feu et régler le conflit au complet, mais ça, c'est difficile ; on est devant des jugements différents entre eux et des fois c'est difficile. » (Entrevue n° 3, 2004 : 16)

La direction et une des cuisinières expliquent que cet incident n'est pas du tout associé à un manque de communication ou d'écoute ; au contraire, ces valeurs représentent le plus grand atout dont les producteurs de services se vantent au sein de la ressource. Parfois, la résolution de certains problèmes est liée à des efforts personnels, et souvent elle est au-delà de la communication, de l'écoute et de l'arbitrage. Enfin, les employés estiment que l'approche des personnes en grand âge influence positivement leur engagement et renforce davantage leur sentiment d'utilité. Pour leurs cas, ils considèrent qu'une vraie culture d'entreprise se base sur l'harmonie mais surtout sur la raison pour laquelle le travail se fait.

4.2 Les rapports de pouvoir à l'externe

Antérieurement, nous avons nommé les membres du réseau de la résidence La Verrière. Maintenant, nous allons illustrer ses rapports de pouvoir à l'externe, notamment identifier les différents types de rapports tels que le partenariat, la coopération, etc., ainsi que les formes de collaboration telles que les échanges de services, la présence à des conseils

d'administration, l'adhésion à des programmes, etc., que la résidence La Verrière entretient avec son milieu.

4.2.1 *Le Regroupement des résidences privées de St-Hubert*

Le Regroupement des résidences privées de St-Hubert (RRPSH) fut le premier organisme à but non lucratif auquel la résidence La Verrière a adhéré. Il a vu le jour en 1995, dans un contexte de recherche de partenariat avec le CLSC et les pouvoirs municipaux du territoire. Actuellement, son rôle vise à rendre la collaboration facile avec le réseau de la santé, les autorités municipales et les autres organismes communautaires, et ce, dans le but d'améliorer les conditions de vie en résidence privée pour aînés. Le RRPSH est considéré comme unique en son genre par son avant-gardisme, son originalité et son innovation dans la région. Voici ce qu'en pense un des acteurs sociaux rencontrés :

« On vise d'abord la protection des résidents, on gagne une solidarité et non de la concurrence, et ça permet une collaboration et une complémentarité avec les réseaux impliqués auprès des aînés. » (Entrevue n° 19, 2004 : 2)

Étant parmi les premiers membres du RRPSH, la résidence La Verrière entretient des rapports très étroits avec ce dernier, la présidente du conseil d'administration de la ressource faisait partie des trois membres fondateurs du RRPSH. Aujourd'hui, elle est vice-présidente du RRPSH. Ces deux fonctions exigeantes laissent la place à l'implication de la directrice de la résidence au sein de l'organisme. La directrice et la présidente du conseil d'administration de la résidence La Verrière affirment avoir de très bonnes relations de travail avec le RRPSH, mais elles souhaitent réduire leur implication au sein de l'exécutif, en raison des grandes sollicitations des autres membres du regroupement pour divers travaux. Mais, de manière générale, la résidence La Verrière rappelle sa volonté de coopérer avec le RRPSH et de continuer à donner l'exemple aux différents membres.

Par le biais de son *membership* au RRPSH, la résidence La Verrière peut protéger ses intérêts et compter sur la défense de ses droits auprès des autres instances provinciales et municipales. Les échanges entre le RRPSH et la résidence La Verrière sont réguliers et très conviviaux, ils assurent la continuité dans cette voie ; ce qui réjouit tous les autres

partenaires et les autres intervenants auprès des aînés. Les relations avec les différentes résidences sont également très conviviales et reflètent très bien le pacte et le contrat lors de la fondation du RRPSH, comme en parle la vice-présidente :

« Ça été entendu au départ, chacune des résidences, entre nous, on ne s'occupe pas de la gestion d'une autre résidence, ça, ça leur appartient, on s'est promis au départ qu'on allait avoir la concurrence honnête. On ne se fait pas de concurrence malhonnête. On peut des fois être sollicités pour avoir des conseils pour administrer la résidence, mais en d'autres temps, et puis autant que possible, ça ne sera pas avec le CLSC. » (Entrevue n° 6, 2004 : 11)

4.2.2 *Le CLSC de St-Hubert*

Pour la résidence La Verrière, l'établissement d'un partenariat avec le CLSC a été très difficile à atteindre, selon la présidente du conseil d'administration de la résidence. Actuellement, avec l'instauration du Regroupement des résidences privées de St-Hubert, l'introduction du CLSC, avec le temps, a pu générer une collaboration telle que celui-ci assiste aux assemblées en tant que membre invité du conseil d'administration du regroupement (donc, sans droit de vote). La résidence La Verrière est maintenant appelée à collaborer avec le CLSC, particulièrement dans un contexte du virage ambulatoire, *via* le projet de désengorgement des urgences instauré en 2001. Le CLSC affirme sa présence au sein des résidences, principalement après l'établissement du « contrat social » (voir Annexe 1), initiative conjointe de différents intervenants, notamment le Conseil des aînés de St-Hubert, un intervenant du CLSC, les propriétaires de résidences privées, les représentants de la Ville. Cette ouverture au secteur privé est basée sur la mise en place d'un réel partenariat, particulièrement sur le territoire de St-Hubert, où la collaboration et l'implication se font mieux que nulle part ailleurs, comme le spécifie le chef d'administration des programmes de soutien à domicile du CLSC :

« La relation du public et du privé s'est construite il y a plusieurs années par le Regroupement des résidences privées de St-Hubert, qui s'est mise sur pied suite à une démarche commune du CLSC ; une démarche de collaboration entre le CLSC et une volonté première de quelques propriétaires de résidences privées. On parle des années 1998. Donc dès ce moment-là, s'est mis sur pied un regroupement des résidences privées à St-Hubert avec le support très intense du CLSC pendant plusieurs années. On est encore très présents auprès du regroupement, bien que ça soit un regroupement autonome et vraiment ils n'ont pas besoin de nous à ce moment-ci. Mais le niveau de collégialité qui s'est créé et puis ça, je pense que c'est particulier et spécifique à Saint-Hubert pour avoir travaillé ailleurs. Le niveau de collégialité qui s'est créé et qui est à l'origine de tout ça demeure. » (Entrevue n° 7, 2004 : 1)

