

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 05-02

LE DOMAINE DE LA PRÉSENTATION

Une résidence sans but lucratif du Saguenay-Lac-St-Jean

par

Josée Savard

Étudiante à la Maîtrise en études et interventions régionales, UQÀC

et

Danielle Maltais

Professeure au module d'intervention sociale, UQÀC

et

Suzie Robichaud

Ph. D., UQÀC

**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

Le foyer c'est le royaume des illusions, la
source des rêves de bonheur.
Philippe Aubert de Gaspé, fils

AVANT-PROPOS

Nous tenons tout particulièrement à remercier Madame Louise Tremblay, directrice générale de la résidence privée (à but non lucratif) le *Domaine de la Présentation* pour sa grande disponibilité et sa collaboration. Nous adressons également nos remerciements à l'ensemble du personnel du *Domaine* de même qu'aux résidentes qui ont accepté de répondre à nos questions. Notre considération va également aux membres du conseil d'administration de la résidence, et plus particulièrement au président qui a bien voulu prendre part à notre réflexion.

L'expression de notre gratitude ne peut être complète sans souligner l'apport inestimable que nous a offert Sœur Claire, la supérieure provinciale de la *Communauté des Filles de Sainte-Marie de la Présentation*. Sœur Claire a bien voulu partager avec nous ses connaissances, dans le désir qui était le nôtre de comprendre et de connaître, en autres, les conditions d'émergences du *Domaine* de même que les passerelles que cette résidence à but non lucratif a construit avec les autres organismes du milieu, avec le réseau public ou avec l'État.

Les données mises à profit dans cette étude ont été recueillies grâce à une subvention du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) obtenue par une équipe dirigée par le professeur Yves Vaillancourt de l'Université du Québec à Montréal.

RÉSUMÉ

Le document présente une étude monographique du *Domaine de la Présentation* (repris sous la forme abrégée de *Domaine*). Créé en 1991 cette résidence est située dans l'arrondissement de la Baie de ville Saguenay.

Dès 1982 la communauté religieuse fondatrice (Les Filles de Sainte-Marie de la Présentation) accueillait des femmes convalescentes au sein de leur établissement. Devant les besoins croissants des personnes à faible revenu et la sous-utilisation de la maison provinciale, le *Domaine de la Présentation* est incorporé en tant qu'organisme à but non lucratif en 1991 en tant que résidence pour personnes âgées.

Actuellement le *Domaine* héberge 40 personnes âgées, des femmes pour la plupart et accueille sur une base régulière quatre convalescentes. Le bâtiment appartient à la Communauté religieuse.

TABLES DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iv
RÉSUMÉ	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES GRAPHIQUES	ix
INTRODUCTION	1
MÉTHODOLOGIE ET PROCÉDURE	3
1. La méthodologie de la recherche	3
2. Les paramètres de l'étude	3
2.1 La délimitation de l'aire territoriale.....	3
2.2 La délimitation de la population à l'étude	4
3. Les techniques de collecte des données	4
4. Le procédé et la technique d'analyse	6
CHAPITRE 1	
LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	8
1. Le secteur d'activité	8
1.1 Le modèle domestico-confessionnel.....	8
1.2 Le modèle Étatico-providentiel	8
1.3 Le modèle mixte	9
2. Le territoire	11
2.1 Les données démographiques	11
2.2 Les données socio-économiques.....	13
2.2.1 <i>La population active</i>	13
2.2.2 <i>Le taux de chômage</i>	13
2.2.3 <i>La langue maternelle</i>	14
2.2.4 <i>La situation familiale</i>	14
2.2.5 <i>Le niveau de scolarité</i>	15
2.2.6 <i>La situation des personnes âgées</i>	15
3. Le domaine de la présentation	16
3.1 Le projet initial	17
3.2 Les promoteurs	18

3.3	Les appuis	19
3.4	Le choix du statut juridique	19
4.	Le démarrage et les années de croissance.....	19

CHAPITRE II

LES ACTEURS DU DOMAINE DE LA PRÉSENTATION

1.	Les acteurs à l'interne.	22
1.1	Le conseil d'administration	22
1.2	Le personnel du Domaine de la Présentation	22
1.3	Les résidents	23
1.3.1	<i>L'âge moyen et la classification de genre</i>	23
1.3.2	<i>Les données socio-démographiques et le degré de scolarité.....</i>	24
1.3.3	<i>Le revenu</i>	24
1.3.4	<i>L'état civil</i>	25
1.3.5	<i>L'autonomie</i>	25
2.	Le réseau.....	25

CHAPITRE III

LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

1.	Les rapports de pouvoir à l'interne	27
1.1	L'assemblée générale et le <i>membership</i>	27
1.2	Le conseil d'administration et la direction	28
1.3	L'inclusion des employés et des résidents.....	30
1.4	Les acquis des producteurs de services	30
2.	Les rapports avec l'extérieur (partenariat).....	31
2.1	Le CLSC	31
2.2	Le CHSLC (centre de jour).....	31
2.3	Le Center local d'emploi	31
2.4	La Régie régionale.....	31
2.5	La communauté des Filles de Sainte-Marie.....	32

CHAPITRE IV

LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

1.	Les buts	33
2.	Les aspects stratégiques et les priorités	34
2.1	L'espace occupé par les chambres.....	35
2.2	Le taux d'occupation	35
2.3	Le prix des chambres	35
2.4	Les résidents se classifiant pour les CHSLD.....	35
2.5	Les soins de santé	35

2.6	Le nombre d'employés par résident	35
3.	Les services produits.....	36
3.1	Le profil architectural	37
3.2	L'aménagement des chambres.....	38
4.	Les services offerts aux résidents	40
4.1	Les services alimentaires	40
4.2	Les services reliés à la sécurité.....	41
4.3	Les services de maintien et de soutien à l'autonomie.....	41
4.4	Les activités ludiques, récréatives ou sociales.....	42
4.5	La culture de l'entreprise	43
5.	La consommation des services	44
5.1	Les rapports entre les résidents et le personnel	45
5.2	Les rapports interpersonnels entre les résidents	46
5.3	La vie quotidienne au Domaine	46
5.4	Le respect des droits des résidents et des proches	47
6.	Le vieillissement des résidents	48
5.1	Les rapports entre les résidents et le personnel	45
5.2	Les rapports interpersonnels entre les résidents	46
5.3	La vie quotidienne au Domaine	46
5.4	Le respect des droits des résidents et des proches	47

CHAPITRE V

LES DONNÉES FINANCIÈRES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL..... 50

1.	Les revenus	50
2.	Les dépenses	51
3.	L'organisation du travail	54
3.1	La gestion et l'encadrement du personnel	54
3.1.1	<i>La directrice.....</i>	<i>54</i>
3.1.2	<i>L'adjointe administrative.....</i>	<i>54</i>
3.1.3	<i>La secrétaire-réceptionniste</i>	<i>55</i>
3.2	La production des services.....	55
3.2.1	<i>Les préposés.....</i>	<i>55</i>
3.2.2	<i>Les infirmières auxiliaires</i>	<i>55</i>
3.2.3	<i>La cuisinière</i>	<i>56</i>
3.3	L'admission et l'intégration des résidents	57
3.4	L'évaluation des services.....	58
4.	Les conditions de travail et les aspects sociaux de l'organisation du travail	58
4.1	Les conditions de travail.....	58
4.2	Le roulement du personnel	58
4.3	Le sentiment d'utilité et la satisfaction au travail.....	59

CHAPITRE V	
LES PASSERELLES ET LES ÉLÉMENTS DE BILAN	60
1. Les passerelles	60
2. Les éléments de bilan	61
2.1 Les enjeux et défis	61
2.2 Sur le plan de l'économie sociale	62
CONCLUSION	63
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	64

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Nombre de place en centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) au Saguenay–Lac-St-Jean.....	10
Tableau 2	Nombre d'aînés logés dans des résidences privées à but lucratif et à but non lucratif pour personnes âgées au Saguenay–Lac-St-Jean.....	10
Tableau 3	Évolution et projection de la population par municipalité de 1981 à 2009	11
Tableau 4	Évolution de la population des 65 ans et plus dans les municipalités et l'arrondissement desservis par le Centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC.....	12
Tableau 5	Taux de chômage pour les années 1981, 1986, 1991, et 1996 dans les municipalités et l'arrondissement desservis par le Centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC...	14
Tableau 6	Revenu moyen pour les personnes âgées de 65 ans et plus à Chicoutimi, la Baie, au Saguenay–Lac-St-Jean et au Québec.....	16
Tableau 7	Évolution du nombre d'employés <i>n</i> entre les années 1981, 1985 et 1989 au Domaine de la Présentation	18
Tableau 8	Répartition du nombre de résidents de résidences privées de La Baie et du Domaine selon le sexe.....	24
Tableau 9	Cotation selon le système de mesure de l'autonomie fonctionnelle.....	25
Tableau 10	Principales pièces du Domaine de la Présentation	38
Tableau 11	Services offerts au Domaine de la Présentation	43
Tableau 12	Revenus du Domaine pour 1999, 2001, 2003 et prévisions pour 2003-2004.....	50
Tableau 13	Dépenses du Domaine pour 1999, 2001, 2003 et prévisions pour 2003-2004.....	52
Tableau 14	Principales tâches des préposés du Domaine.....	56

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Organigramme du Domaine de la Présentation	27
----------	--	----

INTRODUCTION

Cette monographie présente les résultats d'une recherche portant sur la résidence pour personnes âgées, le Domaine de la Présentation. Elle s'inscrit dans le cadre plus large d'un projet de recherche intitulé « Les passerelles entre l'État, le marché et l'économie sociale dans les services de logement social et d'hébergement pour les personnes âgées en perte d'autonomie ». Ce projet, dirigé par Yves Vaillancourt et Michèle Carpentier, implique douze monographies de ressources d'habitation réparties dans quatre régions différentes du Québec (Montréal, Estrie, Montérégie et Saguenay–Lac-Saint-Jean).

Cette réflexion se situe dans une démarche plus globale dont l'objectif principal est d'identifier et d'analyser les passerelles qui existent entre des initiatives des secteurs publics, privés et de l'économie sociale dans le domaine du logement et de l'hébergement pour des personnes âgées présentant des pertes d'autonomie au Québec. Parallèlement à la réalisation de monographies sur les ressources d'habitation pour personnes âgées en légère perte d'autonomie, une étude sectorielle est réalisée afin de dresser le portrait du secteur de l'économie sociale en matière d'hébergement et de logement social pour cette population. Cette étude permettra de dégager les grandes caractéristiques de ce secteur d'activité, secteur d'ailleurs fort peu documenté à ce jour.

Cette monographie permet de porter un regard approfondi sur le Domaine de la Présentation en prêtant une attention particulière aux passerelles qui existent entre cette résidence et les autres organismes de la communauté locale où s'insère cette ressource. Nous pourrions également établir un bilan des activités du Domaine, d'un point de vue social et économique, puis de cerner à la fois les conditions d'émergence et de développement de cette entreprise à but non lucratif.

La grille de collecte de données, initialement créée par Yves Comeau (2000), professeur à l'École de service social de l'Université Laval, a été l'instrument central qui a permis de cerner les conditions d'émergence de l'entreprise, ses principales caractéristiques organisationnelles et institutionnelles. Il est à noter que cette grille a été adaptée aux réalités des entreprises d'économie sociale par Corbeil et Descarries (2000).

Quoi qu'il en soit, afin de comprendre la démarche employée pour la saisie des différentes informations contenues dans cette monographie, une présentation de son contenu s'impose. L'introduction de cette monographie apporte des précisions sur la méthodologie de recherche, les paramètres de l'étude ainsi que sur la technique de collecte des données ; il y est aussi question du procédé et de la technique d'analyse utilisés pour cette étude.

Le premier chapitre est consacré à la définition du secteur d'activité, ainsi qu'à une brève présentation du territoire desservi par le Domaine de la Présentation et de la population qui y réside. La situation des personnes âgées et le démarrage du Domaine sont également abordés dans ce chapitre. Le deuxième chapitre, pour sa part, expose la situation des acteurs du Domaine. Le troisième chapitre aborde la dimension institutionnelle du Domaine. Il y est question du conseil d'administration et des rapports de pouvoir à l'interne, de même que du partenariat.

Le quatrième chapitre est consacré à la dimension organisationnelle. On y traite des différents services offerts et de la satisfaction des personnes âgées pour ces services reçus. Les relations de ces dernières avec le personnel et la direction sont aussi l'objet principal de ce chapitre. Le chapitre suivant est consacré aux données financières et aux sources de revenu du Domaine de la Présentation.

Enfin, le sixième et dernier chapitre constitue à la fois une synthèse et un bilan des principaux défis que le Domaine aura à affronter dans les années à venir. La question des passerelles y est également abordée.

MÉTHODOLOGIE ET PROCÉDURE

Dans cette section, il sera particulièrement question de la méthodologie employée pour recueillir les informations et les types de données recueillies sur lesquels s'articule cette monographie. Afin d'en circonscrire les limites, les paramètres de l'étude et la technique d'analyse sont également présentés.

1. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le but de rendre la cueillette des données la plus exhaustive possible, des modes d'investigation variés ont été utilisés. Dans un premier temps, la lecture des documents écrits concernant le secteur de l'économie sociale a été précieuse pour circonscrire le sujet ; par la suite, une quinzaine d'entrevues gravitant autour du Domaine de la Présentation ont été réalisées auprès de différents acteurs. Les données furent recueillies avec divers outils ou guides d'accompagnement pour la conduite d'entrevues semi-dirigées élaborés par Carpentier et al. (2003). Quatre outils ont structuré la cueillette des différentes informations : 1) la grille d'observation complémentaire à la grille de collecte de données de Yvan Comeau (2000) ; 2) le guide d'accompagnement pour la conduite d'entrevues semi-dirigées auprès du directeur, du propriétaire, d'un membre fondateur ou encore d'un informateur clé d'une ressource ; 3) le guide d'accompagnement pour la conduite d'entrevues semi-dirigées auprès des employés d'une ressource ; et enfin 4) la grille d'accompagnement pour la conduite d'entrevues semi-dirigées (ou focus group) auprès des résidents d'une ressource pour personnes âgées.

2. LES PARAMÈTRES DE L'ÉTUDE

2.1. La délimitation de l'aire territoriale

L'objet de cette recherche est circonscrit dans l'espace de la région du Saguenay, plus précisément sur le territoire desservi par le centre Cléophas-Claveau, pavillon du Centre local des services sociaux (CLSC). Ce territoire regroupe les municipalités suivantes : l'arrondissement de la Baie de la ville Saguenay (ville nouvellement constituée des anciennes municipalités de La Baie, Chicoutimi, Jonquière), Saint-Félix-d'Otis, Ferland-et-Boilleau, Rivière-Éternité, L'Anse-Saint-

Jean et Petit-Saguenay. Il est à noter qu'à l'exception de l'arrondissement de la Baie, toutes les municipalités citées sont considérées comme des zones rurales. Il importe également de préciser que la clientèle du Domaine ne se limite pas à celle de l'arrondissement de la Baie. En effet, le Domaine dessert la population de la région du Saguenay en fonction des besoins d'hébergement des individus.

2.2. La délimitation de la population à l'étude

Le Domaine de la Présentation a été retenu pour les fins de ce propos. Les acteurs rencontrés au sein cet organisme à but non lucratif se classent en cinq catégories distinctes : a) les administrateurs ; b) le personnel administratif ; c) les préposés ; d) les infirmières auxiliaires ; et enfin e) les résidents. Les informations recueillies nous ont permis de répondre aux grandes questions suivantes : Quelles fonctions ou quels rôles occupent ces différents acteurs au sein de l'entreprise ? Qui sont les détenteurs du pouvoir (formel et informel) et comment s'organisent et se structurent les relations entre chaque catégorie d'acteurs ? De plus, il sera question des passerelles reliant le Domaine de la Présentation à la communauté et à la population de Saguenay. Ce sont là quelques-uns des thèmes qui seront abordés dans cette monographie.

3. LES TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNÉES

Deux techniques de collecte des données ont été principalement utilisées pour circonscrire l'observation et pour le traitement du phénomène étudié : l'analyse documentaire et l'entrevue semi-dirigée.

L'analyse documentaire a permis une première prise de contact avec le Domaine. Il faut cependant préciser que le Domaine ne possède pas vraiment de documents d'archives relatant ses débuts. Les religieuses qui s'occupaient de la location des chambres ne prenaient que des notes (seulement l'essentiel) leur permettant de joindre les proches en cas de besoin. Toutefois, les documents consultés sont de trois ordres : a) les rapports des assemblées annuelles de 1998 à 2003 ; b) les rapports financiers exécutés par une firme comptable ; c) la charte et les règlements du Domaine de la Présentation.

L'entrevue semi-dirigée, par son caractère souple et permissif, favorise l'émergence de données nouvelles ou de nuances à apporter aux connaissances déjà acquises. Des entretiens semi-dirigés

ont été réalisés auprès de cinq types d'acteurs concernés par le Domaine (administrateurs, personnel administratif, préposés aux bénéficiaires, infirmières auxiliaires et résidents). Dans cette perspective, la première entrevue menée auprès de la directrice, tout en procurant de l'information sur les différents acteurs du Domaine et les interactions qui existent entre eux, a conduit à l'identification d'informateurs clés pouvant enrichir l'échantillon des répondants et le rendre plus exhaustif.

Au sein du personnel chargé de l'administration de l'entreprise, outre la directrice, l'adjointe administrative a participé à des entrevues (téléphoniques) afin de dépeindre l'évolution financière du Domaine. De plus, des membres du conseil d'administration furent rencontrés : le président, un membre provenant de la communauté civile et dont la mère occupe une des chambres du Domaine, et enfin une religieuse siégeant au conseil d'administration. D'autres entrevues ont été réalisées dont huit auprès des résidents du Domaine et cinq autres auprès des préposés aux soins. Enfin, deux infirmières auxiliaires et une stagiaire ont accepté de répondre à nos questions. Une travailleuse sociale du centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC, fut aussi rencontrée.

Les propos des acteurs rencontrés lors des entretiens individuels furent recueillis à partir d'une grille de questions préparées à l'avance. Les entrevues de type dirigé furent réalisées à partir d'un protocole spécifique élaboré selon la fonction occupée par la personne rencontrée. Ainsi, quatre protocoles différents ont été utilisés lors des entrevues auprès des acteurs ciblés. Lors des entrevues avec la directrice de la ressource et la Sœur supérieure, il a été question du démarrage et de l'émergence de l'entreprise, de la dimension organisationnelle du travail, du rôle des différents acteurs concernés, du réseau de l'entreprise, etc.

Le protocole d'entrevue élaboré pour les employés abordait les antécédents de travail, les tâches et occupations relatives à ce poste et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les employés ont aussi été questionnés sur leurs conditions de travail, les sentiments qui les animaient, etc. Lors des rencontres avec les résidents, les points suivants ont été abordés : situation familiale, sources de revenu, relation entre l'entreprise et l'utilisateur, satisfaction des services reçus, etc. Avec l'administrateur, le président du conseil d'administration (CA), il a été question du mandat du Domaine et de son évolution, de la composition du CA et de son mode de gestion et de fonctionnement.

Le choix des résidents et des employés a été fait au hasard. La seule limite à la participation aux entrevues était la condition physique ou mentale (la maladie d'Alzheimer, par exemple) du répondant ou son emploi du temps. Pour les résidents du Domaine, il est certain que la capacité d'accepter de participer à l'étude, de manière lucide et consciente, était certes un critère important et décisif. Les rencontres avec les répondants et le personnel administratif du Domaine ont eu lieu sur place, tandis que les propos des membres du conseil d'administration ont été recueillis à leurs lieux de travail respectifs (le répondant pouvait aussi choisir de venir au Domaine ou de faire l'entrevue à son domicile). En terminant, précisons que quelques entretiens téléphoniques ont été effectués tout au long de la recherche afin d'obtenir les quelques détails supplémentaires qui ne justifiaient pas une rencontre formelle.

4. LE PROCÉDÉ ET LA TECHNIQUE D'ANALYSE

Les données recueillies en trois temps sont tout d'abord classées en trois catégories : les notes théoriques, les notes méthodologiques et les notes descriptives. Selon Deslauriers (1991), les premières représentent les efforts du chercheur pour développer l'analyse et trouver un sens aux données transcrites. Les observations méthodologiques, pour leur part, se rapportent au déroulement concret des opérations de recherche et présentent la chronique des événements. Les dernières fournissent les renseignements sur lesquels le chercheur va baser son analyse, décrivent les événements, rapportent les choses vues, entendues et répétées, et, finalement, relatent les conversations avec les personnes.

Ainsi, lors de la première entrevue avec la directrice, il a été question, entre autres, des relations de travail. Les informations reçues ont été mises en parallèle avec celles obtenues par les employés sur ce même thème. Enfin lors des rencontres au Domaine, il a été possible d'observer les interactions entre les employés administratifs (directrice, réceptionniste, etc.), les préposées et les infirmières

auxiliaires. Par le regroupement de ces diverses sources de données, il a été possible de tracer un portrait assez juste de ce que peuvent être les relations de travail au sein du Domaine.

Le chapitre suivant présentera le contexte d'émergence du Domaine, il permettra ainsi de suivre son évolution jusqu'à la dernière assemblée générale de septembre 2003.

CHAPITRE I

LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

Le vieillissement de la population québécoise met en exergue un point particulièrement important, celui de l'hébergement ou du maintien à domicile des personnes âgées. Plusieurs stratégies ont été mises de l'avant par l'État afin de maintenir les personnes âgées le plus longtemps possible dans leur milieu, l'économie sociale en est un vecteur essentiel. Cependant, il existe des cas où ces mesures ne suffisent pas ou ne correspondent pas aux besoins des personnes âgées, particulièrement pour les personnes démontrant des pertes d'autonomie trop prononcées pour être en mesure de demeurer à leur domicile.

1. LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

La « gestion sociale de la vieillesse » a connu plusieurs bouleversements en raison de l'évolution de la société québécoise et de la transformation de l'image attribuée aux aînés. Khalid (2001 : 7-14)¹ trace quelques repères historiques permettant de suivre la situation des personnes âgées à diverses époques.

1.1. Le modèle domestico-confessionnel

Au Québec, avant la Révolution tranquille (1960), il y a cohabitation intergénérationnelle, on parle de famille élargie. La personne âgée est alors intégrée au sein de la famille et peut espérer finir ses jours dans son foyer, entourée de ses enfants. Les personnes seules, démunies, ou sans famille, sont prises en charge par la communauté, par divers groupes caritatifs ou par des congrégations religieuses. La solidarité familiale et communautaire est une des caractéristiques importantes de la société québécoise de cette époque.

1.2. Le modèle Étatico-providentiel

Avec la Révolution tranquille (1960-1980), l'influence du clergé et de la religion sur la population diminue considérablement. Les progrès dans les domaines de la médecine et des technologies, de même que la prévention, augmentent de façon significative l'espérance de vie des gens. Le

¹ KHALID, M. (2001). *La gestion sociale de la vieillesse au Québec*, Le Gêrontophile, vol. 23, n° 3.

gouvernement met en place une commission d'enquête sur la santé et le bien-être social, qui déclare : « L'État-providence doit assurer le maintien de la santé et le bien-être de tous les citoyens [...] Toute personne a droit de recevoir des services de santé et des services sociaux adéquats [...] » (Loi sur les services de santé et de services sociaux, loi 65, art. 4). La famille, les congrégations religieuses et la communauté sont remplacées par l'État dans la prise en charge des personnes âgées, qui deviennent de plus en plus dépendantes des services prodigués par celui-ci.

1.3. Le modèle mixte

De 1985 à nos jours, le retour à la famille est présenté comme garant d'une bonne qualité de vie pour les aînés, de même qu'un milieu favorisant l'épanouissement affectif et social. Guberman (2002 : 160) est très claire sur les enjeux de ce retour, pour l'État et pour les familles : « La volonté de l'État est manifeste : orienter la prise en charge vers le milieu naturel, concept clé axé sur la responsabilité des citoyens et articulé autour du développement des ressources alternatives, de la valorisation, de l'entraide, du bénévolat et de la famille. »

Comme l'espérance de vie des personnes âgées est de plus en plus élevée, les cas de perte d'autonomie légère, moyenne ou lourde sont de plus en plus fréquents. Dans ces conditions, le maintien à domicile à tout prix n'est pas toujours la solution idéale pour garantir la qualité de vie des aînés et celle de leurs proches aidants. De plus, avec l'actualisation de la politique de maintien à domicile et la prolifération des résidences privées, on assiste aujourd'hui à une transformation de la prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie, l'institutionnalisation étant devenue une solution de dernier recours. Le nombre de personnes âgées de moins de 85 ans vivant en institution tend à diminuer ; car de plus en plus de personnes très âgées aux prises avec des incapacités, vivent à leur propre domicile ou dans des environnements domiciliaires offrant un minimum de services de soutien.

Dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean par exemple, il y a 1 212 places² disponibles en centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD). Le tableau suivant présente la répartition de ces places d'hébergement en fonction des régions administratives du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

² Données de la Régie régionale de santé et des services sociaux au 30 juin 2003.

Tableau 1**Nombre de places en centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) au Saguenay–Lac-Saint-Jean**

Territoire	Nombre de places
La Baie	132*
Chicoutimi	284
Jonquière	294
Lac-Saint-Jean Est	217
Domaine-du-Roy	164
Maria-Chapdelaine	121
Total Région 02	1 212

*27 de ces places sont destinées à la population du territoire Chicoutimi

En plus de ces lits en centres d'hébergement publics, plusieurs résidences privées pour personnes âgées ont été mises sur pied, elles occupent un créneau important en ce qui concerne l'hébergement des personnes âgées. Selon la Régie régionale de la santé du Saguenay–Lac-Saint-Jean, en 2003, elles accueillait 3 063 personnes âgées.

Tableau 2**Nombres d'aînés logés dans des résidences privées à but lucratif et à but non lucratif au Saguenay–Lac-Saint-Jean**

<i>Territoire</i>	<i>Nombre de personnes logées</i>
Chicoutimi	817
Domaine-du-Roy	329
Jonquière	761
La Baie	156
Lac-Saint-Jean-Est	641
Maria-Chapdelaine	359

2. LE TERRITOIRE

Le territoire du Domaine recoupe celui du centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC, qui comprend les territoires ou les municipalités suivantes : arrondissement de la Baie de la ville Saguenay, Ferland-et-Boilleau, Saint-Félix-d'Otis, Rivière-Éternité, L'Anse-Saint-Jean et Petit-Saguenay.

2.1. Les données démographiques

Comme le démontre le tableau 3, la population de ces municipalités (à l'exception de la ville de la Baie et Saint-Félix-d'Otis) est en constante décroissance et les projections de 1999 à 2009 indiquent que cette tendance semble vouloir se maintenir.

Tableau 3

Évolution et projection de la population par municipalité 1981-2009 (Tremblay, 2000)

Municipalités	1981	1986	1991	1996	% variatio n	1999	2004	2009	% variatio n
La Baie	20 935	20 735	20 995	21 057	0,6	21 172	21 262	21 408	1,1
Saint Félix d'Otis	673	680	691	715	6,2	719	738	746	3,8
Ferland-et- Boilleau	695	699	669	652	- 6,2	649	620	593	- 8,6
Rivière-Éternité	659	642	611	572	-13,2	559	509	479	-14,3
L'Anse-Saint- Jean	1 478	1 371	1, 266	1 250	- 15,4	1 245	1 235	1 224	- 1,7
Petit-Saguenay	1 163	1 074	991	918	- 21,1	877	817	735	-16,2

Ainsi, selon Statistique Canada, la répartition de la population selon les groupes d'âge a connu une évolution pour les groupes de 35 à 64 ans et de 65 ans et plus durant la période de 1981 à 1996. Il est possible de constater, pour la même période, une diminution des groupes de 0 à 14 ans et de ceux de 15 à 34 ans. Les conséquences sont claires : si les tendances se maintiennent, il y aura un vieillissement considérable de la population pour les années à venir.

À titre d'exemple, en 1999, dans l'arrondissement de La Baie, les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient 10,8 % de la population. En 2004, ce pourcentage a augmenté à 12,4 pour un bassin de population estimé à 21 262 individus. La situation de l'Anse-Saint-Jean est particulièrement préoccupante ; en effet, en 1999, parmi sa population de 1 245 individus, il y avait 13,5 % de personnes âgées de 65 ans et plus et ce pourcentage devrait augmenter à 15,5 en 2004. Le tableau 4 illustre bien ce phénomène (Tremblay, 2000).

Tableau 4

Évolution de la population des 65 et plus dans les municipalités et l'arrondissement desservis par le centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC

Municipalités	1996	% de la pop. totale	1999	% de la pop. totale	2004	% de la pop. totale
La Baie	2 095	9,9	2 294	10,8	2 633	12,4
Saint-Félix-d'Otis	70	9,8	81	1,3	103	14,0
Ferland-et-Boilleau	60	9,2	72	11,1	84	13,5
Rivière-Éternité	30	5,2	55	9,8	71	13,9
L'Anse-Saint-Jean	155	12,4	168	13,5	192	15,5
Petit-Saguenay	115	12,5	115	13,1	122	14,9

Quoi qu'il en soit, le portrait de la population demeurant dans le secteur du centre Cléophas-Claveau est semblable à celui de l'ensemble de la province du Québec. En effet, les projections statistiques montrent que d'ici 25 ans, le nombre de personnes âgées de 65 ans ou plus doublerait (Statistique Canada, 2001). Quant aux personnes âgées de 85 ans ou plus, leur nombre triplerait. Or, les données du recensement de 2001 permettent de constater que la population de La Baie est de 19 940 personnes. De ce nombre, les personnes âgées de 65 à 94 ans représentent 12,1 % de la population. Si cette tendance se maintient, la proportion de la population âgée (65 à 94 ans) atteindra 23,2 % en l'an 2021. Bien que situé à La Baie, le Domaine de la Présentation peut

accueillir des personnes âgées demeurant dans tout le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Afin de dresser un portrait statistique ressemblant ; il convient de présenter aussi la situation des personnes âgées sur le plan régional. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean a une population totale³ de 281 675 habitants, de ce nombre, la population des personnes âgées de 65 ans et plus est de 35 940 habitants, soit 12,8 % de la population. De plus, les personnes de 65 à 74 ans représentent 7,2 % de cette population, alors que celles âgées de 75 à 84 ans et celles de 85 et plus en représentent respectivement 3,9 % et 1 %.

2.2. Les données socio-économiques

Les données socio-économiques de cette section permettent de mieux saisir la spécificité de la population ciblée par les services du Domaine.

2.2.1. La population active

Selon le fichier de l'assurance-emploi et celui de l'assistance-emploi (aide sociale), 29,6 % de la population active (la population des personnes âgées entre 15 et 64 ans) du territoire du centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC, apte au travail, est inscrite soit à l'assurance-emploi ou à l'assistance sociale. Il est possible d'estimer que près de trois personnes sur dix, considérées dans la population active, sont inscrites à l'un ou l'autre des programmes de soutien du revenu. Le revenu moyen des ménages, pour le territoire du centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC, en 1996, était de 28 389 \$ pour les hommes et de 13 705 \$ pour les femmes, ce qui donne un écart de 2 275\$ (-5,7 %) par rapport à l'ensemble du territoire du Québec (Tremblay, 2000).

2.2.2. Le taux de chômage

Selon les données de Statistique Canada (2001), le taux de chômage en 2001 au Québec était de 13,3 % et au Canada de 7,4 %. Cependant, l'ensemble des municipalités regroupées sur le territoire du centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC, enregistre des taux nettement plus élevés entre les années 1981 et 1996 (tableau 5).

³ Les données de cette section sont de 2002 et proviennent de l'Institut de la statistique du Québec.