« Il y a des petits regroupements ailleurs, mais avec ce niveau d'implication-là, ce niveau de responsabilisation-là, c'est exclusif. J'étais dans l'arrondissement du Vieux-Longueuil et on avait mis sur pied un regroupement qui s'est affaibli beaucoup avec le temps, et les concertations sont devenues un peu plus difficiles, c'est toujours à retravailler, alors que c'est tellement différent d'ici... et justement c'est le manque d'implication de l'un ou de l'autre des partenaires. » (Entrevue n° 7, 2004 : 3)

Par ailleurs, les deux parties s'accordent sur le fait que les relations sont très cordiales et harmonieuses. Le CLSC offre son soutien au RRPSH, ce dernier réunit son assemblée et ses conseils d'administration dans les locaux du CLSC. Les intervenants du CLSC assistent au conseil sans droit de vote et sont invités cordialement à quitter la réunion après avoir traité les points concernant le projet MDU à l'ordre du jour. Comme nous le spécifient les deux parties, respectivement l'intervenant CLSC-CH, la vice-présidente du RRPSH et présidente du conseil d'administration de la résidence La Verrière :

« On a toujours un point concernant le MDU évidemment, le CLSC est toujours présent au conseil d'administration. On est invités évidemment, on y assiste, mais on a pas droit au vote, s'il y a lieu. Il y a certaines fois où il nous ont demandé poliment de sortir de la réunion, et c'est très correct, parce qu'ils ont des points à discuter entre eux concernant leur association, et c'est très correct, on se retire. C'est leur regroupement, sauf que c'est vraiment de façon éthique, c'est nous autres qui fournissons le local aussi. [...] Ce qu'on fait, on passe les premiers, on fait l'adoption de l'ordre du jour et souvent on est les premiers. Si on n'a pas de lien avec les autres points, on se retire tout simplement, on quitte, c'est fait franc jeu, tout le monde est là et on échange. » (Entrevue n° 11, 2004 : 8)

« Moi, je trouve que ça se passe très bien. C'est sûr que s'il y a des infiltrations à un moment donné de leur part au niveau administratif, on ne les laisse pas faire. On dit : « Non, ça, ça nous regarde. » Que ça soit au niveau des baux ou des prix des chambres, la gestion de nos résidences, ça, ils ne touchent pas. Ça, ça été attendu au départ. » (Entrevue n° 6, 2004 : 11)

Par ailleurs, sous l'égide du CLSC, les résidences privées dites volontaires au programme MDU sont considérées comme partenaires à protéger, mais aussi comme ceux auxquels sont imposées certaines normes, telles que l'inspection en tout temps des lieux et des services offerts, comme le confirme l'intervenant de liaison CLSC-CH :

« Quand je suis à l'hôpital, qu'un congé est signé, je dois m'assurer qu'il n'y ait pas de danger pour la sortie de la personne âgée. Dans le cadre de mon mandat, j'ai le souci de ne pas faire d'indécence : si le réseau public ne peut répondre, je

ne demanderai pas au privé de le faire. D'une part, ce n'est pas honnête pour la résidence, et d'autre part, ce n'est pas honnête pour notre client [...]

Aussi, moi, je trouve que c'est un bel échange, et puis forcément, ça va en plus avec les nouvelles politiques qui viennent de sortir. Bon, je pense que le ministère tend de plus en plus à s'enligner avec les résidences privées. Alors, nous, on est dans le fond comme avant-gardistes. Pour mes heures de repas, depuis trois ans, je dîne dans toutes les résidences qui collaborent avec nous sans m'annoncer jamais. Alors je sais très bien, et ils savent très bien que je vais aller les voir mais pas quand ni comment, alors je connais la nourriture, je vois le personnel travailler et je réponds aux questions s'il y en a. C'est vraiment un échange, un travail de collaboration, et ça se fait beaucoup dans le respect.» (Entrevue n° 11, 2004 : 2)

4.2.3 *La Ville de St-Hubert*

Dès sa phase de démarrage, le RRPSH a pu compter sur le soutien particulier des instances municipales *via* l'Arrondissement de St-Hubert, anciennement appelé la Ville de St-Hubert. Ces dernières ont offert leur assistance aux résidences privées, qui se sont associées pour former leur propre organisme à caractère communautaire autonome (corporation à but non lucratif). En effet en 1997, la Ville et le CLSC avaient signé un protocole d'entente définissant les champs respectifs de responsabilités des deux parties en ce qui concerne la sécurité des lieux physiques des résidences privées et le respect des normes relatives à la qualité de vie des résidents (l'hygiène, le confort, l'alimentation, les services de santé, etc.). Cette entente a donné lieu à l'établissement d'un contrat social incluant cette fois-ci le RRPSH. Ce contrat fut promulgué dans la même année entre la municipalité, le CLSC et le RRPSH. Il fait partie intégrale du permis d'inspection des bâtiments par la municipalité, et est joint au dossier d'accréditation de tout propriétaire de résidence privée pour personnes âgées membre du RRPSH. De plus, comme cité précédemment, ce contrat identifie les obligations et les responsabilités du propriétaire et du résident (voir Annexe 1).

Par ailleurs, un représentant de la Ville assiste également comme invité à l'assemblée générale du RRPSH ; il participe étroitement à l'organisation des activités sociales et des loisirs communautaires pour les aînés proposés par les administrateurs des résidences. À cet effet, le RRPSH a l'obligation de présenter un rapport annuel aux autorités municipales. Le RRPSH confirme que les autorités municipales lui offrent un autre type

d'appui de nature plus technique (photocopies, matériel bureaucratique, formulaires pour publication, etc.).

Par ailleurs, lors de la réalisation de notre étude, nous avons appris que la résidence La Verrière avait obtenu en 1996, le premier prix « Grande Distinction », catégorie « entreprise de service » au gala *À vous l'honneur 1996* de l'Association des gens d'affaires de St-Hubert reconnue et promue par la municipalité. Ce prix fut largement médiatisé par les journaux locaux et ceux spécialisés en *entrepreneurship*. Cette reconnaissance avait comme objectif d'encourager les gens d'affaires qui ont réussi à se démarquer et qui ont démontré leur capacité d'entreprise.

L'été 2004 fut aussi pour la résidence La Verrière un moment de réjouissance, du fait que le RRPSH a reçu le prix du mérite municipal décerné par le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir du gouvernement québécois. Ce prix visait la gratification des lauréats qui se sont distingués dans leur municipalité, par la réalisation de projets à caractère humain pour le mieux-être de la collectivité. L'organisme a été sélectionné parmi plusieurs par la municipalité de St-Hubert, qui a présenté sa candidature auprès du ministère concerné. D'une certaine manière, la retenue de la candidature du RRPSH a procuré à la résidence La Verrière un sentiment d'encouragement et a laissé entrevoir sa grande satisfaction par rapport à cette reconnaissance tellement recherchée. Grâce à ce titre, elle a à présent la certitude de l'appréciation du milieu à son égard et à l'égard des autres résidences du regroupement. Enfin, la résidence La Verrière voit en ce prix une voie de continuité du partenariat entrepris avec la municipalité et dont les liens sont devenus de plus en plus importants.

4.2.4 *Le Conseil des aînés de St-Hubert*

À travers le RRPSH, qui siège actuellement à la table du Conseil des aînés de St-Hubert (CASH), la résidence La Verrière a pu développer des relations de partenariat avec ce dernier, étant donné qu'il était présent et a soutenu le démarrage du RRPSH. La résidence La Verrière estime que le CASH est un partenaire important pour soutenir sa mission, toujours par le biais du RRPSH, auprès des aînés du territoire. En effet, la résidence est

avantagée par son *membership* au RRPSH du fait des ententes établies avec le CLSC et la municipalité. Ses services sont mieux reconnus et donc plus estimés par les personnes âgées hésitantes quant au choix de leur nouveau milieu de vie. D'ailleurs, la présidente du CASH nous le spécifie en ces termes :

« Je pense qu'à Saint-Hubert, on est choyés avec ça, c'est des petites résidences, c'est plus familial, nous avons beaucoup de contacts et le lien est beaucoup moins difficile, comme à Saint-Lambert, par exemple.

[...] Nous avons ici une concertation qui est plus facile pour le bien des aînés. [...] Grâce au regroupement, il y a une bonne dynamique très conviviale qui s'est implantée. Alors on ne les voit pas nécessairement comme du privé et qui vont faire de l'argent.

[...] On les (les résidences privées) voit comme un partenaire, dans le sens où nous, nous organisons des ateliers pour sensibiliser un peu la population par rapport à la violence faite aux aînés. On a donné des outils au début, on offrait ça pour les résidences, les organismes communautaires, les associations d'aînés. Le Regroupement a entendu parler de notre initiative, alors il nous a approchés, il voulait que nous allions offrir ces ateliers à leurs aînés. Des fois, le Regroupement voit des choses : comme l'arrivée de leurs enfants à la fin du mois pour obtenir un chèque de son père et lui retirer des sous, etc. Nous autres, on était très contents de leur initiative. » (Entrevue n° 8, 2004 : 7-8)

Le CASH encourage les résidences privées de St-Hubert, dont la résidence La Verrière. Cette dernière confirme que les liens établis sont importants, les relations très harmonieuses et les échanges fructueux, par le partage d'une meilleure vision de la vie des aînés en résidence privée.

4.2.5 *Le Centre d'action bénévole de St-Hubert*

Comme nous l'avons cité plus haut, le Centre d'action bénévole (CAB) de St-Hubert est considéré par la résidence La Verrière comme le partenaire le moins coopératif et le moins ouvert à participer à l'amélioration de la vie des aînés en résidence privée, particulièrement en matière de service de transport et d'accompagnement médical. La vice présidente du RRPSH et présidente du conseil d'administration de la ressource nous expose ses perceptions à ce sujet :

« Dans les plus petites, ils y vont. Mais dans les plus grosses comme nous, ils n'y vont toujours pas [...]. Ils disent qu'il n'y a pas assez de bénévoles et qu'il y a trop de demandes dans Saint-Hubert. Et puis comme s'ils sélectionnent peut-être, du fait que vous êtes plus gros et que vous êtes capables de vous arranger, à peu près dans ce sens-là.

[...] Mais nous, à ce moment-là, à l'intérieur, on s'en trouve des bénévoles à travers les familles des clients, et puis c'est l'idéal à faire en ce moment.» (Entrevue n° 6, 2004 : 17)

D'ailleurs, ces frustrations altèrent parfois les réunions des tables de concertation où sont présents les différents partenaires du territoire. Les relations sont parfois tendues lorsque le sujet est mis sur la table de discussion. Les partenaires trouvent que chacune des parties a des arguments solides, parfois ces aspects viennent entacher cette collégialité et cette harmonie bien établies à St-Hubert. Voici ce qui est ressorti lors des entrevues :

« Au niveau des relations, je vous dirais que même à un moment donné il y a eu un problème de transport. On a parlé avec le CAB : les gens se disaient mais pourquoi une madame est dans une résidence de personnes âgées puisqu'elle ne peut pas avoir le transport des bénévoles. C'est sûr que bon, on est capables de se parler de négocier. » (Entrevue n° 8, 2004 : 7)

« Toute personne de plus de 65 a droit aux services de transport bénévole, mais si elle s'en va en résidence privée elle n'y a plus accès. Pourquoi ? Parce qu'ils ont un manque de ressource parce que ...parce que... il faut mettre des critères et il faut limiter notre bassin de clientèle, etc. On prend pour acquis que parce qu'elle est en résidence privée, il devrait y avoir une modalité de transport pour la personne si elle veut aller chez son médecin, alors que les résidences n'offrent que gîtes et pensions. La discussion n'est pas finie parce qu'on en parle Vous êtes aussi des entreprises à but lucratif, vous profitez bien évidemment, du fait que vous avez une masse de personnes âgées chez vous. Comment se fait-il que dans tous vos profits, vous ne pensez pas à mettre en place un système de minibus qui pourrait être inter-résidences ? » (Entrevue n° 7, 2004 : 7-8)

Pour la résidence, cet aspect du service de transport bénévole semble donc être à l'origine de quelques controverses et des divergences d'opinions, ce qui en soi ouvre le débat et la réflexion sur la question et nourrit la recherche d'innovations en milieu privé.

En conclusion, la résidence La Verrière entretient des rapports dynamiques et conviviaux avec les différents partenaires externes, ce qui démontre une grande sensibilisation visant à renforcer le partenariat public privé. Le territoire de St-Hubert se démarque fortement par son originalité en matière de partenariat. Ses capacités d'implication et d'investissement le distinguent des autres territoires. Les intervenants du secteur public et communautaire perçoivent positivement cette mobilisation dynamique, et cette sensibilisation favorise une meilleure qualité de vie pour les aînés de St-Hubert. D'ailleurs, la plupart reconnaissent la facilité exceptionnelle qu'ils ont pour accomplir leur mission respective (Entrevue n° 8, 2004 : 8 ; Entrevue n° 11, 2004 : 8).