Tableau 5

Taux de chômage par municipalité en 1981, 1986, 1991, 1996 dans les secteurs ou les municipalités du centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC (Tremblay, 2000)

	1981	1986	1991	1996
La Baie	15,5 %	18,6 %	12,5%	12,5 %
Saint-Félix-d'Otis	23,4 %	38,5 %	25,0 %	30,2 %
Ferland-et-Boilleau	25,0 %	29,5 %	28,8 %	33,9 %
Rivière-Éternité	11,1 %	36,2 %	45,1 %	31,5 %
<i>L'Anse-Saint-Jean</i>	26,0 %	42,2 %	27,1 %	34,0 %
Petit-Saguenay	38,4 %	35,4 %	20,3 %	30,3 %

Il est possible de constater que, pour presque la majorité de ces territoires, le taux de chômage n'a fait qu'augmenter, principalement dans les municipalités rurales.

2.2.3. La langue maternelle

Pour la majorité (98,3 % à 100 %) de la population répartie sur le territoire du centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC, le français constitue la langue maternelle. Ainsi une homogénéité se dessine sur le plan de la langue et de la culture.

2.2.4. La situation familiale

Dans l'arrondissement de La Baie, les ménages se répartissent comme suit : 700 familles sont monoparentales ; de ce nombre, 27,9 % ont comme chef de famille un homme et 72,1 % une femme. Les municipalités de Saint-Félix-d'Otis et de Ferland-et-Boilleau comptent respectivement 20 et 40 familles monoparentales et les femmes y occupent majoritairement le statut de chef de famille. L'Anse-Saint-Jean et Petit-Saguenay ont respectivement un total de 25 et 40 familles monoparentales au sein de leur population ; notons que pour l'Anse-Saint-Jean, 40 % de ces familles ont un homme comme chef de famille et 60 % une femme. Pour la municipalité de Petit-Saguenay, 75 % des chefs de famille sont des femmes (Statistique Canada, 2001).

2.2.5. Le niveau de scolarité⁴

La population de l'arrondissement de La Baie compte 18,2 % de ses citoyens âgés de 25 ans et plus n'ayant pas fait d'études secondaires, 65,9 % ont complété un diplôme d'études secondaires ou un diplôme de niveau supérieur. La Baie compte 38,5 % de sa population âgée de 25 ans et plus qui ont complété un diplôme d'une école de métiers ou d'autres études non universitaires et, enfin, 10,1 % qui ont complété des études universitaires. Parmi les municipalités du territoire du centre Cléophas-Claveau, pavillon CLSC, Petit-Saguenay et L'Anse-Saint-Jean sont celles qui ont le plus haut taux de leur population âgée de 25 ans et plus n'ayant pas complété d'études secondaires, il s'agit de 43,5 % pour Petit-Saguenay et de 39,9 % pour l'Anse-Saint-Jean. Pour l'ensemble de la population du Québec, ce pourcentage est de 21,5 %. Ce sont l'arrondissement de La Baie et la municipalité de l'Anse-Saint-Jean qui enregistrent le plus haut pourcentage de personnes âgées de 25 ans et plus ayant complété des études universitaires, soit 10,1 % de leur population ; alors que pour la population de l'ensemble du Québec, on évalue ce pourcentage à 15,8 %.

2.2.6. La situation des personnes âgées

Tel que mentionné plus haut, le Domaine de la Présentation peut accueillir des personnes âgées demeurant dans tout le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Afin de dresser un portrait socio-économique des personnes âgées le plus conforme à la clientèle desservie, nous avons choisi de présenter la situation des personnes âgées sur le plan régional.

Au Québec, le revenu moyen des personnes âgées est estimé à 21 619 \$, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'Institut de la statistique du Québec l'estime à 18 858 \$. Pour les aînés de Chicoutimi et de La Baie, le revenu moyen est estimé respectivement à 20 302 \$ et à 17 777 \$. Le tableau 6 permet de constater que le revenu moyen des personnes âgées de 65 ans et plus du secteur de la Baie est inférieur à celui des aînés demeurant dans l'arrondissement de Chicoutimi et au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

⁴ Les chiffres proviennent de Statistique Canada et ont été recueillis en 1996.

Tableau 6
Revenu moyen pour les personnes âgées de 65 ans et plus
à Chicoutimi, La Baie, au Saguenay–Lac-Saint-Jean et au Québec

	Sexes réunis	Hommes	Femmes
Chicoutimi	20 302 \$	27 608 \$	15 861 \$
La Baie	17 777 \$	23 423 \$	13 575 \$
Saguenay–Lac-St-Jean	18 558 \$	23 886 \$	14 484 \$
Québec	21 619 \$	27 496 \$	17 279 \$

Ce sont les femmes qui ont le revenu moyen le plus bas et particulièrement celles demeurant dans l'arrondissement de La Baie (tableau 6). Cette situation est particulièrement préoccupante lorsque l'on considère que les femmes ont une plus grande espérance de vie (77 ans pour les hommes et 81 ans pour les femmes). Celles-ci se retrouvent donc plus souvent seules et avec des problèmes financiers. De plus, en 1998, les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient 1 % de la population des personnes à faible revenu (après impôt). Il est donc certain qu'une partie importante de cette population était des femmes. Enfin, selon l'enquête québécoise sur les limitations d'activités⁵ (juin 2001) effectuée par l'Institut de la statistique du Québec, en 1998, parmi la population québécoise présentant des incapacités, 31 % était âgée de 65 ans et plus ; de ce nombre, 27 % étaient des hommes et 35 % des femmes. Les sections suivantes tenteront de décrire comment, dans le passé et dans l'avenir, le Domaine a tenté de venir en aide à la population des personnes âgées et par quels moyens il pourra ou non continuer d'exercer cette mission.

3. LE DOMAINE DE LA PRÉSENTATION

Le Domaine de la Présentation possède un trait de caractère particulier. Il a été fondé au sein de la communauté des religieuses les Filles de Sainte Marie de la Présentation. De ce fait, l'administration dépend du conseil d'administration en place, mais aussi de la communauté religieuse. La section qui suit met en lumière les débuts du Domaine de la Présentation.

⁵ Gouvernement du Québec (2001). *Enquête québécoise sur les limitations d'activités 1998*, Collection Santé, bien-être, Institut de la Statistique du Québec, Chapitre 5, pp. 146-147.

3.1. Le projet initial

Le projet d'hébergement est né d'une demande croissante du milieu et aussi de la sous-utilisation de la maison provinciale des Filles de Sainte Marie. Rappelons que la communauté des Filles de Sainte Marie a été fondée en Europe dans une petite paroisse pour l'éducation des jeunes filles et pour soigner les malades. L'œuvre de s'occuper des malades et des personnes âgées était donc dans les orientations de la communauté.

En 1981, les Filles de Sainte Marie de la Présentation présentent au conseil provincial de la communauté un projet visant à héberger des pensionnaires au sein de la communauté. En consultant les archives du Domaine, il a été possible de constater que les religieuses ont commencé à accueillir des personnes au sein de leur résidence en 1982. Les pensionnaires, des femmes pour la plupart, allaient surtout au Domaine pour y poursuivre leur convalescence après une opération ou une maladie, ou encore pour se reposer et reprendre des forces après un deuil ou une dépression.

Jusqu'en 1991, un comité d'admission, composé de trois religieuses, recevait et faisait l'étude des demandes d'hébergement et gérait également la liste d'attente. Il faut préciser qu'à cette époque, il n'y avait que quatre chambres disponibles pour des pensionnaires à long terme et sept pour des convalescents. De plus, les personnes désirant résider au Domaine devaient être autonomes, ce critère était particulièrement important car il n'y avait pas de services d'hygiène corporelle et d'infirmier. Les frais de pension exigés pendant cette période étaient évalués en fonction des revenus des personnes accueillies. Selon les besoins, la communauté religieuse assumait les dépenses qui n'étaient pas couvertes par le montant offert par les pensionnaires.

Entre 1982 et 1989, le nombre de pensionnaires a augmenté, et le nombre d'employés laïcs est passé de 3 à 24 (tableau 7). La lecture des archives ne nous permet pas de préciser cependant le nombre d'employés à temps complet à temps partiel. Mais peu importe, il semble que les employés aient atteint à ce moment une masse critique qui les incita à présenter une demande d'accréditation syndicale en 1989.

Tableau 7
Évolution du nombre d'employés entre les années 1981 et 1989
au Domaine de la Présentation

Années	Nombre d'employés laïcs
1981	3
1985	11
1989	24 (temps complet et temps partiel)

Les religieuses qui assument la gestion du Domaine interprètent ce geste comme un désir de la part des employés de protéger leurs acquis et leurs emplois. Elles s'interrogent cependant sur la qualité de leur administration ainsi que sur les difficultés inhérentes au passage d'une structure informelle avec peu d'employés à une structure plus formelle avec un plus grand nombre d'employés laïcs. Malgré ces questionnements, les religieuses décident de poursuivre l'exploitation du Domaine, car il répond à un besoin grandissant de la population. En août 1990, les employés du Domaine signent leur première convention collective d'une durée de trois ans.

La possibilité d'aller chercher des subventions auprès du secteur de la santé et des services sociaux afin de réduire leur investissement financier dans le Domaine, ainsi que le désir de faire du Domaine une entité formelle séparée de la communauté, incitèrent les religieuses à créer un OBNL en 1991.

3.2. Les promoteurs

Les promoteurs du projet furent d'abord trois religieuses de la communauté religieuse ainsi qu'une enseignante à la retraite. Ces personnes ont formé le premier conseil d'administration provisoire, et ce sont également elles qui ont fait enregistrer le Domaine de la Présentation comme résidence pour personnes âgées lors de la signature des lettres patentes en 1991.

3.3. Les appuis

Outre l'apport de la communauté, il n'y a pas eu d'aide extérieure. Il est toutefois possible de prendre en considération ce que la Supérieure provinciale qualifie « d'aide morale de la population ». La communauté prête les locaux de la maison provinciale gratuitement au Domaine de la Présentation, elle ne se réserve que quelques lieux pour son usage personnel. D'autres lieux tels que la buanderie, la chapelle, la grande salle sous la chapelle, sont à l'usage commun au Domaine et à la communauté des religieuses. Toutefois, certaines restrictions ont été édictées :

Les locaux prêtés par la communauté serviront à la poursuite de l'œuvre des Filles de Sainte Marie de la Présentation [...] Ces locaux serviront à l'hébergement des personnes âgées, convalescentes, en difficulté, ou en perte d'autonomie légère et pour nulle autre fin. (Domaine de la Présentation, 1992 a)

3.4. Le choix du statut juridique

Le Domaine est un organisme à but non lucratif (OBNL). Selon la Supérieure provinciale, aucun autre statut juridique ne pouvait mieux convenir :

D'abord, la communauté était déjà un OBNL, ce n'était pas dans le fonctionnement ni dans l'esprit de la communauté que de créer un organisme cherchant à faire des profits. Il semble que cela n'aurait pas été conciliable avec nos buts, avec ce que nous croyions et avec notre mission : aider les personnes pauvres et malades. (Entrevue n° 2, 2003)

4. LE DÉMARRAGE ET LES ANNÉES DE CROISSANCE

Les lettres patentes ont été émises en février 1991. L'organisme pouvait dès lors passer une autre étape de son existence. On voyait d'un bon oeil la gestion des employés confiée à la directrice générale, alors qu'elle relevait auparavant de l'adjointe administrative. Il appert cependant que le passage d'une direction assurée par une religieuse de la communauté des Filles de Sainte Marie à une directrice laïque s'est révélé une étape difficile pour le personnel du Domaine. La vacance du poste de directrice avait titillé l'intérêt de plusieurs employés. Malheureusement, ceux-ci, malgré leurs années d'expériences, ne possédaient pas les compétences recherchées par le conseil d'administration. De plus, plusieurs employés étaient mal à l'aise, ils ne connaissaient pas le style

de gestion de la nouvelle directrice. À cette époque, plusieurs ont songé à quitter le Domaine. Nous rapportons ici quelques-unes de leurs réflexions :

Lors du changement de direction, l'atmosphère était pesante... il y avait de la chicane et de la trahison entre certains employés, il y en a qui sont partis... J'avoue que j'ai pensé à m'en aller. (Entrevue n° 3, 2003)

J'ai failli quitter mon emploi, je ne me sentais pas écoutée... J'avais des difficultés avec mes collègues. (Entrevue no 4, 2003)

Oui, il y avait place à l'amélioration, il y avait des tensions entre les employés, c'était un climat difficile. (Entrevue no 5, 2003)

Il y avait des mésententes entre les employés et les deux boss, c'était difficile pour le moral, parfois je refusais d'entrer pour travailler, je pensais même à m'en aller. (Entrevue no 6, 2003)

Il y a place à l'amélioration, il faut arrêter de surveiller les autres (employées) et ne pas chercher à trouver les coupables... Il y a eu beaucoup de « placottage ». (Entrevue no 7)

Cette période a été aussi difficile pour la Directrice. Voici ce qu'elle rapporte :

La dynamique de groupe n'était pas toujours facile, il y avait des leaders qui étaient frustrés, il y avait du « placottage ». (Entrevue no 1, 2003)

Ces paroles sont le reflet de ce qui se disait lors du changement de direction. Les commentaires au sujet du style de gestion de la directrice actuelle sont positifs.

Nathalie⁶ est honnête avec les employés. Elle nous consulte et demande notre avis. (Entrevue n° 3, 2003)

Nathalie nous donne plus de responsabilités que l'autre directrice, il y a une certaine participation à la gestion. (Entrevue n° 5, 2003)

Depuis la restructuration, quelques autres changements ou événements d'importance ont eu lieu au sein de l'organisation. À partir de 1992, les religieuses qui résident au Domaine, durent payer une pension pour chacune des chambres qu'elles occupent, même pour les chambres qu'elles réservent pour les invitées de passage. Le montant est le même que celui exigé des autres résidents. Il faut cependant préciser l'entente⁷ conclue avec le Domaine qui spécifie que :

⁶ Nom fictif de la directrice du Domaine.

⁷ Convention intervenue entre Les Filles de Sainte Marie de la Présentation et le Domaine de la Présentation en 1992.

Le Domaine s'engage à fournir aux membres de la communauté des soins identiques à ceux qu'il offrira à ses pensionnaires. (Domaine de la Présentation, 1992 a)

Sur le plan de l'aide financière, la situation du Domaine n'as pas évolué. En effet, la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean n'accorde toujours pas de subsides au Domaine et cela même si elle reconnaît celui-ci en tant qu'organisme communautaire depuis janvier 2000.

Enfin, depuis 2002, la communauté religieuse se questionne su l'avenir du Domaine. On se demande si on doit continuer à encadrer, financièrement et moralement, le Domaine de la Présentation. La réponse à cette question est cruciale pour l'avenir de celui-ci car le Domaine ne possède pas un budget de fonctionnement lui permettant de maintenir ses activités sans l'apport financier de la communauté des religieuses.

CHAPITRE II

LES ACTEURS DU DOMAINE DE LA PRÉSENTATION

Le Domaine de la Présentation comprend quatre catégories d'acteurs : les membres du conseil d'administration (dont le travail est bénévole), le personnel administratif, les employés et les résidents. En plus de tracer un portrait des acteurs à l'interne du Domaine, ce chapitre s'intéressera au réseau établi entre le Domaine et différents organismes du milieu.

1. LES ACTEURS À L'INTERNE

Cette section présente les différents acteurs qui interagissent au sein du Domaine de la Présentation.

1.1. Le conseil d'administration

Il y a deux catégories de membres : ceux nommés par la communauté religieuse, au nombre de quatre (deux religieuses et deux personnes laïques) et ceux qui sont élus par l'assemblée générale, qui sont au nombre de cinq.

Les membres laïcs du conseil d'administration sont souvent approchés pour leur expérience de gestionnaire. Le président actuel est retraité, il était directeur des ressources humaines de l'hôpital de l'arrondissement de La Baie. Un autre a été directeur d'un centre d'accueil pour personnes âgées. Ces cas ne sont pas des exceptions, il y a une très nette volonté de chercher des gens possédant de bonnes compétences

1.2. Le personnel du Domaine de la Présentation

Le Domaine compte 25 employés répartis comme suit : a) le personnel administratif : la directrice générale, l'adjointe administrative et la secrétaire-réceptionniste ; b) les préposés : huit préposés (quatre travaillant à temps complet et quatre à temps partiel) ; c) l'infirmière (N=1) et les infirmières auxiliaires (N=7), qui sont au nombre de huit (trois œuvrant à temps complet et cinq à temps partiel) ; et d) trois cuisinières (deux travaillant à temps complet et une à temps partiel). Parmi les membres du personnel, on retrouve également deux préposés de nuit et un concierge ; les préposés de nuit et le concierge occupant un poste à temps partiel régulier. Parmi les employés, il y a sept personnes qui peuvent être affectées aux différents services selon les besoins des personnes

âgées et les temps forts de la journée (comme par exemple une cuisinière et une infirmière auxiliaire sont aussi reconnues comme préposées).

Les membres du personnel ont une moyenne d'âge de 48 ans. Leur niveau d'études moyen est le secondaire (secondaire 3), à l'exception des infirmières auxiliaires, de la directrice et de l'adjointe à l'administration. Tous les employés sont des femmes, sauf le préposé à l'entretien général (l'homme de maintenance). Les employés sont tous natifs de la région du Saguenay–Lac-St-Jean et ils s'expriment tous en français. L'expérience de travail des préposées avant de rejoindre le personnel du Domaine est variée. Certaines d'entre elles étaient au foyer, d'autres ont travaillé dans des restaurants ou gardé des enfants à leur domicile.

La directrice générale actuelle possède une vaste expérience sur le plan humain, elle a été coordonnatrice pendant 17 ans d'un refuge pour femmes victimes de violence. Lorsqu'elle a fait la demande pour le poste de directrice, elle ne possédait pas d'expérience auprès des personnes âgées. Elle se qualifie elle-même comme « une fille de terrain », aimant relever des défis. L'adjointe administrative seconde la directrice dans sa tâche et s'occupe principalement de la comptabilité du Domaine, elle est en poste depuis plusieurs années. La secrétaire-réceptionniste est également au Domaine depuis longtemps.

1.3. Les résidents

1.3.1. L'âge moyen et la classification de genre

L'âge moyen des résidents est de 81,5 ans. Le Domaine compte 39 résidents et de ce nombre, seulement deux sont des hommes. Cela crée un climat particulier, car les employés sont aussi majoritairement des femmes. Un sondage réalisé auprès de trois autres résidences privées de l'arrondissement de La Baie montre que ce phénomène est particulier au Domaine. Le tableau 8 fait état de cette situation.

Tableau 8**Répartition du nombre de résidents de résidences privées de La Baie et du Domaine selon le sexe**

Résidences	Nombre de résidents	Femmes	Hommes
<i>Domaine de la Présentation</i>	39	37	2
Aux Pignons Rouges	12	8	4
Domaine du Cap	56	34	22
Maison des Nôtres	6	4	2

Selon l'Institut de la statistique du Québec (2002), l'espérance de vie étant plus élevée chez les femmes (81,1 ans pour les femmes et 75,3 pour les hommes), il est normal de remarquer un nombre plus élevé de femmes dans les autres résidences privées. Cependant le Domaine vit un phénomène vraiment particulier. L'intervenante sociale rencontrée croit que « cet aspect décourage certains résidents masculins qui préfèrent s'installer dans des résidences où il y a plus d'hommes » (Entrevue n° 8, 2003).

1.3.2. Les données socio-démographiques et le degré de scolarité

Les résidents sont pour la plupart natifs de la région. Ils parlent français. Une des résidentes rencontrées maîtrisait parfaitement l'anglais, cette résidente est une des seules à avoir fait des études universitaires. En effet, la majorité des résidents n'ont pas dépassé la scolarisation du primaire.

1.3.3. Le revenu

Les revenus des résidents sont assurés par leur pension de la sécurité de la vieillesse. Une des répondantes a affirmé avoir, en plus de sa pension, des revenus provenant des placements. La question des revenus a été très délicate à aborder, certaines ne voulaient pas répondre, d'autres devenaient nerveuses et disaient de s'informer auprès de la famille. L'administration du Domaine n'a pas accès aux données permettant de connaître le revenu des résidents, ce sont des renseignements privés qu'ils ne sont pas tenus de dévoiler. Toutefois, l'adjointe administrative croit que beaucoup d'entre eux ne disposent que de leur pension de vieillesse qui correspond à environ 940 \$ par mois.

1.3.4. L'état civil

La plupart des résidentes sont veuves, une seule des personnes rencontrées est célibataire. Les hommes sont veufs, eux aussi.

1.3.5. L'autonomie

Ces caractéristiques proviennent d'une évaluation de la clientèle du Domaine réalisée en avril 2003. Le tableau 12 présente la répartition des personnes âgées en fonction de la cote obtenue au CTMSP.

Tableau 9
Cotation selon le système de mesure de l'autonomie fonctionnelle

Cotes	Autonome 0	Demande une supervision -1	Demande de l'aide -2	Seuil critique -3
Nombre de résidents	18	13	7	1

Parmi les 39 résidents, un est en attente d'un placement dans un foyer du réseau public. Sur le nombre qui reste, dix personnes âgées se déplacent avec une marchette, huit utilisent une canne et enfin, une personne se déplace en fauteuil roulant.

Cette section a permis de dresser un portrait sommaire des résidents. Le Domaine étant une résidence privée, peu de données sont disponibles, il est alors difficile d'être plus précis. Cependant, lors des entrevues réalisées, il a été possible de constater que les personnes âgées manquent beaucoup de contact avec l'extérieur. Il était difficile de les quitter après une entrevue et beaucoup d'entre elles auraient souhaité que l'assistante de recherche puisse continuer de les visiter après la cueillette de données. Elles étaient avides d'échanger, de parler, mais aussi d'écouter. Ce phénomène donne une dimension spéciale à la cueillette des données.

2. LE RÉSEAU

Depuis son implantation, le Domaine aspire à occuper une place importante dans le maintien à domicile des personnes âgées tout en étant reconnu par le milieu comme une ressource indispensable. Pour réaliser ces objectifs, il a fallu tisser des liens de partenariat avec les

organismes : le CLSC et le Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), le centre Cléophas-Claveau et les centres locaux d'emplois (CLE). Un des interlocuteurs importants pour le Domaine demeure la Régie régionale du Saguenay-Lac-Saint-Jean. La Directrice du Domaine est membre de la Table de concertation des aînées. Depuis son entrée en poste, le Domaine collabore avec un centre d'hébergement pour femmes en difficulté en offrant un lit (dépannage) lorsqu'il manque de places à cet endroit. Il importe de mentionner la communauté des Filles de Sainte Marie qui soutient financièrement le Domaine depuis sa création. Le prochain chapitre sera consacré à la dimension institutionnelle.

CHAPITRE III

LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

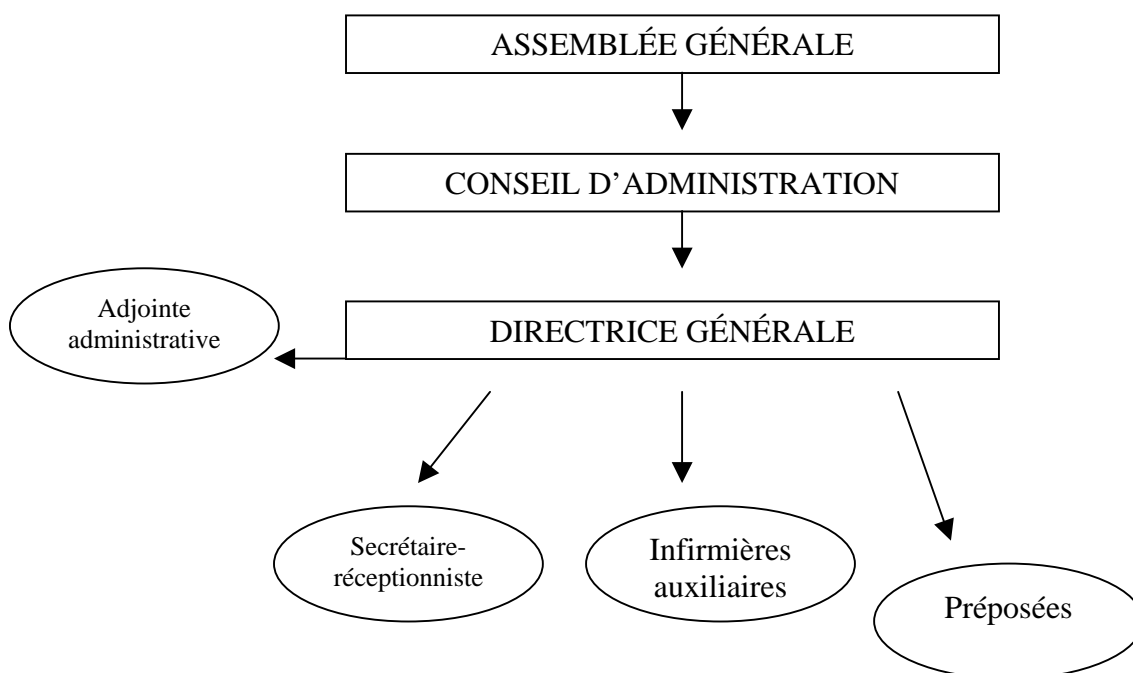
Dans ce chapitre, les mécanismes décisionnels et les responsabilités liées à chacun des postes que l'on peut observer au Domaine de la Présentation seront exposés.

1. LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE

Il est bon de préciser que l'assemblée générale occupe la plus haute place sur le plan du processus décisionnel. Le conseil d'administration est élu (en partie) par l'assemblée générale, et c'est lui qui emploie la directrice générale ; ces éléments sont illustrés par le graphique 1 présentant l'organigramme du Domaine. Les autres membres du personnel dépendent de la directrice générale.

Figure 1

Organigramme du Domaine de la Présentation



1.1. L'assemblée générale et le *membership*

L'assemblée générale a lieu une fois l'an. C'est alors que les administrateurs présentent le bilan annuel et le bilan financier du Domaine, afin que ceux-ci soient entérinés. Il y a aussi ratification

des actes posés par les administrateurs tout au long de l'année. De plus, c'est à cette assemblée que l'on procède à l'élection des membres du conseil d'administration.

Pour participer à l'assemblée annuelle et avoir le droit de parole et de vote, il faut être détenteur d'une carte de membre ; celle-ci est vendue au coût de 10,00 \$. Le *membership* du domaine s'élève à 49 membres ; ce sont principalement les parents des résidents, des religieuses et des membres de la communauté (laïque).

La dernière assemblée générale du Domaine s'est tenue le 23 septembre 2003 à 19 heures, au Domaine de la Présentation dans la grande salle du sous-sol. Il y avait environ 25 personnes présentes, en comptant les neuf membres du conseil d'administration. L'assistance était composée de six religieuses, de bénévoles et de parents des résidents du Domaine.

Après les procédures habituelles, le président a adressé quelques mots à l'assemblée. Ensuite, il y a eu lecture du rapport annuel de la directrice et enfin la présentation des états financiers. L'atmosphère de la réunion était calme et détendue, certaines personnes échangeaient des blagues avec les membres du conseil d'administration. Il faut cependant mentionner que les personnes présentes ne participaient pas beaucoup et posaient peu ou pas de questions. Les gens se sont un peu animés lors de la période des élections. Il n'y a pas vraiment eu de changements, certains membres terminaient leur mandat et ont été réélus. Le président qui avait fait l'objet d'une élection il y a deux ans, a été nommé membre du conseil d'administration par la communauté religieuse, de même que Sœur Claire.

Quoi qu'il en soit, depuis sa création, le Domaine a toujours pu maintenir un assez bon taux de participation aux assemblées générales. Il faut mentionner que les résidents ne participent pas aux assemblées générales et ne semblent pas s'y intéresser.

1.2. Le conseil d'administration et la direction

Les membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés, leur contribution à l'administration du Domaine de la Présentation est purement bénévole. Habituellement, les membres du conseil d'administration sont élus par une assemblée générale. Au Domaine, la situation est un peu différente car il y a deux catégories de membres : ceux nommés par la communauté religieuse, au nombre de quatre (deux religieuses et deux personnes laïques), et ceux qui sont élus par l'assemblée générale, qui sont au nombre de cinq. Parmi les membres nommés par

la communauté religieuse, il y a la Supérieure provinciale qui est membre de droit et qui a le droit de veto sur la mission du Domaine.

La nomination des membres du conseil d'administration par la communauté religieuse peut prêter à un questionnement sur le processus démocratique. La Supérieure provinciale donne quelques éléments d'explication sur cette pratique : « Au début, la Communauté voulait être certaine de préserver la ligne de conduite qui devait régir cette œuvre. De nos jours, il n'y a plus de différences entre un membre élu et un membre nommé. » (Entrevue no 2, 2003). Il n'en demeure pas moins qu'avec les membres désignés et les religieuses qui sont membres du conseil, la communauté est fortement représentée au sein du conseil d'administration.

Les membres du conseil d'administration du Domaine se rencontrent généralement une fois par mois. Dans des cas d'exception, le conseil exécutif, formé du président, du vice-président et du trésorier, a le droit de prendre des décisions sans consulter l'ensemble du conseil d'administration. Cette procédure permet de circonscrire rapidement un problème ou une situation imprévue.

La directrice est tributaire du conseil d'administration. Celui-ci détermine les orientations qu'elle se charge de faire appliquer par les autres employés du Domaine et par les résidents. Il demeure qu'elle possède une certaine marge de manœuvre lui permettant de faire preuve d'initiatives lorsque la situation l'y oblige. Par ailleurs, elle a tous les pouvoirs en l'absence du conseil d'administration en ce qui concerne la gestion du personnel. En plus de la gestion de l'organisme, la directrice coordonne le comité de sélection et veille aussi à l'application du code d'éthique et à la résolution de conflits pouvant survenir entre les résidents. Elle assiste également ceux-ci pour la lecture des documents ou des formulaires administratifs (par exemple, de crédit d'impôt). Sa tâche comprend aussi un volet de représentation, elle assure celui-ci en siégeant à la Table de concertation des aînés de l'arrondissement de La Baie. Elle avoue manquer de temps pour assumer une place plus importante au sein de cet organisme et de la communauté.

1.3. L'inclusion des employés et des résidents

La direction du Domaine essaie de mettre en pratique un modèle de gestion où les employés sont invités à donner leur avis et à communiquer de manière harmonieuse. Pourtant, selon la directrice (Entrevue n° 1, 2003), cela n'est pas toujours facile, surtout avec les employés qui ont beaucoup d'ancienneté. Cependant, les préposées ont toutes mentionné que beaucoup de progrès ont été faits dans ce sens surtout depuis l'arrivée de la directrice actuelle. Il semble que les employés

soient assez à l'aise avec la directrice pour être en mesure d'aller lui exposer leur problème et lui demander son aide.

Cela étant, depuis deux ans, les employés ne participent plus à la gestion, ni au processus décisionnel par le biais du conseil d'administration. Selon le président du conseil d'administration (Entrevue n° 9, 2003), les employés ont des horaires chargés et lorsqu'ils terminent, ils ne peuvent plus, par manque de temps ou d'intérêt, s'impliquer davantage.

Les résidents ne siègent pas non plus au conseil d'administration ; en effet, ils sont représentés par des membres de leur famille ou des tuteurs. Les résidents rencontrés ne se sont pas montrés intéressés par une implication au sein du conseil d'administration. Ils semblent croire que cela est plus rapide et plus efficace de s'adresser directement à la directrice en cas de besoin ou de problème. Il ne paraît pas avoir de moyens mis en œuvre pour inciter les résidents, dont l'état de santé le permettrait, à s'intéresser davantage à ce qui touche la gestion et l'organisation de la résidence.