5. LES ÉLÉMENTS DE BILAN ET DE SYNTHÈSE

5.1 Sur le plan des réalisations

En tenant compte des données recueillies et de l'analyse des dimensions organisationnelles et institutionnelles, nous pouvons à présent dégager des éléments de synthèse concernant les réalisations de la résidence La Verrière. Si au moment de son redémarrage, l'entreprise a connu des difficultés quant au refinancement du projet, il n'en demeure pas moins qu'elle a réussi à atteindre son objectif premier, celui d'éviter la faillite du projet, mais encore d'instaurer et maintenir un équilibre financier. La résidence La Verrière jouit d'une santé financière particulière, elle ne possède aucun actif à long terme, ni de dette liée à ce type d'actif, ni non plus de grands surplus. Ses revenus ont augmenté grâce à une meilleure gestion : l'accroissement des loyers, une meilleure représentativité dans le milieu, une concurrence loyale dans le secteur d'activité, et surtout un bon partenariat public-privé. Certes, ces éléments ont permis avec le temps de changer la donne ; toutefois, la santé financière de la résidence est tributaire de l'entente de gestion établie avec la copropriété indivise, qui constitue elle-même un « support comptable » dont la fragilité est palpable. En effet, de par ses revenus de loyer provenant de la résidence, la copropriété semble jouir d'une certaine performance financière et d'une plus grande capacité d'emprunt. Cependant, elle a choisi de détenir une hypothèque dont le terme est d'un an, ce qui dans les faits pourrait fragiliser sa propre situation financière ; car une hausse des taux d'intérêt payés sur la dette à long terme augmenterait sensiblement les déboursés. En l'occurrence, cela pourrait éventuellement influencer la gestion et la performance financière de la résidence La Verrière. Mais, en général, nous pouvons conclure que la situation financière actuelle de la ressource permet de garantir une certaine pérennité de la qualité et de l'offre des services à la clientèle visée.

Au terme de sa treizième année d'opération, la résidence La Verrière a atteint son premier objectif – celui de maintenir en opération la résidence –, et a su respecter sa

mission première – celle d’offrir et administrer des chambres avec pension aux personnes âgées autonomes ou en perte d’autonomie légère provenant de St-Hubert ou non. Cependant, bien que la résidence La Verrière ait subi des conjonctures liées au roulement des résidents (comme c’était le cas en 2000), elle tente néanmoins de maintenir une pleine location des chambres. Le récent partenariat impliquant le projet pilote de désengorgement des urgences de la RRSSSM instauré en 2001 a, pour sa part, contribué à réduire ce roulement, en assurant une présence continue de clientèles convalescente ou en transit. Au moment de la réalisation de notre étude, quatre chambres étaient occupées par des convalescents participant à ce projet. Étant donné la tendance des nouvelles politiques en matière de partenariat public-privé, fait reconnu et confirmé par les différents acteurs interrogés, la résidence La Verrière pourrait, dans ce contexte, jouir d’une rentabilité supérieure, voire plus stable, dans le futur ; d’autant plus qu’étant membre du Regroupement des résidences privées de St-Hubert, elle a l’assurance d’une concurrence loyale développée dans un esprit de complémentarité et de concertation régulière entre les résidences privées du secteur environnant.

Dans l’ensemble, la résidence La Verrière répond adéquatement à la demande provenant de son milieu, et même de la sous-région de Longueuil, particulièrement lorsqu’elle véhicule des valeurs telles que la qualité et la sécurité des chambres et de la nourriture. Mais c’est aussi grâce à l’encadrement adéquat en matière de soins et de services de santé fournis par l’infirmière et les préposés, et à l’implication diversifiée et singulière des partenaires du milieu hubertin soucieux de l’amélioration de la qualité de vie des aînés. D’ailleurs, au moment de la réalisation de notre étude, la ressource détenait une liste d’attente de cinq personnes, ceci prouve qu’actuellement elle n’est pas en mesure de répondre à l’ensemble des demandes des aînés du secteur.

Notre analyse indique qu’en ce qui concerne ses objectifs plus spécifiques, la résidence La Verrière a respecté sa mission, à savoir, offrir une gamme de services relevant de la sécurité, de l’hygiène personnelle, de l’alimentation, des services de santé et de la socialisation. Les résidents semblent apprécier la résidence et ses services, et ce, à bien des égards : l’augmentation de leur sentiment de sécurité, le dévouement du personnel, la

dynamique familiale au sein de la résidence, l'engagement et l'écoute de la direction et des administrateurs, la coordination d'activités sociales et de loisirs, la création de nouveaux services lorsque requis par les résidents, tels que les bains supplémentaires, les services des repas dans les chambres, etc.

La quasi-majorité des personnes interrogées (autant les employés que les résidents) recommandent la résidence La Verrière à un ami ou à un proche, elles sont persuadées que celle-ci répondrait adéquatement aux besoins des aînés. Par ailleurs, la direction et les résidents estiment enrichissante et stimulante la venue, quoique intermittente, des personnes convalescentes provenant du programme MDU. Il s'agit, en fait, de personnes de tout âge référées par le CLSC de St-Hubert : des plus jeunes ayant subi des accidents, ou encore des moins jeunes (en plus grand nombre). Exceptionnellement, ces convalescents peuvent à l'occasion utiliser des chaises roulantes, pour des raisons de handicap physique, créant ainsi un autre type de clientèle, différente des résidents réguliers. Cette clientèle est perçue différemment par les résidents ; elle favorise une certaine sociabilité et développe parfois chez les résidents une certaine entraide. En somme, elle change la dynamique interne de la résidence, en termes de circulation de personnes et d'échanges enrichissants.

La remise du prix du mérite municipal décerné par le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir du gouvernement provincial au Regroupement des résidences privées de St-Hubert en 2004, est une preuve de reconnaissance, quoique indirecte, pour la résidence La Verrière. Celle-ci, étant membre de ce regroupement, peut donc se vanter dans le milieu des résidences privées pour personnes âgées d'avoir rempli sa mission de façon volontaire, exemplaire et surtout louable. Les ressources du milieu ne sous-estiment pas cette notoriété ; parmi elles, nous pouvons citer le CLSC de St-Hubert, le CASH, la municipalité de St-Hubert. Notons cependant, que l'entente de service entre le CLSC et la résidence La Verrière pour héberger des convalescents et des personnes âgées en attente d'hébergement public n'est pas encore formelle. Le programme MDU, étant encore à l'étape de projet pilote, a nécessité, après plusieurs bilans et recommandations de la part des professionnels de la santé, l'élaboration d'un cadre de gestion et

d'administration des services auprès des résidences privées (efficace dès novembre 2004) lui permettant de se munir d'assises formelles et d'assurer un partenariat plus précis et mieux balisé avec ces résidences. La résidence La Verrière approuve cette initiative, dans la mesure où elle répond à ses attentes initiales en termes de partenariat ; un partenariat qui s'est renforcé avec le temps et dont les perspectives sont plus que positives, comme l'affirme la directrice des programmes de maintien à domicile du CLSC St-Hubert :