1.4. Les acquis des producteurs de services

L'acquis le plus important des employés du Domaine demeure l'accréditation syndicale. En effet, en 1989, les employés du domaine décident de présenter une demande d'accréditation syndicale. En août 1990, les employés du Domaine signent leur première convention collective d'une durée de trois ans.

2. LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR (PARTENARIAT)

Dans la section 2 du chapitre II, il a été question du réseau qui s'est tissé au cours des années entre le Domaine et les organismes du milieu. Il a été possible de se rendre compte de l'isolement et du manque d'aide financière que vivent les administrateurs, la direction et le personnel du Domaine. Examinons de plus près les relations que cette ressource entretient avec les autres acteurs de son environnement.

2.1. Le CLSC

La collaboration du CLSC avec le Domaine s'illustre de différentes manières. En effet, un médecin passe régulièrement une fois par semaine pour visiter les résidents. De plus, des infirmières viennent aussi afin de faire différents prélèvements ou soins prescrits par le médecin. Enfin, une travailleuse sociale collabore à l'évaluation des résidents pour l'entrée au Domaine ou lorsque ceux-ci présentent un changement dans leur état de santé.

2.2. Le CHSLD (centre de jour)

Des soins d'ergothérapie sont offerts par le CHSLD, directement au Domaine ou au centre de jour du CHSLD. Ces soins permettent aux résidents de conserver ou de retrouver, après une maladie, une autonomie leur permettant de demeurer plus longtemps au Domaine.

2.3. Le Centre local d'emploi

Différents programmes d'employabilité permettent au Domaine d'embaucher des employés tout en bénéficiant d'une subvention salariale. Certains de ces employés sont ensuite engagés par le Domaine.

2.4. La Régie régionale

En janvier 2000, le Domaine a obtenu de la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-St-Jean (la Régie régionale) le statut de reconnaissance en tant qu'organisme communautaire. Il faut toutefois mentionner que le Domaine n'obtient toujours pas d'aide financière de la Régie régionale malgré ses demandes répétées. L'extrait d'une lettre de la Régie régionale de la santé adressée à la directrice générale est très explicite : « La reconnaissance du

statut d'organisme communautaire par la Régie régionale ne signifie pas pour autant que vous soyez automatiquement admissible à un financement. »⁸

2.5. La communauté des Filles de Sainte-Marie

La communauté des religieuses soutient moralement et financièrement le Domaine de la Présentation depuis sa création.

⁸ Extrait d'une lettre de la Régie régionale à la directrice du Domaine.

CHAPITRE IV

LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

Dans ce chapitre, il sera principalement question des objectifs et des priorités du Domaine. Ces aspects seront abordés pour démontrer comment se structure l'organisation du Domaine de la Présentation. L'identification des priorités apportera un éclairage sur la façon dont la ressource envisage son avenir. Cette section présente les buts et les objectifs du Domaine de la Présentation de même que les stratégies mises en œuvre pour les atteindre.

Lorsque le Domaine est devenu une entité séparée de la communauté des Filles de Sainte Marie de la Présentation, la nouvelle corporation s'est engagée à poursuivre l'œuvre d'hébergement mise de l'avant par la communauté. Le texte des règlements généraux précise que : « la corporation du Domaine de la Présentation est constituée afin de poursuivre les buts que se sont donnés les Filles de Sainte Marie de la Présentation » (Domaine de la Présentation, 1992 b). Mais en quoi consistent ces buts et quelles sont les priorités et les stratégies permettant de les réaliser ? Les prochains paragraphes tentent de répondre à ces questions.

1. LES BUTS⁹

Les buts que le Domaine de la Présentation s'est engagé à poursuivre sont les suivants :

- Accueillir et donner des services, tels que l'hébergement, la pension, les soins de base d'hygiène, l'animation de la vie sociale, culturelle, pastorale et religieuse aux personnes âgées en perte d'autonomie légère, aux personnes convalescentes ainsi qu'aux personnes en difficulté ;
- Assurer le bien-être des personnes âgées et des personnes convalescentes nécessitant un soutien physique, moral et spirituel ;
- Défendre et promouvoir le respect de la valeur absolue de la vie et de la dignité devant la maladie et le vieillissement ;
- Loger et entretenir les personnes qui, en raison de leur âge ou de leur maladie, doivent recevoir assistance, accompagnement et réconfort.

⁹ Règlements généraux du Domaine de la Présentation, p. 2.

2. LES ASPECTS STRATÉGIQUES ET LES PRIORITÉS

L'idéologie qui a suscité le démarrage du Domaine laisse supposer des principes moraux élevés avec des visées charitables. Mais, il demeure que le Domaine doit faire face à des réalités à caractère un peu plus pragmatique, voire prosaïque : les subsides. En effet, la clientèle du Domaine requiert de plus en plus de services, étant donné l'apparition graduelle d'incapacités chez les résidents. Il faut donc davantage de services, plus de personnel ; et en plus des réparations courantes, il faut que la demeure se conforme aux normes de la Régie du bâtiment en ce qui concerne la sécurité, l'entretien, etc. Selon le président du conseil d'administration, la difficulté la plus importante du Domaine est le manque d'argent ! Actuellement, les administrateurs s'interrogent sur l'avenir de la ressource et des services à privilégier.

Selon ces différents informateurs, il est clair que le Domaine occupe un secteur important en ce qui concerne l'hébergement des personnes âgées et des convalescents au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Dans l'avenir, les administrateurs auront comme principal défi d'arriver à faire reconnaître cet apport indéniable, de manière à récolter les subsides qui leur permettraient de continuer à servir la population concernée.

Il demeure que, si la qualité des services du Domaine peut être comparée à celle offerte dans les CHSLD, il en est tout autre pour le financement de la ressource. En effet, outre l'appui financier de la communauté religieuse des Filles de Sainte Marie, le Domaine ne reçoit pratiquement aucune aide financière extérieure. Dans le but de mieux positionner le Domaine, les membres du conseil d'administration ont requis les services du groupe Raymond Chabot Grant afin de faire le diagnostic de leur organisme (Domaine de la Présentation, 2003). Ce diagnostic leur a permis d'apporter des correctifs au niveau des ressources humaines (description des postes, profil des compétences, dédoublement des tâches chez les préposés, etc.). Il leur a permis également de reconnaître les points forts de l'organisme et surtout de le comparer à neuf autres établissements œuvrant dans le même domaine, par le biais d'une étude comparative de benchmarking, dont voici les principaux résultats :

2.1. L'espace occupé par les chambres

Le Domaine de la Présentation n'utilise que 62,5 % de l'espace total de l'établissement. La question de la rentabilité de l'établissement se pose, car les frais de chauffage, d'électricité, etc. sont comptés sur l'ensemble du bâtiment.

2.2. Le taux d'occupation

Par rapport aux autres établissements, le Domaine figure dans la moyenne en ce qui concerne les chambres vacantes. Il faut préciser qu'au Domaine il est très rare d'avoir des chambres libres, le taux d'occupation étant excellent.

2.3. Le prix des chambres

Le Domaine est parmi les résidences où les chambres sont les moins dispendieuses, le coût minimum étant de 875 \$ par mois et le maximum de 1 215 \$. Précisons qu'il y a eu une augmentation de 15 \$ au mois de septembre 2003, la première depuis trois ans.

2.4. Les résidents se classifiant pour les CHSLD

Parmi les établissements du secteur privé évalués, seulement deux ont des résidents qui se classifient pour un CHSLD. L'autre établissement compte 2 personnes sur 48 alors que le Domaine en compte 4 sur 50 résidents.

2.5. Les soins de santé

Le Domaine de la Présentation dispense 278,3 heures de soins à ses résidents par semaine alors que les autres établissements offrent entre zéro et 243 heures. De son côté, le CHSLD dispense 812 heures de soins par semaine.

Les salaires des infirmières auxiliaires du Domaine sont inférieurs à ceux de l'extérieur de la région. Cependant, les salaires des préposés aux soins sont les plus élevés de ceux de l'ensemble des établissements qui ont participé à l'étude.

2.6. Le nombre d'employés par résident

Le Domaine compte un employé pour deux résidents, cela se rapproche beaucoup du pourcentage du CHSLD. Du côté des autres établissements privés, le ratio se situe entre un employé pour trois résidents et un employé pour 4,5 résidents.

Outre les faits saillants du rapport, d'autres constats se sont avérés significatifs. Par exemple, à l'exception du CHSLD et de deux autres établissements privés, le Domaine compte parmi les ressources où les résidents sont les plus âgés. En effet, 68 % de sa clientèle est âgée de 80 ans et plus. Le Domaine de la Présentation est le seul établissement, avec le CHSLD, à offrir tous les services sans frais additionnels. Le rapport mentionne aussi que sur le plan financier, le Domaine est celui où l'on observe le pourcentage le plus élevé en ce qui concerne la masse salariale comparée au chiffre d'affaires.

Les conclusions du rapport permettent aux membres du conseil d'administration de reconnaître la principale difficulté du Domaine. Tout en offrant des services comparables à ceux d'un foyer public, l'organisme ne fonctionne qu'avec le revenu généré par la location des chambres. Cependant les soins sont prodigués par des infirmières auxiliaires et des préposés qui ont à leur actif des compétences et une formation adéquate. La clientèle devenant de plus en plus lourde, la demande de soins augmente, ce qui occasionne des frais supplémentaires. De ce fait, deux questions se posent : 1) Comment faire face à ces exigences sans augmenter démesurément le coût des chambres ? 2) Devrait-on revoir la tarification des services (comme le deuxième bain de la semaine, l'entretien ménager, etc.) ? Les administrateurs et les responsables de la communauté religieuse auront donc à se pencher sur ces questions afin de prendre les dispositions qui s'imposent pour le maintien ou la fermeture de la résidence.

3. LES SERVICES PRODUITS

Afin de tracer un portrait fidèle du domaine, il convient de s'arrêter sur le profil architectural, l'aménagement, la sécurité et l'accessibilité de cet immeuble.

3.1. Le profil architectural¹⁰

Le bâtiment abritant le Domaine de la Présentation appartient à la communauté des Filles de Sainte Marie de la Présentation. Autrefois, les religieuses en usaient comme lieu de formation et comme résidence provinciale. L'immeuble est en briques et comprend un sous-sol et deux étages. Il faut mentionner la présence d'un ascenseur qui circule du sous-sol jusqu'au deuxième étage.

La cafétéria et la grande salle servant aux réunions ou aux activités de groupe se retrouvent au sous-sol, de même que la cuisine et la buanderie. Les bureaux de la directrice et de l'adjointe administrative sont situés au rez-de-chaussée près de la réception et de l'entrée principale. Dans le hall de l'entrée il y a des chaises berçantes où les résidents peuvent se rencontrer pour discuter ou simplement pour observer les allées et venues du personnel et des visiteurs. Les chambres du rez-de-chaussée, situées de part et d'autre d'un long couloir, sont occupées principalement par des résidents démontrant de l'autonomie. Des toiles peintes par une des résidentes sont exposées sur les murs du rez-de-chaussée. Au second étage, des fauteuils sont disposés à différents endroits dans le couloir pour permettre aux personnes de se rencontrer ou d'échanger.

L'infirmierie est située au second étage, il semble que les résidents un peu moins autonomes et les convalescents soient aussi à cet étage. La chapelle occupe une situation un peu particulière entre le premier et le deuxième étage. De plus, il y a quelques locaux à caractère récréatif qui sont aussi au deuxième étage (salon, etc.). Les résidents et les convalescents peuvent profiter de deux terrasses aménagées où ils peuvent sortir lorsque la température le permet. Le Domaine est entouré de jardins (ou espaces verts) où les personnes qui le désirent peuvent circuler ou s'asseoir dans des balançoires. Le tableau suivant présente les principaux éléments du mobilier, les usagers et la fréquence d'utilisation des principaux espaces aménagés au Domaine de la Présentation.

¹⁰ Ces données ont été recueillies en partie avec la grille d'observation complémentaire à la grille de collecte des données de Yvan Comeau (2000), Outil #1.

Tableau 10
Principales pièces du Domaine de la Présentation

Pièces	Principaux éléments du mobilier	Utilisateurs et/ou Usage	Fréquence d'utilisation
Cafétéria	- Tables - Chaises	- Bénéficiaires - Employés - Visiteurs	Tous les jours (3 repas)
Grande salle	- Chaises - Une ou deux tables	- Bénéficiaires - Activités de vie active - Jeux de cartes animés par des bénévoles - Concerts donnés par des chorales	Tous les jours
Petit salon	- Fauteuils - Télévision et vidéo	- Bénéficiaires et leur famille - Le chariot de collation est placé dans ce local	- Selon la demande des bénéficiaires - Trois collations par jour, à 10h, 15h et 20h
Chapelle	- Bancs - Objets habituels de culte - Vitraux	- Religieuses - Bénéficiaires - Visiteurs - Employés	Tous les jours pour les prières, le chapelet et la messe
Salon de l'aumônier	- Tables à cartes - Chaises - Accès à une terrasse	Bénéficiaires	Selon les besoins
Fumoir d'hiver	- Fauteuils - Chaises	Employés	Selon les besoins des employés... seulement l'hiver

Les différents couloirs du Domaine, de même que les escaliers sont munis de mains courantes, de plus il y a la présence d'un ascenseur pour les personnes ayant des difficultés de locomotion. Le Domaine de la Présentation possède également des commodités destinées aux personnes vivant avec une mobilité réduite. En effet, les personnes utilisant des fauteuils roulants, par exemple, peuvent circuler par les portes situées à l'arrière de la résidence.

3.2. L'aménagement des chambres

Toutes les chambres du Domaine sont privées et possèdent un lavabo et une salle de toilette. Les meubles sont apportés par les résidents et chacun les installe à sa convenance. La personnalité du résident de même que sa situation financière donnent un caractère personnel à chaque chambre. Les chambres d'une superficie moyenne d'environ 144 pi² (la plus petite est de 99 pi² et une des plus grandes est de 247 pi²) sont entretenues par le personnel du Domaine. Il a été possible de visiter une résidente qui avait dans sa chambre, outre le lit et la commode avec miroir, un ordinateur, un piano, une machine à coudre, deux téléviseurs et un petit réfrigérateur (ce cas est un peu

particulier). La majorité des résidents ont le mobilier de chambre habituel, soit un lit simple, un téléphone, un téléviseur, et parfois un petit système de son ou un poste radio. Le service de câble (pour la télévision) est compris dans le montant du loyer de la chambre. Chaque chambre possède un espace de rangement où les résidentes peuvent entreposer différents articles, les vêtements d'hiver, par exemple, ou du matériel de bricolage ou de peinture.

Les résidents rencontrés étaient en général satisfaits de leur chambre. Toutefois, deux éléments les irritent : la hauteur des fenêtres qui ne permet pas de voir à l'extérieur et la température trop chaude ou un peu fraîche de leur chambre. Les témoignages suivants de deux résidents et d'une des employées illustrent d'ailleurs cette situation :

Ma chambre est grande, c'est une des plus grandes, mais il n'y a pas beaucoup de soleil ; en plus, les fenêtres sont trop hautes, on ne voit pas dehors. J'ai toujours froid, je dois m'habiller chaudement. (Entrevue n° 10, 2003)

Dans ma chambre, il fait trop chaud, j'ouvre la fenêtre mais les voisines se plaignent qu'il fait froid, moi j'ai le gros soleil toute la journée. Ce qui est triste, c'est que l'on ne voit pas dehors, les fenêtres sont hautes... peut-être pour ne pas déranger la prière des sœurs lorsque c'était un couvent ici. (Entrevue n° 13, 2003)

Je recommanderais cette résidence à mon père, c'est une belle maison, la seule chose, c'est que les fenêtres sont trop hautes, les personnes âgées aiment ça regarder dehors. (Entrevue n° 15, 2003)

4. LES SERVICES OFFERTS AUX RÉSIDENTS

Le Domaine de la Présentation est la seule résidence privée à but non lucratif du Saguenay–Lac-Saint-Jean à offrir une panoplie de services sans frais additionnels. Seuls les médicaments sont à la charge des résidents. De plus, au Domaine, il y a environ un employé pour deux résidents. Les services offerts peuvent être regroupés en grandes catégories. Il y a d'abord 1) les services alimentaires, 2) les services reliés à la sécurité. On y retrouve ensuite 3) les services liés au soutien et au maintien de l'autonomie, et 4) les activités ludiques, récréatives ou sociales.

4.1. Les services alimentaires

Dans le prix de leur loyer, les répondants ont accès à trois repas par jour en plus de trois collations. Le déjeuner est servi à 7h45 tandis que le dîner se déroule à 11h45. Quant au souper, celui-ci est offert à 16h45. Les collations sont servies à 10h, à 15h et à 20h. Les menus du déjeuner sont composés de café ou de thé, de pain grillé, d'œufs, de céréales (au choix) ou de gruaux. Les résidents ont également accès à de la confiture, du fromage et des fruits. Les menus du dîner et du soir comprennent une soupe, un plat principal et un dessert. Planifiés selon un horaire de quatre semaines, les menus ont été composés par une diététiste afin de bien répondre aux besoins des personnes âgées. Les résidents qui ont des besoins particuliers, comme les personnes souffrant d'hypertension ou d'autres problèmes de santé, ont accès à un menu particulier.

Les personnes rencontrées pour aborder les services alimentaires furent des personnes âgées et des préposées à la cuisine ; la cuisinière ne pouvant laisser son poste aux heures les plus stratégiques de sa journée (après le déjeuner et avant le souper). Selon les répondants, les repas sont préparés afin de respecter les diètes et les goûts des résidents. Les repas sont pris en groupe dans la cafétéria. Les résidents sont placés en petits groupes. Les personnes vivant avec des limitations fonctionnelles importantes ou qui sont malades sont servies dans leur chambre. Deux personnes ayant des problèmes de déglutition sont isolées pour prendre leur repas (elles préfèrent prendre cette disposition pour être plus à l'aise).

Les locaux de la cafétéria, de la cuisine, de la chambre froide et de la réserve sont très propres, ils sont d'ailleurs inspectés régulièrement par les autorités municipales, car le Domaine est détenteur d'un permis de restauration. Les résidents n'ont fait que des éloges concernant la cuisine et le service reçu du personnel :

Ici, on mange bien, si tu n'aimes pas cela, tu peux demander et on t'apporte autre chose. (Entrevue n° 10, 2003)

À Noël et au Jour de l'An, on mange des mets spéciaux et on a un petit verre de vin. Les fêtes et les occasions spéciales sont toujours soulignées. (Entrevue n° 3, 2003)

Selon la directrice, le poste de la cuisinière est « le plus difficile à combler, car il faut prendre en considération les différentes particularités diététiques des résidents ». (Entrevue n° 1, 2003)

4.2. Les services reliés à la sécurité

Le Domaine possède différents systèmes afin de veiller à la sécurité des résidents et des employés. Tout d'abord, le jour, il y a une personne à la réception qui opère une surveillance de la porte d'entrée principale jusqu'à 20h30, ensuite la porte est verrouillée et il faut sonner pour se faire ouvrir. La directrice déclare au sujet de la sécurité :

Il y a du personnel jour et nuit, la porte d'entrée est munie d'une sonnette... Il y a un système de téléphone (sans fil) qui nous permet de communiquer entre nous, le personnel, d'une chambre à une autre. (Entrevue n° 1, 2003)

La Supérieure abonde dans le même sens et ajoute certaines précisions :

Le Domaine est un lieu où les personnes sont en sécurité, il y a des détecteurs de fumée qui sonnent et aussi qui produisent une lumière clignotante ; il y a une cloche d'appel dans chaque chambre, et le jour, il y a toujours quelqu'un à la réception. La nuit, il y a toujours une infirmière auxiliaire présente et une préposée. (Entrevue n° 2, 2003)

De plus, il y a une sonnette d'appel dans la chambre et dans la salle de toilette, pour les cas d'urgence. Enfin, la Supérieure provinciale mentionne que « dans chaque équipe de travail, il y a toujours au moins un employé qui sait pratiquer la réanimation cardio-respiratoire » (Entrevue n° 2, 2003), pour le cas où il faudrait donner rapidement des soins à un résident.

4.3. Les services de maintien et de soutien à l'autonomie

Les services de maintien et de soutien à l'autonomie sont extrêmement variés au Domaine. D'abord, il y a toujours au moins une infirmière auxiliaire sur place et cela 24 heures sur 24. En plus de tenir à jour les dossiers médicaux des bénéficiaires, celle-ci fait une visite quotidienne aux convalescents afin de vérifier leur état de santé. Les médicaments de chaque résident sont préparés pour une semaine et placés dans des dosettes individuelles identifiées au nom de chaque personne. L'infirmière auxiliaire accompagne également le médecin qui fait au moins une visite mensuelle à chacun des résidents (ou plus, selon l'état de santé des personnes âgées). S'il y a nécessité, l'infirmière auxiliaire se charge de prévenir le médecin ou de faire appel au service ambulancier afin de procurer des soins médicaux appropriés et dans les meilleurs délais. Le matin, les préposés aux soins font une tournée afin d'aider les bénéficiaires qui en ont besoin, à se lever et à s'habiller

convenablement. Le soir, il y a une tournée de mise en nuit, les préposées aux soins distribuent les médicaments aux résidents et leur offrent une friction ou autres petits services les préparant à leur nuit de sommeil.

Les résidentes se sentent en sécurité. La présence de l'infirmière auxiliaire et la visite de l'infirmière et du médecin du CLSC une fois par semaine, contribuent à créer un climat rassurant.

Nous sommes heureux ici, nous vivons bien et nous ne sommes pas inquiètes... la garde vient nous voir si nous sommes malades, si ça va pas, elle demande une ambulance. Le médecin vient une fois par semaine et à l'heure des repas, les préposées nous donnent nos médicaments. (Entrevue n° 11, 2003)

Nous nous couchons le soir et nous dormons sur nos deux oreilles, nous savons qu'il ne nous arrivera rien ! (Entrevue n° 12, 2003)

Avant, je faisais de l'angoisse et à tout moment j'avais des crises et aussi de l'asthme... C'est rassurant d'avoir une infirmière, depuis que je suis ici, je n'ai pas été malade une seule fois ! (Entrevue n° 10, 2003)

On se sent en sécurité. Il y a une infirmière et la nuit, la préposée passe trois fois pour voir si tout va bien. Il y a une sonnette dans la chambre et une dans la salle de toilette. (Entrevue n° 13, 2003)

L'entretien ménager est fait par des préposés. Les bénéficiaires peuvent également se prévaloir des services de buanderie. Les lits sont changés et lavés tous les quinze jours ou moins, en fonction des besoins de chacun. Le personnel de l'infirmierie et les préposés aux soins dispensent deux bains (ou plus, selon le besoin) par semaine à chaque résident. Une coiffeuse vient offrir ses services aux personnes âgées le désirant. Les frais du service de coiffure sont à la charge des résidents. La visite de différents lieux (cuisine, cafétéria, salon, bureaux, infirmierie, etc.) et de certaines chambres, sur invitation des résidentes et lors des entrevues, ont permis de constater la très grande propreté des lieux.

4.4. Les activités ludiques, récréatives ou sociales

Les activités récréatives et sociales sont les moins présentes au Domaine. Le président du conseil d'administration suppose que cela est dû au manque de bénévoles. Cependant, il existe un service d'accompagnement religieux et de soutien moral offert par une religieuse de la communauté. De plus, les services de l'aumônier sont assumés par la communauté des religieuses. Enfin, la personne responsable de la buanderie assume aussi les activités du programme de la vie active trois jours par

semaine. Cette personne a suivi une formation lui permettant d'offrir ces activités aux personnes le désirant. À la fête de Noël et du Nouvel An, les résidents reçoivent parfois la visite des chorales qui viennent les égayer par leurs chants. Le tableau 11 dresse une synthèse des services offerts au Domaine de la Présentation.

Tableau 11
Services offerts au Domaine de la Présentation

	Services	Intervenants	Fréquence	Clientèle
Sur le plan alimentaire	- Trois repas - Deux collations - Menus diététiques	Cuisinière ou aide-cuisinière	Tous les jours	Bénéficiaires
Sur le plan de la sécurité	- Personnel de garde 24h - Porte d'entrée contrôlée jusqu'à 20h30 - Porte d'entrée verrouillée durant la nuit - Sonnettes d'appel dans les chambres - Tournées de nuit - Détecteur de fumée	Préposée ou réceptionniste	- Tous les jours - 3 fois/nuit	Bénéficiaires
Sur le plan du maintien et soutien à l'autonomie	- Tournées de mise en nuit, friction et soins - Aide au lever - Bains - Présence infirmière 24h - Suivi médical - Médication préparée à la semaine - Visite du médecin - Lavage des lits - Entretien ménager - Buanderie	- Préposée aux soins - Infirmière auxiliaire - Infirmière auxiliaire - Préposée aux soins - Médecin du CLSC - Préposée - Préposée à l'entretien	- Tous les jours - 2 fois/semaine - 1 fois/ jour - 1 fois/semaine - 1 fois/mois - 2 fois/mois - 1 fois/semaine	Bénéficiaires
Activités récréatives ludiques et sociales	- Service religieux et soutien moral - Vie active - Concerts	- Aumônier et religieuse - Préposée - Chorales invitées	- Selon le besoin - 3 fois/semaine - Fêtes et occasions spéciales	Selon le choix des bénéficiaires

4.5. La culture de l'entreprise

La culture du Domaine de la Présentation se fonde particulièrement sur la volonté de créer un lieu de résidence agréable et adapté aux besoins des personnes âgées. Le bien-être des personnes âgées est véritablement au centre des préoccupations des gestionnaires, de la direction et des employés du Domaine. Certains résidents et leur famille refusent d'être transférés dans des établissements publics, même si leur condition décline et réclame une plus grande prise en charge. De plus, certains employés confient leur désir de s'établir au Domaine lorsqu'ils seront plus âgés. Bref, le Domaine de la Présentation affiche des valeurs centrées sur la personne ; et l'aspect relationnel est important pour tous les acteurs concernés.

Pour les employés, il y a dépassement des intérêts strictement individuels pour des préoccupations davantage centrées sur la collectivité des employés. Les employés sont conscients d'offrir un service essentiel à la population et ils sont fiers de contribuer ainsi à l'amélioration de la qualité de vie de la société. Enfin, plusieurs employés ont mentionné que la diversité des tâches leur permettait d'acquérir une certaine polyvalence.

Il est possible de se rendre compte que le Domaine souhaite que la personne humaine soit véritablement au centre de sa mission. Cette idée est fermement ancrée, elle se retrouve dans le code d'éthique¹¹, elle s'illustre aussi dans le discours de la Supérieure provinciale et dans celui d'une préposée, voici ce qu'elles disent :

Malgré les moyens (financiers) limités... la personne est au centre des préoccupations de l'œuvre et il faut s'assurer que la ressource pourra continuer avec cet esprit. (Entrevue n° 2, 2003)

Ici, ce qui est important, ce sont les résidents ! (Entrevue n° 16, 2003)

5. LA CONSOMMATION DES SERVICES

Cette section s'intéresse tout particulièrement au climat social et aux dimensions humaines qui prévalent au Domaine. Des auteurs tels que Charpentier (2002), ainsi que Saillant et Gagnon (2000), insistent sur la dépendance physique et sociale des personnes âgées. Le réseau de ces personnes étant très restreint, l'attitude des intervenants rémunérés et bénévoles des résidences privées prend une importance et une signification encore plus grandes. Les rapports entre le personnel et les résidents, de même que les relations interpersonnelles des personnes âgées, ont des effets sur leur moral et sur l'ensemble de leur santé.

Dans l'étude¹² de type *benchmarking* – telle qu'exposée antérieurement – comparant les services offerts, il ressort que ceux du Domaine de la Présentation sont de très bonne qualité et qu'ils se comparent à ceux reçus dans les CHSLD, tant au niveau de leur qualité qu'à celui de leur inclusion dans le coût global d'hébergement. Rappelons que les résidents ne déboursent pas de frais pour des services supplémentaires.

¹¹ Objectif 1 du code d'éthique. Voir aussi la section « Les droits des résidents ».

Les paragraphes suivants dressent un portrait de ce qui se passe au Domaine sur le plan relationnel et sur le respect des droits des personnes âgées.

5.1. Les rapports entre les résidents et le personnel

Les rapports entre les résidents et le personnel du Domaine semblent être placés sous le signe du respect et de la courtoisie. Les personnes âgées sont appelées Madame ou Monsieur et le nom de famille ou le prénom est ajouté (par exemple, Madame Nathalie ou Monsieur Joseph). Les résidents apprécient cette marque de politesse, voici ce que rapportent certaines des personnes âgées rencontrées :

Le personnel est très correct ici. (Entrevue n° 13, 2003)

Le personnel est compétent et très gentil. (Entrevue n° 14, 2003)

Je ne voudrais pas m'en aller, le monde est aimable. Le personnel est très gentil, je les aime beaucoup ! (Entrevue n° 12, 2003)

Ces commentaires reflètent l'opinion de l'ensemble des résidentes rencontrées. Les résidents souhaiteraient par contre que les préposés et autres employés du Domaine aient plus de temps à leur consacrer pour des échanges verbaux. Il est certain (selon les commentaires recueillis) que l'horaire des préposées ne leur permet pas toujours de passer beaucoup de temps avec chacun des résidents ; mais, en général, elles s'efforcent de garder quelques minutes pour s'entretenir avec les aînés. La Supérieure provinciale a confirmé que le conseil d'administration, la direction et les religieuses attachaient beaucoup d'importance au respect et à la courtoisie des employés envers les résidents et les visiteurs du Domaine. Cette ligne de conduite figure dans le code d'éthique¹³ du Domaine. Nous y reviendrons.

5.2. Les rapports interpersonnels entre les résidents

Les bénéficiaires rencontrées – toutes des femmes – ont confié qu'elles ne visitaient pas leurs compagnes de résidence dans leur propre chambre. Les rapports sociaux se limitent aux conversations à la table lors des repas. Le hall d'entrée est aussi un lieu possible de rencontres amicales pour tous ceux qui voudraient échanger avec les autres bénéficiaires. Il semblerait par contre que ces échanges soient plutôt limités, les résidents préférant préserver leur tranquillité.

¹² Étude comparative de type *benchmarking* réalisée en 2003 par la firme Raymond Chabot Grant Thornton.

¹³ Code d'éthique du Domaine de la Présentation, art. 4.1, p. 7.

Toutefois, les résidentes interviewées ont presque toutes avoué souffrir de la solitude et espérer plus de visites de personnes de l'extérieur de la résidence. Lors des entrevues réalisées, il a été possible de constater que les personnes âgées manquent beaucoup de contact avec l'extérieur. Il était difficile de les quitter après une entrevue et beaucoup d'entre elles auraient souhaité que l'assistante de recherche puisse continuer de les visiter après la cueillette de données. Ils étaient avides d'échanger, de parler mais aussi d'écouter.

5.3. La vie quotidienne au Domaine

L'horaire du Domaine est régi par les activités de la vie quotidienne. Les résidents se lèvent vers 6h30. Les préposés aux soins aident ceux qui ont besoin de soutien à sortir de leur lit ou à s'habiller. Les préposés distribuent également les médicaments aux résidents qui doivent en prendre le matin. Les aînés qui le peuvent, s'habillent seuls et se rendent à la cafétéria pour le déjeuner de 7h45. Ensuite il y a la tournée de l'infirmière auxiliaire. Les préposés à l'entretien se rendent dans chaque chambre pour faire le ménage. Les résidents font des activités personnelles ou s'adonnent à leurs loisirs (lecture, télévision, etc.).

Le dîner rassemble de nouveau les résidents à la cafétéria. Il arrive que certaines personnes fassent une petite sieste après le repas. Les personnes âgées peuvent recevoir certains soins l'après-midi (bain, coiffure, etc.). Le repas du soir terminé, les aînés regardent pour la plupart la télévision, ou reçoivent ou font des appels téléphoniques. La préparation de la nuit correspond habituellement avec la distribution des médicaments et la friction de certaines personnes. Ce sont les derniers soins prodigués par les préposés. Les résidents se couchent ensuite à l'heure qu'ils désirent. Pour sa part, la fin de semaine est rythmée par la visite des familles et des amis des bénéficiaires.