« Définitivement, je pense que ce sont des clés qui font en sorte que les passerelles sont là et demeurent, et qu'elles puissent se renforcer constamment. C'est des perspectives positives, c'est très clair pour moi. Ça ne sera plus que des passerelles, ça va être des ponts, et puis ça va être à plusieurs voies même, surtout avec les changements actuels dans le réseau. » (Entrevue n° 7, 2004 : 7)

5.2 Sur le plan des valeurs démocratiques

A priori, les ressources d'habitations provenant du secteur privé ont des caractéristiques entrepreneuriales visant d'abord le profit. Néanmoins, selon la représentante du Conseil des aînés de St-Hubert, la résidence La Verrière, tout comme les autres résidences membres du RRPSH, a réussi à se démarquer dans son milieu comme étant une ressource, certes privée, mais qui répond d'abord et avant tout aux besoins des personnes âgées majoritairement à faible revenu, autonomes ou en légère perte d'autonomie.

N'étant pas une entreprise d'économie sociale qui doit intégrer dans ses statuts des processus démocratiques impliquant la clientèle et les travailleurs, la résidence La Verrière, comme ressource privée, ne dispose pas de processus permettant aux résidents et aux employés de se faire représenter au conseil d'administration ou d'intervenir lors des décisions prises par les administrateurs et la direction. Cependant, nous avons constaté qu'une telle absence au sein des lieux de pouvoir n'influence point la satisfaction générale au sein de la résidence La Verrière. Les trois membres du conseil d'administration convoquent, si nécessaire, la directrice, ou encore si cette dernière en fait la demande. Pour ce qui est des employés, ces derniers sont rencontrés individuellement selon l'urgence de la requête. Les résidents, quant à eux, ont choisi d'intervenir selon un mode individuel plutôt que collectif pour assurer leurs droits. Cet aspect semble être une des volontés des résidents que tiennent à respecter l'administration

et la direction, bien que cela favorise un esprit plutôt individualiste et engendre une surcharge de travail pour la directrice et les employés. D'autre part, la participation des résidents à la vie au sein de la ressource est presque faible, bien qu'une dynamique familiale soit instaurée. Cependant, la direction insiste sur le fait de laisser le loisir à chaque résident de s'impliquer librement à la vie de la ressource.

Toutefois, nous avons appris qu'un comité de résidents actif a déjà existé par le passé, des représentants ont été désignés pour parler au nom de tous les résidents ; aujourd'hui, le manque d'implication et de motivation chez les résidents ont eu gain de cause. Ce comité existe toujours, mais n'est plus opérationnel, il représente en définitive une liste où figurent des noms. Étant une condition pour être admissible aux programmes de subventions, cette liste assurerait à la résidence La Verrière l'obtention éventuelle de subventions gouvernementales pour l'organisation des loisirs. Notons que la dernière fois où la résidence La Verrière a reçu une subvention (500 \$) remonte à 1998. Par ailleurs, la résidence engage une animatrice en loisirs pour un maigre huit heures par mois, temps qui semble bien insuffisant pour favoriser, voire soutenir, la mise en place d'un comité de loisirs ou même d'assurer la pérennité du comité de résidents existant. En ce sens, nous constatons les limites de la résidence La Verrière quant à l'offre d'heures supplémentaires pour l'animatrice en loisirs, et quant à la prédisposition des résidents à s'impliquer davantage afin de ranimer le comité existant.

Généralement, en ce qui concerne la vie démocratique au sein de la résidence, nous remarquons que la création d'un espace de représentativité pour les résidents ou les employés rencontre certaines limites ; elle n'est pas une priorité et n'est donc pas encouragée par les administrateurs et la direction. Ce qui laisse croire que la ressource a choisi de maintenir l'approche individuelle permettant à tous et à chacun d'exprimer une pensée, un besoin ou une vision des problématiques rencontrées, voire une solution. Ou encore elle tient à respecter le caractère confidentiel des requêtes individuelles, ou tout simplement elle conçoit que les résidents et les employés ne sont pas prêts à créer ou instaurer leur propre processus démocratique. De plus, notons que les partenaires externes sont absents au conseil d'administration de la résidence La Verrière, tels que les

bénévoles, les proches des résidents, etc. Mais ceci ne constitue pas une surprise, étant donné la formule juridique de l'entreprise, qui ne laisse aucune place aux acteurs externes. Il pourrait être intéressant d'encourager la participation de l'ensemble de ces acteurs à créer une vie démocratique plus riche et plus avantageuse pour tous, par exemple, un comité de locataires ou de loisirs. Certes, les administrateurs s'investissent beaucoup dans l'établissement des partenariats externes et des passerelles avec les acteurs sociaux en présence, alors qu'il y aurait également possibilité de développer un espace démocratique à l'interne. De cette manière, une meilleure autonomie et une meilleure prise en charge propres aux résidents seraient facilement créées.

5.3 Les perspectives anticipées

La résidence La Verrière reconnaît avoir trois défis majeurs. En premier lieu, le bâtiment qui abrite la ressource ne dispose pas de commodités recherchées par des résidents potentiels, notamment les chambres avec des toilettes individuelles, dont la demande pourrait être de plus en plus élevée, et dont le nombre s'avère restreint dans la ressource. Les transformations des chambres relèvent toutefois du défi : à moyen et à long terme, les administrateurs ont décidé de munir de toilettes les chambres qui pourraient subir une rénovation. Cependant, il y a un dilemme : d'un côté, les administrateurs sont prêts à produire ces nouvelles commodités (ajouts de toilettes individuelles dans toutes les chambres), mais d'un autre côté le manque d'espace disponible facilitant ces transformations pourrait générer une diminution du nombre de chambres disponibles et donc forcément celui de locataires.