5.4. Le respect des droits des résidents et des proches

Il existe depuis le 22 mars 2000, un code d'éthique¹⁴ qui a été mis en place par le conseil d'administration. Il vise à promouvoir les droits des résidents et à encadrer les actions du personnel du Domaine. Ces objectifs sont clairement définis en introduction du code d'éthique (Domaine de la Présentation, 2000) :

1. La raison d'être des services donnés c'est la personne qui les requiert ;
2. Le respect du résident, son bonheur, sa joie de vivre, sa sérénité de même que la reconnaissance des droits et liberté, doivent inspirer les gestes posés à leur endroit ;
3. Le résident doit dans toute intervention, être traité avec courtoisie, équité et compréhension dans le respect de sa dignité, de son autonomie et de ses besoins ;
4. Le résident doit autant que possible participer aux soins et aux services le concernant.

En conséquence, le conseil d'administration est en mesure de soumettre à son personnel et à sa clientèle, des règles d'éthique qui les guideront dans leurs actions. (Domaine de la Présentation, 2000 : 3)

Le contenu du code traite de la liberté et des droits individuels ; du respect de la vie privée ; et enfin, du droit à l'autodétermination (autonomie et participation à la vie de la maison, choix de refuser un traitement, etc.). L'idée centrale du code d'éthique est fort bien résumée dans cette phrase tirée du préambule : « Le code d'éthique veut préserver le respect et la valeur absolue de la vie et de la dignité devant la maladie et le vieillissement. » (p. 3). Toutes les actions du personnel du Domaine doivent être modelées par ces préceptes. Le respect et la dignité en sont les valeurs fondamentales. Les résidents semblent satisfaits, selon les commentaires recueillis, de la manière dont est vécue au quotidien cette philosophie de vie.

Il a déjà été mentionné que le Domaine ne compte que des chambres privées et que le coût du loyer, en plus des services sus-mentionnés, comprend le système de câble pour la télévision.

Il est possible de constater que le Domaine de la Présentation offre des services à une population qui se situe entre l'autonomie complète exigée par plusieurs résidences privées à but lucratif et la perte d'autonomie lourde qui donne accès aux CHSLD. Il s'agit d'une population dite intermédiaire. En fait, ce sont des personnes qui ne peuvent plus vivre seules mais qui n'atteignent

¹⁴ *Ibid.*

pas la cotation minimale pour obtenir une place dans les CHSLD. La situation des familles modernes ne permet pas à ces personnes d'être hébergées chez leurs enfants ou petits-enfants. De plus, certaines personnes âgées n'ont pas de famille proche. Le Domaine constitue pour cette population un milieu de vie agréable et stable, peut-être même le seul milieu d'accueil possible pour la clientèle dite intermédiaire. Voici ce qu'en pensent quelques répondants :

Le Domaine a su s'adapter aux nouvelles problématiques... Ils assument assez loin dans les pertes d'autonomie. De plus, il y a entente avec le CLSC pour héberger des personnes victimes de violence ou d'abus (lorsque les autres ressources n'ont pas de places). (Entrevue n° 8, 2003)

C'est une belle maison, en plus, il n'y a pas beaucoup de résidences dans la région qui acceptent une clientèle comme la nôtre... (Entrevue n° 16, 2003)

C'est une ressource essentielle au Saguenay-Lac-Saint-Jean (peut-être même la seule), les HLM ne conviennent pas toujours pour les cas lourds qui ne cotent pas pour les ressources publiques. De plus, il y a des lits pour les convalescents. (Entrevue n° 17, 2003)

C'est le seul endroit que les assurances reconnaissent pour rembourser les frais de convalescence en raison de la présence d'infirmières auxiliaires sur place, même à Chicoutimi, il n'y a pas de ressources de ce genre. (Entrevue n° 14, 2003)

Les gens viennent ici lorsque l'équipe de maintien à domicile ne peut plus assurer le service. Ces personnes ont besoin entre deux heures quinze et deux heures trente de soins par jour, lorsqu'ils ont besoin de trois heures, ils sont admissibles dans des foyers publics. (Entrevue n° 6, 2003)

6. LE VIEILLISSEMENT DES RÉSIDENTS

Le Domaine de la Présentation a comme mandat d'accueillir des personnes autonomes ou en perte d'autonomie légère ou moyenne. En effet, le Domaine ne possède pas suffisamment de personnel pour recevoir une clientèle en lourde perte d'autonomie. Cependant, les personnes qui demeurent à la résidence prennent de l'âge et cela étant, elles perdent de l'autonomie. Petit à petit la clientèle devient de type dit intermédiaire. La travailleuse sociale rencontrée affirme que le Domaine « est présentement la seule ressource pour cette catégorie de personnes » (Entrevue n° 8, 2003).

La section suivante traitera des données financières et de l'organisation du travail au Domaine.

CHAPITRE V

LES DONNÉES FINANCIÈRES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans un premier temps, il est question des données financières de la résidence. Les revenus et les dépenses sont examinés, de même que les exercices financiers depuis des années 1998 à 2003. Dans un deuxième temps, l'organisation du travail est présentée tant sous l'aspect de l'encadrement des employés que sous ses aspects sociaux. Ceux-ci comprennent le sentiment de satisfaction et l'utilité au travail.

1. LES REVENUS

Les revenus du Domaine proviennent en majorité du coût du loyer exigé aux personnes âgées. Par exemple, 91,4 % des revenus provenaient de cette source pour l'année financière 2002-2003, tandis que les prévisions budgétaires de 2003-2004 estiment ce pourcentage à 92,6 %. Les autres sources de revenu sont marginales et proviennent principalement des frais exigés aux convalescents qui occupent une chambre pour des périodes pouvant varier de quelques jours à quelques semaines (par exemple 4,4 % en 2002-2003). Les dons, la location des salles, l'alimentation à la pièce, l'émission des cartes de membres ainsi que les intérêts représentent aussi des sources de financement, mais les montants obtenus demeurent minimes (13 978 \$ pour les dons en passant par 234 \$ pour les intérêts).

Tableau 12

Revenus du Domaine pour 1999, 2001, 2003 et prévisions pour 2003-2004

Items	Années Budgétaires			
	1999	2001	2003	2003-2004 Prévisions
	\$	\$	\$	\$
Pensions	505 360	544 705	602 145	602 700
Convalescences	33 129	19 680	29 547	27 000
Location de salles	3 270	2 655	2 505	1 500
Alimentation à la pièce	3 927	7 022	4 410	5 000
Dons	15 147	12 089	13 978	13 000
Membres actifs	1 290	1 160	1 000	1 100
Revenus divers			4 526	
Intérêts	948	2 531	234	500
Total des revenus	563 071	589 842	658 345	650 800

2. LES DÉPENSES

Comme vous pourrez le voir au tableau 13, chacun des postes budgétaires se rapportent à un service ou un ensemble de services dispensés au sein du Domaine. En 2002-2003, les principales dépenses ont été allouées aux soins de santé (30,2 %). Viennent ensuite les dépenses reliées à la cuisine (24,4 %), les dépenses reliées au soutien manuel (21,8 %) et les dépenses administratives (20,6 %), qui comprennent, entre autres, les taxes. Un très faible pourcentage du budget a été consacré aux activités d'animation (0,9 %). Les prévisions budgétaires de 2003-2004 présentent une répartition semblable des dépenses. Il est toutefois intéressant de souligner que le budget alloué à l'animation a été réduit de moitié (0,04 % du budget estimé). Rappelons que les locaux sont offerts gratuitement par la communauté religieuse.

Si ce tableau nous permet d'avoir en un coup d'oeil une idée de l'importance d'un service par rapport à un autre, il ne nous dit pas beaucoup sur l'importance des salaires dans chacune des rubriques. Si on se réfère au rapport de la firme qui a fait le diagnostic organisationnel du Domaine, il appert que sur le plan financier, parmi les résidences privées étudiées, le Domaine est celle où l'on observe le pourcentage le plus élevé en ce qui concerne la masse salariale comparée au chiffre d'affaires. Cette masse salariale n'est cependant pas très importante si l'on tient compte du fait que le Domaine embauche 27 employés. Ceci s'explique par le fait que près de la moitié des emplois sont des emplois à temps partiel et que l'organisme bénéficie de subventions salariales.

Enfin, le tableau démontre également que la situation financière de l'organisme s'avère précaire. Au cours des six dernières années, l'excédent des revenus s'est graduellement effrité. Les prévisions budgétaires de l'an 2003-2004 sont d'ailleurs peu reluisantes avec un déficit anticipé de plus de 37 000 \$.

Tableau 13

Dépenses du Domaine pour 1999, 2001, 2003 et prévisions pour 2003-2004

Items	Années Budgétaires			
	1999	2001	2003	2003-2004 Prévisions
	\$	\$	\$	\$
Total des revenus	563 071	589 842	658 345	650 800
Dépenses techniques				
Animation	2 953	3 008	6 140	3 400
Cuisine	150 593	152 954	163 576	173 400
Soins	158 910	162 652	202 949	213 000
Réception	17 735	13 973	15 322	16 00
Total	330 191	332 587	387 987	405 800
Dépenses soutien manuel				
Buanderie	19 025	20 844	23 292	26 600
Entretien ménager	33 107	31 777	32 671	34 700
Entretien général	71 568	83 456	87 880	79 000
Total	123 700	136 077	143 843	140 300
Dépenses d'administration	118 780	143 044	138 119	141 8000
Total des dépenses	572 671	611 708	669 949	687 900
Déficit des revenus	-9 600)	-21 866	-11 604	-37 100

Le président du conseil d'administration confie que « le Domaine a toujours besoin de 20 à 25 000 \$ annuellement... et comme il y a une limite à augmenter le prix des chambres », ce sont les religieuses qui aident en injectant les fonds qui manquent.

De plus, certains écueils semblent se placer à dessein sur la route du Domaine. Par exemple, la Supérieure provinciale signalait le cas des taxes municipales. En effet, en tant que communauté religieuse, les Filles de Sainte Marie de la Présentation sont exemptées de payer des taxes municipales sur les bâtiments appartenant à la communauté religieuse. En fait, depuis environ cinq ans, la municipalité de La Baie (avant la fusion de la ville Saguenay) impose des taxes sur les bâtiments et cela en raison des activités d'hébergement du Domaine. Celles-ci se chiffrent autour de 17 à 18 000 \$ par année. Il va sans dire que la pilule est amère pour les religieuses et pour les administrateurs du Domaine.

Si notre maison était vide ou juste habitée par notre communauté, nous ne paierions pas de taxes. Nous avons à cœur de rendre service à la population et cela nous coûte de l'argent. L'œuvre (le Domaine) se fait vivre par la communauté religieuse, et en plus, la municipalité nous fait payer des taxes pour toute la partie des locaux occupés par le Domaine. La municipalité a refusé de reconnaître le Domaine comme œuvre de charité sociale ou de bienfaisance. Nous sommes même allées devant la cour municipale, cela n'a rien donné. (Entrevue n° 2, 2003)

La Supérieure provinciale doute que la communauté religieuse puisse continuer longtemps à injecter des subsides au Domaine. En effet, les Sœurs prennent de l'âge et n'occupent plus d'emploi à l'extérieur de la communauté religieuse. De ce fait, leurs salaires n'alimentent plus les revenus de la communauté des Filles de Sainte Marie de la Présentation, qui diminuent d'année en année.

Selon la directrice administrative, le Domaine ne pourra plus continuer longtemps d'offrir des services sous sa forme actuelle. De plus, la Régie régionale, s'appuyant sur le fait que la communauté religieuse soutient le Domaine, ne lui offre aucune aide financière. Quelles seraient les solutions ? Agrandir ? Vendre ?

Dans l'hypothèse de la vente du Domaine, celui-ci devrait rembourser 30 000\$ à la communauté religieuse. Cette somme représente une aide accordée au Domaine en 1991 pour couvrir le déficit de son premier exercice financier. De plus, il ne faut pas oublier que les bâtiments appartiennent à la communauté religieuse.

Il ne fait aucun doute que le Domaine de la Présentation est utile à la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cependant, il existe d'autres variables et d'autres contraintes qu'il est impossible de minimiser. Comme le dit le président du conseil d'administration : « S'il n'y avait pas de problèmes d'argent, nous serions les membres du conseil d'administration les plus heureux de la terre. »

Les difficultés, il ne faut pas se le cacher, ce sont les finances, l'argent. Nous n'avons aucune source de revenu à l'exception des pensions de nos bénéficiaires. À tous les ans, nous écrivons à la Régie régionale, au Ministère... On ne fait pas partie de ceux qui pourraient avoir des sous. Il n'y a aucune raison précise. C'est un manque d'argent pur et simple de la part de la Régie régionale et du Ministère. (Entrevue n° 17, 2003)

Les données financières et les commentaires obtenus des différents acteurs du Domaine démontrent clairement que l'avenir est loin d'être tracé d'avance. Il est certain que des décisions devront être prises afin de maintenir ou non les services d'hébergement offerts à la population desservie par le Domaine de la Présentation.

3. L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail s'articule autour des pôles suivants : la gestion et l'encadrement du personnel, la production des services, l'admission et l'intégration des résidents, et l'évaluation des services.

3.1. La gestion et l'encadrement du personnel

La gestion est assumée par la directrice générale, c'est elle qui est chargée de l'application des orientations générales du conseil d'administration ; elle est secondée dans cette tâche par l'adjointe administrative et la secrétaire-réceptionniste.

3.1.1. La directrice

La directrice générale est de garde 24 heures sur 24, 7 jours par semaine pour tout ce qui concerne l'aspect physique du Domaine : bris, chauffage, électricité, etc. De plus, sa tâche consiste en la gestion du personnel et en la gestion administrative du Domaine. La directrice générale s'occupe de l'embauche du personnel et des congédiements, s'il y a lieu. Il n'y a cependant pas de véritable procédure d'embauche.

La directrice privilégie une gestion participante et elle n'hésite pas à demander l'avis de ses collaborateurs et employés. Lors de son arrivée, il y a deux ans, la nouvelle directrice a dû travailler très fort pour se tailler une place auprès des employés et pour affermir son *leadership*. Selon les propos recueillis, il semblerait que les qualités comme la confiance, la franchise et le respect des autres aient réussi à faire le consensus de l'ensemble des employés. Les employés se disent à l'aise avec elle et n'hésitent pas à venir à sa rencontre afin de discuter d'un problème.

3.1.2. L'adjointe administrative

La directrice est secondée dans cette tâche par l'adjointe administrative. La tâche de l'adjointe administrative est d'aménager les horaires des employés de manière à pouvoir coordonner les payes. De plus, elle s'occupe des dossiers concernant la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), des cessations d'emploi et des subventions salariales. Elle doit également percevoir les loyers des résidents et le crédit d'impôt pour les personnes qui y ont droit. Elle fait aussi les

dépôts bancaires et s'occupe de la gestion du matériel. Enfin, elle rédige le bilan mensuel des revenus et des dépenses du Domaine.

3.1.3. La secrétaire-réceptionniste

Outre les tâches relatives au secrétariat (correspondance du Domaine), la secrétaire-réceptionniste répond au téléphone et achemine les appels aux personnes concernées. Son bureau donnant sur la porte d'entrée, elle assure aussi une surveillance et un contrôle des personnes circulant dans l'établissement. De plus, elle fait la distribution du courrier aux bénéficiaires. En plus de ce poste, pendant la période de repas, elle sert les bénéficiaires aux tables, au déjeuner et au dîner. Par ailleurs, elle aide pour le lever de lit des résidents en plus d'être préposée aux soins (bain, friction, toilette, etc.).

3.2. La production des services

Les producteurs de services se retrouvent dans trois catégories : les préposés, les infirmières auxiliaires et la cuisinière.