En second lieu, la situation financière de la résidence La Verrière semble satisfaisante, à savoir que la proportion entre les coûts et les revenus est stable. L'évolution des revenus ainsi que celle des coûts laissent présager une bonne performance financière. Toutefois, seule ombre au tableau : la nature des prêts ; en effet, d'une part, la charge des intérêts (48 %) pour la copropriété, entité à laquelle est indubitablement liée la résidence, représente plus de la moitié des charges totales de la copropriété et gruge une très grande partie des revenus. D'autre part, ces mêmes charges dont dépend la survie de ces entités,

sont soumises à la fluctuation des taux d'intérêt. En effet, les prêts étant contractés à taux variable ; une période de faible taux d'intérêt telle que la période passée renforcerait la situation financière, mais une hausse pourrait provoquer une faillite. Dans ce contexte, surgit le problème de la relève pour les copropriétaires : afin de sauver la résidence, ces derniers ont dû séparer l'actif à long terme (terrain et immeuble) de l'actif à court terme (gestion de la résidence). C'est une erreur, mais un mal nécessaire à la survie du projet, selon les perceptions du comptable de la ressource. Le défi auquel font face aujourd'hui les copropriétaires est la continuation des opérations ; en effet, pour sauver la résidence, ils ont dû séparer l'actif tangible à long terme de l'actif intangible généré par les opérations de la résidence. Cette séparation pose aujourd'hui problème pour ces propriétaires, qui sont à la retraite et à la veille d'être eux-mêmes en âge avancé. Comment pourraient-ils trouver des personnes aptes à les remplacer ou vouloir investir temps et énergie avec de si faibles salaires ? En effet, se départir du bâtiment impliquerait le remboursement de l'hypothèque et relativement peu de gains. Par contre, se départir de la résidence impliquerait la vente de l'actif intangible, dont l'acquisition pourrait dépendre de la disponibilité de l'immeuble détenu en copropriété. En d'autres termes, les acheteurs potentiels devront à la fois acquérir la résidence et le bâtiment, chose très difficile actuellement en raison de la dette de la copropriété. Le constat définitif nous permet de supposer que le contexte financier de la copropriété Saint-Hubert et la résidence La Verrière demeure extrêmement fragile.

Enfin, en dernier lieu, la résidence La Verrière fait face à un autre défi : elle perçoit avec scepticisme l'émergence de nouveaux et grands projets de promoteurs immobiliers se spécialisant dans le logement privé pour aînés. En effet, le contexte démographique et le vieillissement de la population augmentent la demande en termes de logement et d'hébergement. Ce contexte a conduit le Conseil des aînés de St-Hubert, premier instigateur dans ce sens, à approcher des promoteurs privés et promouvoir la construction, en 2002-2003, du grand manoir Cousineau, offrant 204 logements privés avec services. Cependant, ce projet symbolise une compétition réelle que doivent affronter toutes les petites et moyennes résidences privées du secteur hébergeant moins de 50 personnes ; d'autant plus que l'offre de logements provenant de ce grand projet est

concurrentielle, voire plus variée, en termes de choix d'appartement : (2 et ½ ; 3 et ½ ; et 4 et ½ ; studios équipés et agencés selon les standards actuels ; etc.), et présente des services « à la carte ». Signalons en définitive qu'au moment de mettre un terme final à cette étude, nous apprenions que des acteurs locaux importants, tels que le CLSC St-Hubert, le Conseil des aînés de St-Hubert et les instances municipales préoccupées par le besoin du territoire de nouvelles types de ressources d'hébergement pour personnes âgées, souhaitent et proposent l'introduction de ce type de résidence dans Le Regroupement des résidences privées de St-Hubert. Toutefois, actuellement, ce dernier n'est pas en mesure de prendre de décision à cet effet ; du fait que ces types de ressources d'hébergement possèdent des caractéristiques différentes des résidences privées offrant des chambres et pensions dans le secteur. Cet aspect du partenariat local inter-résidences privées semble être une nouvelle source de controverse, à laquelle les acteurs en présence au sein du milieu hubertin devront faire face pour sauvegarder leur force innovatrice, et éviter de fragiliser le partenariat difficilement établi et chèrement gagné. Un refus serait-il perçu comme un moyen de défense pour éviter des conséquences négatives sur le milieu qui a su construire et préserver de remarquables passerelles ? Seul l'avenir nous informera sur la capacité du milieu à pallier cette difficulté et à relever ce nouveau défi. Serait-il possible de changer la donne et inclure au regroupement d'autres partenaires plus forts, afin de demeurer concurrentiels et garantir la pérennité des passerelles établies, tel que souhaité par certains partenaires ?

CONCLUSION

La création de la résidence La Verrière résulte d'un projet privé d'un groupe d'investisseurs initialement en faillite en 1991, repris par ses propres copropriétaires la même année. Ce projet vise à créer une résidence pour personnes âgées autonomes offrant gîtes et pensions dans un quartier résidentiel de St-Hubert. Cette ressource s'est donc donné comme mission de mettre à la disposition de sa clientèle, tant celle qui est autonome que celle en légère perte d'autonomie, 50 chambres meublées, ainsi que des services relevant de la sécurité, de l'hygiène personnelle, de l'alimentation, des services de santé et de la socialisation.

Si ce projet a vu le jour dans la mouvance de création de ressources privées pour aînés dans le secteur, la résidence La Verrière n'a pu concrétiser l'essor de son entreprise que par la recherche de contrats de prêts hypothécaires assurant sa viabilité financière, ainsi que par une gestion alerte. Par ailleurs, afin de conserver sa mission et ses objectifs premiers, la ressource a exprimé l'importance pour elle de contracter et de maintenir des liens de partenariat avec le milieu, que ce soit des organismes provenant d'instances privées, ou gouvernementales, provinciales, municipales, ou encore locales.

La résidence La Verrière constitue une organisation bien située et bien appréciée dans son milieu, et ce, à plusieurs niveaux, hormis l'aspect architectural de l'immeuble, qui est peu attrayant, car son origine revient au choix initial des anciens promoteurs. Ces derniers ont agencé un ancien édifice à bureaux en résidence pour aînés dans une optique de réaliser des profits, en établissant les coûts de loyer en fonction de la disponibilité ou non de commodités pour les locataires. Mais en ce qui concerne le volet « logement », les chambres sont généralement appréciées. Elles sont chaleureuses et plus ou moins spacieuses, bien agencées, mais surtout adaptées au besoin des personnes âgées en légère perte d'autonomie. La majorité des résidents approuve le choix qui leur est offert par la résidence ; cependant, quelques-uns optent pour la catégorie de chambre souhaitée (soit avec lavabo ou avec toilette privée) et préfèrent être en liste d'attente si le cas se présente.

Et en ce qui a trait aux services offerts par la résidence La Verrière, la majorité des résidents est également très satisfaite de leur qualité : une salle communautaire étroite (lorsque les marchettes et les chaises roulantes sont utilisées) mais bien éclairée et attrayante, des fumoirs disponibles, une belle salle à manger à murs vitrés qui donne sur l'extérieur. Une très bonne nourriture est aussi servie aux résidents, ce dont ils sont tous fiers. Les services de sécurité sont bien appréciés, les résidents savent qu'ils peuvent très bien compter sur le personnel en place, avec qui ils ont développé des liens. Notons, toutefois, une certaine insatisfaction soulevée par une infime minorité de la clientèle concernant l'affectation d'un seul employé durant la nuit ; en effet, certains souhaitent qu'un deuxième employé prenne poste afin d'augmenter leur sentiment de sécurité. Cet aspect ne semble pas faire changer le cours des décisions au niveau de la direction, bien que cette dernière soit consciente que si le besoin se fait ressentir réellement, elle agira en conséquence. Quant aux services de loisirs et de socialisation, les résidents de la ressource apprécient grandement la variété des activités offertes. Cependant, seule ombre à ce tableau : le manque de participation et d'intérêt de certains résidents, ce qui semble être quelquefois décourageant pour la directrice de la ressource. Enfin, les résidents apprécient les soins d'hygiène et de santé tels qu'organisés au sein de la ressource, ils considèrent que leurs besoins sont plus qu'écoutés à ce niveau et semblent ne pas se soucier outre mesure de ce volet, particulièrement ceux dont le degré d'autonomie est plus élevé.

Sur le plan financier, l'avenir de la résidence La Verrière est tributaire de la copropriété indivise Saint-Hubert, étant donné qu'elles sont deux entités juridiques non distinctes, reliées par l'entente de gestion. La copropriété doit s'assurer de consolider constamment ses ressources financières pour permettre à la résidence d'éviter les effets négatifs de l'endettement, en raison des contrats hypothécaires plutôt risqués, advenant des hausses de taux d'intérêt dans les prochaines années. Toutefois, la mission de la résidence La Verrière semble ne pas être compromise ; actuellement, elle est en mesure de répondre adéquatement à la demande de sa clientèle, avec des services variés et concurrentiels, un roulement de personnel plutôt normal, et enfin un partenariat bien établi dans le milieu.

Par ailleurs, comme toute organisation, la résidence La Verrière doit faire face à certains défis, notamment ceux de résorber la menace des nouveaux projets résidentiels privés en pleine essor dans son secteur et de s'assurer de la diminution de la dette de la copropriété, afin de pouvoir libérer éventuellement la compagnie de gestion, faute de relève disponible pour administrer la ressource. Par ailleurs, la résidence La Verrière doit également continuer d'apporter une attention particulière au partenariat établi, considéré comme l'une de ses forces et de ses caractéristiques innovatrices, et qu'elle se doit de consolider constamment. Ces dernières perspectives figurent le seul moyen de catalyser son partenariat public-privé, particulièrement dans un contexte où les orientations politiques y sont plus favorables que dans le passé.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrage généraux

CHARPENTIER, M. (2002). *Priver ou privatiser la vieillesse ? Entre le domicile à tout prix et le placement à aucun prix*, Sainte Foy, Presses de l'Université du Québec, 206 p.

CHARPENTIER, M., MALTAIS, D. et J. BICHERSTAFF C. (2003). *Guide d'accompagnement et d'observation spécifique à l'étude des milieux de vie pour personnes âgées*, Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS, no 03-10, 19 p.

CLSC de Saint-Hubert (2001). *Bilan annuel du projet MDU, année 2001-2002*, 7 p.

CLSC de Saint-Hubert (2001). *Plan d'organisation du CLSC de Saint-Hubert*, 45 p.

COMEAU, Y. (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activité de l'économie sociale et solidaire*, Montréal, UQAM, Cahiers du CRISES, n° 9605, 19 p.

CONSEIL des aînés de Saint-Hubert (1997). *Guide d'hébergement, 3^{ème} âge*, Saint-Hubert, 64 p.

CORBEIL, C., DESCARRIES, F., GUAY, D. et J. LAVOIE (2000). *Éléments pour un coffre d'outils méthodologiques pour la recherche au sein des entreprises d'économie sociale*, Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS, n° 00-06, 26 p.

PLOURDE, P. et coll. (2004). *Cadre de référence : Convalescence en résidences privées*, CLSC Sous-région de Longueuil, 5 p.

PLOURDE, P. et R. STE-MARIE (2002). *Bilan du projet-pilote de désengorgement des urgences impliquant les CLSC de la sous-région de Longueuil*, Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 19 p.

POIRIER, S. et coll. (2002). *Pour les aînés de la Montérégie : Un art de vivre en santé, une qualité de vie. Cadre de référence en santé publique*, Direction de la Santé publique de la Montérégie, 135 p.

RÉGIE régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie (2003). *Rapport annuel 2002-2003*, 114 p.

RÉGIE régionale de la santé et des services sociaux (2004). *Registre des résidences pour personnes âgées avec services (sans permis du ministère de la Santé et des Services sociaux) en Montérégie (par territoire de CLSC)*, 10 p.

RELAIS, Le (2004). *Plan de désengorgement des urgences des hôpitaux de Longueuil*, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montérégie, vol. 1, n° 2, 4 p.

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

VIENS, C., (2000). *Hébergement des personnes âgées dans les résidences privées : un modèle montréalais d'accréditation*, Régie régionale de la santé et des services sociaux, 11 p.

2. Entrevues et résumés d'entrevues

Entrevue n° 1 (2004). *Entrevue avec la présidente du conseil d'administration de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, février.

Entrevue n° 2 (2004). *Entrevue avec la présidente du conseil d'administration de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, mars.

Entrevue n° 3 (2004). *Entrevue avec la directrice de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, mars.

Entrevue n° 4 (2004). *Notes suite à un échange avec le comptable et le vice-président de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, mars.

Entrevue n° 5 (2004). *Entrevue avec la conseillère en liaison CH-CLSC de la sous-région de Longueuil*, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, mars.

Entrevue n° 6 (2004). *Entrevue avec la vice-présidente du Regroupement des résidences privées de Saint-Hubert*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 7 (2004). *Entrevue avec le chef d'administration des programmes Soutien à domicile du CLSC de Saint-Hubert*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 8 (2004). *Entrevue avec la présidente du Conseil des aînés de Saint-Hubert*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 9 (2004). *Entrevue avec le trésorier-comptable et le vice-président de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, mai.

Entrevue n° 10 (2004). *Notes suites à un échange avec la directrice de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, mai.

Entrevue n° 11 (2004). *Entrevue avec l'intervenant de liaison CH-CLSC et l'infirmière bachelière du CLSC de Saint-Hubert*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, mai.

Entrevue n° 12 (2004). *Entrevue avec une résidente de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 13 (2004). *Entrevue avec une résidente de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 14 (2004). *Entrevue avec un résident de la résidence La Verrière (convalescent participant au programme MDU)*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 15 (2004). *Entrevue avec une employée de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 16 (2004). *Entrevue avec une employée de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 17 (2004). *Entrevue avec une employée de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 18 (2004). *Notes suite à un échange avec un membre de la Société d'histoire de Saint-Hubert*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, avril.

Entrevue n° 19 (2004). *Notes suite à un échange avec l'ancien président du Conseil des aînés de Saint-Hubert et ancien vice-président du conseil d'administration du CLSC de Saint-Hubert*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, mai.

Entrevue n° 20 (2004). *Notes suite à un échange avec le trésorier-comptable de la résidence La Verrière*, Saint-Hubert, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Samira Toufiq, juin.

3. Sites visités

Arrondissement de Saint-Hubert

Statistique Canada (2001)

Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie

Affaires indiennes et du Nord Canada

ANNEXE

L'ORIGINAL DE CE DOCUMENT FAIT PARTIE INTÉGRANTE DU PERMIS ET DOIT ÊTRE DÉPOSÉ AU DOSSIER DE PROPRIÉTÉ DU SERVICE DES PERMIS AVANT L'ÉMISSION DU PERMIS

RÉSIDENCES PRIVÉES

CONTRAT SOCIAL

OBLIGATIONS DU PROPRIÉTAIRE

1. GÉNÉRALITÉS

- 1.1 Tout propriétaire d'une résidence doit indiquer par écrit dans le contrat le reliant à ses résidents, les conditions de leur entente et les règlements de la maison incluant:
- le prix mensuel de base de la pension et le prix de chacun des services supplémentaires offerts et sur lesquels ils s'entendent;
 - l'horaire des repas;
 - l'horaire des visites amicales;
 - les restrictions s'appliquant aux fumeurs;
 - une liste exhaustive des services additionnels offerts ainsi que le prix s'y rattachant.
- 1.2 Tout propriétaire se doit de respecter, le cas échéant, les lois et les règlements applicables.
- 1.3 Chaque propriétaire a l'obligation d'afficher, dans un endroit visible les numéros de téléphone des organismes suivants:

Initiales

Résidences privées - Contrat social

- Régie régionale;
- Centre local de services communautaires (CLSC) ;
- Service de la police.

1.4 Permettre à tout représentant de la Régie régionale, du C.L.S.C. ou de la municipalité de visiter, examiner ou inspecter les lieux afin de s'assurer du respect des exigences du présent contrat.

2. SÉCURITÉ

Le propriétaire de la résidence doit:

- garder les lieux propres et sécuritaires;
- installer des mains-courantes dans les corridors et les escaliers;
- munir la salle de bain d'équipements adaptés: barres de soutien, tapis, sièges de bain, douche téléphone, etc. et garder celle-ci propre en tout temps;
- avoir un mécanisme d'appel dans les chambres pour les cas d'urgence (clochette);
- s'assurer de la présence d'un adulte responsable sur place 24 heures par jour. La personne responsable doit avoir accès aux chambres facilement et en tout temps;
- si interdiction de fumer dans les chambres, un endroit doit être désigné pour les fumeurs avec supervision, si nécessaire.

3. HYGIÈNE PERSONNELLE ET CONFORT

Le propriétaire de la résidence doit:

- s'assurer que chaque résident ait au moins un (1) bain par semaine incluant le lavage des cheveux;



Initiales

Résidences privées - Contrat social

- fournir l'assistance nécessaire lorsque le résident éprouve certaines difficultés pour ses activités de la vie quotidienne telles l'hygiène personnelle, l'habillement, etc.;
- entretenir régulièrement les chambres à coucher des résidents et changer la literie au moins une fois par 2 semaines et plus souvent si nécessaire;
- pourvoir au confort des personnes résidentes en assurant une température (minimum 20°C) et un éclairage suffisants dans leur chambre;
- munir chaque chambre (simple ou double) d'un placard ou d'un espace de rangement désigné pour chaque résident.

4. ALIMENTATION

Le propriétaire de la résidence doit:

- offrir des menus qui rencontrent les normes du guide alimentaire canadien;
- fournir aux résidents 3 repas et un minimum de 2 collations par jour;
- porter une attention particulière aux résidents nécessitant une diète spéciale ou présentant des allergies;
- apporter les repas prévus dans la chambre du résident advenant que celui-ci éprouve une incapacité temporaire de se déplacer;
- informer (si besoin) les pensionnaires du menu offert chaque jour.

5. SERVICES DE SANTÉ

Le propriétaire de la résidence doit:

- recueillir dès l'admission d'un nouveau résident, les renseignements pertinents tels: l'histoire médicale, les allergies, besoins particuliers ainsi que les noms des personnes à contacter en cas d'urgence et s'assurer de leur mise à jour;

Initiales

Résidences privées - Contrat social

- inciter chaque résident à avoir un médecin traitant;
- privilégier une visite annuelle médicale pour chaque résident;
- permettre aux résidents de consulter leur propre médecin ou spécialiste s'ils le désirent même si la résidence a retenu les services d'un médecin spécifique;
- voir à ce que les services professionnels soient prodigués (réadaptation, intervention psychosociale, hébergement, curatelle, etc.) lorsque le besoin se présente;
- détenir une trousse de premiers soins.

6. SOCIALISATION

En plus d'aménager une salle communautaire, le propriétaire de la résidence doit:

- assurer le droit de visite aux résidents dans un lieu privé (chambre ou autre);
- mettre un téléphone à la disposition des résidents;
- accepter l'animation par des groupes extérieurs;
- aménager un coin de détente facilement accessible à l'extérieur de la maison;
- traiter avec respect et courtoisie les résidents et leur entourage et encourager un climat chaleureux avec et entre eux;
- inclure les membres de la famille et les personnes significatives ou les professionnels dans les différents aspects légaux et financiers qui ont trait aux résidents.

OBLIGATION DU RÉSIDENT

Tout résident doit:



Initiales

Résidences privées - Contrat social

- prendre au moins (1) bain par semaine;
- avoir une tenue vestimentaire propre en tout temps;
- entretenir de bonnes relations avec les autres résidents, le propriétaire, les visiteurs, l'entourage;
- se conformer aux règlements généraux de la maison.

I:\BEAL\CLIS\AN\DC\SOCIAL.PRI

Initiales