3.2.1. Les préposés

Les préposés occupent des tâches variées : l'entretien ménager, l'entretien général, la vaisselle, l'entretien de la cuisine et de la salle à manger, la buanderie, les soins des résidents (hygiène, friction, mise en nuit, etc.). Le tableau 14 donne un aperçu des principales tâches qu'ils ont à effectuer.

3.2.2. Les infirmières auxiliaires

Il y a toujours une infirmière auxiliaire présente au Domaine, le jour comme la nuit. Elle est, selon sa description de tâche, une travailleuse qui participe à l'administration d'un ensemble de procédés diagnostiques, thérapeutiques et préventifs. Elle donne des soins infirmiers et de bien-être requis par les personnes âgées. Elle exécute certains examens et prescriptions. Elle collabore avec les autres professionnels lors des examens et traitements. Elle participe à l'évaluation des bénéficiaires concernant le nombre d'heures de soins par jour requis par ces derniers.

Tableau 14
Principales tâches des préposés du Domaine

Préposés	Tâches
Préposée générale aux résidents	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre connaissance du rapport de l'infirmière auxiliaire et travailler avec elle - Préparer les plateaux et les servir à qui de droit - Accompagner les résidents à la salle à manger - Servir les repas et aider à desservir Soins d'hygiène : <ul style="list-style-type: none"> - Aider au lever et coucher des résidents - Aider à la toilette partielle des résidents - Aider au bain selon l'horaire - Nettoyer les baignoires - Effectuer la friction le soir - Voir à la mise en nuit - Répondre aux appels (cloches) - Recevoir les appels en l'absence de la secrétaire
Préposée à l'entretien de la cuisine et de la salle à manger	<ul style="list-style-type: none"> - Aider à la préparation des repas - Effectuer les achats - Faire l'inventaire des denrées, de la vaisselle, des armoires et des appareils ménagers - Entretenir les appareils de la cuisine selon un horaire précis - Balayer la cuisine et la salle à manger
Préposée à la buanderie	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le nettoyage et le repassage de tous les vêtements et de la literie des résidents et des religieuses de la communauté - Faire la livraison des vêtements - Entretenir le local et les appareils - Faire la liste des produits à acheter
Préposée à la vaisselle et à la salle à manger	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la propreté de la salle à manger - Faire la vaisselle - Aider la cuisinière
Préposé à l'entretien général (homme de maintenance)	<ul style="list-style-type: none"> - Faire la supervision générale de tous les bâtiments et du terrain - Accomplir les petits travaux (plomberie, peinture, etc.) - Surveiller la salle de chauffage et les ascenseurs - Faire l'inventaire des outils - S'occuper des vidanges - Voir au déneigement - Entretenir la cour et le terrain
Préposée de nuit	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une ou plusieurs tournées - Accomplir des travaux ménagers (balayage, lavage, époussetage, etc.) - Aider au lever des résidents et à la toilette partielle

3.2.3. La cuisinière

C'est une travailleuse qui prépare, assaisonne, cuit et proportionne les aliments selon les menus approuvés par la directrice et qui s'assure de l'utilisation optimum des denrées. Elle voit à la propreté des lieux et du bon usage des équipements de cuisine.

Les employés donnent véritablement la couleur de la résidence. Ce chapitre avait pour but de dresser leur portrait et de leurs tâches afin de rendre compte de la somme de travail qu'ils accomplissent chaque jour. Selon les répondants, il faudrait un nombre plus important d'employés

car ceux-ci se sentent essoufflés. Ils aiment leur travail, mais ils doivent soutenir un rythme très difficile. Cependant le Domaine n'a pas actuellement les fonds nécessaires pour engager plus de préposés.

3.3. L'admission et l'intégration des résidents

C'est la directrice qui décide de l'entrée des résidents au Domaine. Elle s'adjoit alors un comité formé de deux infirmières auxiliaires (une de jour et une de nuit) afin de vérifier si la personne âgée répond aux critères de sélection. Il existe une grille d'évaluation permettant de vérifier le degré d'autonomie de la personne âgée. L'outil utilisé au Domaine se nomme : le système de mesure de l'autonomie fonctionnelle (communément appelé le CTMSP). La capacité de réaliser de façon autonome des activités dites de la vie quotidienne (se laver, utiliser les toilettes, se brosser les dents, s'habiller, etc.), est évaluée sur une échelle allant de 0 à -3. La cote 0 (zéro) est réservée aux activités que l'individu peut réaliser complètement seul. La cote -3 signifie que la personne ne peut réaliser l'activité sans l'aide d'une autre personne. Au Domaine, il est exigé que le résident obtienne la cote minimale de -2, la cote -3 signifie un placement vers le réseau public. Lors de la vérification des critères de sélection, la travailleuse sociale responsable du dossier, le médecin, ainsi que les tuteurs de la personne âgée peuvent assister à l'étude de cas permettant de tracer le profil de l'individu.

Lors de l'acceptation d'une demande, il y a une rencontre avec les membres de la famille ou le tuteur et la personne âgée. Si les conditions sont acceptées, l'aînée peut prendre possession de sa nouvelle chambre. Lors de son entrée au Domaine, la personne âgée, avec son tuteur, signe un contrat d'hébergement. Ce contrat comprend les coordonnées du tuteur et le prix de la chambre. De plus, le résident s'engage à donner un avis préalable de deux mois à la direction en cas de départ (ce qui excepte le décès ou une maladie grave). Les résidents doivent avoir leur mobilier de chambre et prendre une assurance pour leurs meubles et leurs effets personnels. Mentionnons qu'il existe une liste d'attente de personnes âgées souhaitant s'installer au Domaine et le CLSC réfère aussi des clients vers cette ressource.

Lorsqu'un nouveau résident prend possession de sa chambre, il est aussitôt présenté à tous les intervenants afin que ceux-ci puissent lui offrir des soins personnalisés correspondant à ses besoins. De plus, il est présenté aux autres résidents lors du premier repas pris en groupe. Les intervenants du Domaine font une grande place à la famille des résidents. La famille peut aider les intervenants

du Domaine à identifier les besoins des résidents et les moyens à mettre en place pour faciliter leur qualité de vie.

3.4. L'évaluation des services

Les commentaires ou plaintes concernant les services peuvent être faits verbalement ou par écrits à la directrice. Les entrevues auprès des bénéficiaires, des intervenants et du personnel administratif nous ont permis de constater que les plaintes des personnes âgées sont très rares. À ce sujet, une résidente interviewée a mentionné, qu'une fois l'an, la directrice de la résidence réunit, en grand groupe, les personnes âgées, afin que celles-ci puissent s'exprimer sur la qualité des services et sur les améliorations à apporter.

4. LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

4.1. Les conditions de travail

Rappelons d'abord que les employés sont syndiqués depuis 1991. Selon l'échelle salariale en vigueur, le salaire maximum des préposés pour l'année 2003-2004 s'établit à 9,38 \$ de l'heure tandis que celui des infirmières auxiliaires est de 11,32 \$. Les salaires les plus élevés sont octroyés aux préposés employés de la cuisine (11,66 \$ de l'heure). Une seule chose pourrait encourager un employé à partir, soit l'assurance de trouver un autre emploi davantage rémunéré.

4.2. Le roulement du personnel

Le Domaine a un très bon taux de rétention de ses employés. Neuf employés travaillent à la résidence depuis plus de neuf ans. Parmi ces personnes, cinq sont des préposés et deux travaillent aux cuisines. La doyenne des employés a à son actif 22 ans d'expérience au sein de la résidence.

4.3. Le sentiment d'utilité et la satisfaction au travail

Les employées rencontrées sont toutes convaincues de leur utilité pour assurer la qualité de vie des personnes âgées. Toutefois, bon nombre d'entre elles regrettent de ne pas pouvoir consacrer plus de temps aux échanges verbaux avec les personnes âgées. Le témoignage suivant d'une infirmière auxiliaire est d'ailleurs très révélateur des sentiments qu'éprouvent les intervenants : « J'ai l'impression de manquer de temps pour établir un contact humain. » (Entrevue n° 1, 2003)

Certaines préposées qui occupent plusieurs fonctions différentes dans une même journée considèrent qu'il est également difficile d'être toujours sur la « ligne de feu », c'est-à-dire toujours occupé dans les moments forts de la journée. D'autres estiment que des appareils de soins devraient être remplacés par des équipements neufs. Enfin, presque tous les employés rencontrés apprécieraient une augmentation de salaire. Les employés aimaient leur travail et ont développé un sentiment d'appartenance envers la résidence. Une préposée rencontrée a même confié qu'elle aimerait y vivre lorsqu'elle serait âgée et qu'elle ne serait plus en mesure de demeurer dans son propre appartement.

CHAPITRE VI

LES PASSERELLES ET LES ÉLÉMENTS DE BILAN

Ce chapitre traitera des différentes passerelles existant entre le Domaine de la Présentation et différents organismes des secteurs privés ou publics. De plus, des éléments de bilan permettront d'évaluer les perspectives d'avenir du Domaine.

1. LES PASSERELLES

En tout premier lieu, il semble que le Domaine de la Présentation représente pour certaines personnes âgées une alternative entre leur propre domicile et les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) ou même les hôpitaux régionaux accueillant les résidents qui requièrent des soins de santé spécialisés et qui mourront probablement dans ces centres hospitaliers. En maintenant au sein de leur établissement le plus longtemps possible leurs résidents vieillissants, le Domaine de la Présentation n'est donc pas seulement une simple résidence pour aînés autonomes, mais un milieu de vie quasi institutionnalisé où les personnes âgées peuvent recevoir quotidiennement des soins de santé. En pouvant compter sur la présence constante d'infirmières auxiliaires, le Domaine de la Présentation permet donc de désengorger à la fois le CLSC de la communauté (maintien à domicile) mais aussi le réseau public d'hébergement. D'ailleurs, des liens étroits de collaboration existent entre le pavillon du CLSC et le Centre de soins de longue durée du centre Cléophas-Claveau. C'est ainsi que des intervenantes sociales et des infirmières du pavillon du CLSC évaluent l'état de santé et le niveau d'autonomie des résidents du Domaine et complètent régulièrement, avec des personnes âgées et leur famille, des demandes d'admission à cette résidence. Une fois par semaine, un des médecins du CLSC se rend également à la résidence pour des suivis médicaux et pour rencontrer des personnes présentant de nouveaux problèmes de santé. En ce qui a trait au Centre de soins de longue durée, les résidents du Domaine de la Présentation peuvent profiter des services du centre de jour et recevoir des soins en ergothérapie.

Des liens étroits de collaboration existent aussi avec la communauté religieuse des Filles de Sainte Marie, car sans leur apport financier, sans leur prêt de personnel et de locaux et d'équipements, le Domaine de la Présentation n'aurait probablement jamais vu le jour et surtout ne pourrait pas maintenir ses activités et sa vocation d'accueillir des personnes âgées en perte d'autonomie. **De**

plus, sans le soutien financier de la communauté religieuse, le Domaine devrait substantiellement augmenter ses frais de location ou diminuer ses services de surveillance, de soins et d'aide aux résidents.

Le Domaine de la Présentation entretient également des liens de collaboration avec le Centre local d'emploi de sa localité en accueillant par exemple des bénéficiaires de subventions salariales, des participants aux programmes Paie et Extra. L'utilisation de cette main-d'œuvre permet aussi au Domaine de diminuer ses coûts d'exploitation, tout en participant aux efforts du gouvernement de réinsérer sur le marché du travail des individus bénéficiaires de prestations d'assurance-emploi ou de bien-être social.

2. LES ÉLÉMENTS DE BILAN

Il est possible de se questionner quant à la viabilité du Domaine sans subvention de la Régie régionale et sans l'apport financier de la communauté religieuse. Mais quels sont les défis et les perspectives d'avenir pour le Domaine de la Présentation ? Le Domaine n'a été viable qu'en raison des ponctions réalisées à même les coffres de la communauté religieuse et le partage de locaux et de personnel, mais cette situation ne saurait se poursuivre et garantir l'avenir du Domaine.

2.1. Les enjeux et défis

Les défis sont clairement identifiables. Il s'agit de réussir à obtenir des subsides sans augmenter le prix de location des chambres. Ces fonds devraient servir à augmenter les salaires et le nombre d'employés, à acheter du matériel (appareils à pression, équipements médicaux, etc.) et à payer les taxes et permis d'exploitation, de même que les taxes foncières. Ces items sont ceux qui pressent le plus, il y en aurait bien d'autres à ajouter (animation pour les personnes âgées, avantages sociaux pour les employés, équipements récréatifs, etc.). L'augmentation du nombre d'employés permettrait d'améliorer la qualité des soins et surtout favoriserait un contact plus personnel avec les différents acteurs et les résidents.

Les besoins des personnes âgées augmentent chaque année, le tableau des dépenses (chapitre V) est révélateur, les frais de soins augmentent aussi. Il importe que les administrateurs trouvent une solution, sinon ce sera la fin des opérations du Domaine de la Présentation.

2.2. Sur le plan de l'économie sociale

La prise en charge par la communauté (laïque) des besoins de la société est une caractéristique majeure des entreprises d'économie sociale. Les Filles de Sainte Marie en mettant de l'avant leur projet de résidence en 1982, démontrent leur implication et leur volonté de venir en aide et de servir la société. Le mandat du Domaine de la Présentation a évolué avec le temps, mais sa mission a toujours été totalement en accord avec les principes de l'économie sociale. En effet, bien que le Domaine ne réalise pas vraiment de bénéfices, il est possible de croire que les administrateurs privilégient les personnes et les valeurs humaines plutôt que l'accumulation du capital. Le choix du statut juridique, un OSBL, vient consolider cette orientation.

Les principes de participation et de démocratie sont mis en avant par la présence du conseil d'administration formé par des religieuses et des citoyens soucieux de leur implication sociale. Il est certain que la participation des employés et des résidents n'est pas présente au sein du conseil d'administration, mais cette absence de participation n'est pas imputable à un déficit démocratique. En effet, les commentaires recueillis dénoncent un manque de temps de la part des employés et un manque d'intérêt de la part des résidents.

CONCLUSION

Cette monographie portant sur le Domaine de la Présentation, permet de mettre en lumière plusieurs aspects particuliers de cette résidence à but non lucratif, entre autres, ses origines, ses buts, les services offerts et la population desservie. Née de la volonté d'une communauté religieuse de mieux aider les personnes âgées à faible revenu éprouvant des difficultés à demeurer dans leur propre domicile, la résidence du Domaine de la Présentation accueille non seulement des personnes âgées en perte d'autonomie, mais des femmes nécessitant un temps de convalescence.

De plus, cette résidence apporte un soutien aux aînés présentant des incapacités importantes dans la poursuite de leurs activités de la vie quotidienne. Il n'est donc pas trop surprenant de constater l'ampleur des services offerts pour pallier les incapacités physiques de leurs résidents : trois repas par jour, surveillance constante, *monitoring* de l'état de santé, gestion des médicaments, aide pour le lever ou le coucher, entretien ménager, etc.

Plus proche d'un centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) que des traditionnels HLM ou résidences privées pour personnes âgées autonomes, le Domaine de la Présentation permet à des aînés de ne pas être institutionnalisés dans des centres publics d'hébergement. En offrant ainsi une panoplie de services de soutien à l'autonomie, le Domaine de la Présentation établit des passerelles avec le secteur public de soins et d'aide aux personnes âgées, plus particulièrement avec le CLSC et le CHSLD de leur communauté. Porte d'entrée pour les personnes nécessitant une surveillance régulière de leur état de santé, le Domaine de la Présentation représente une alternative intéressante à l'hébergement public. Malheureusement, la situation financière précaire de cet organisme pose des défis importants aux administrateurs et à la communauté religieuse qui le soutient. Cet organisme à but non lucratif aura donc besoin dans les mois qui suivent de l'appui financier des organismes publics et charitables pour maintenir les services offerts.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Ouvrages généraux et documents internes

ANCTIL, H. et M.-A. BLUTEAU (1986). *La santé et l'assistance publique au Québec, 1886-1986*, Santé et Société, édition spéciale, 127 p.

BOIVERT, H. (2002). « Le benchmarking : un outil de gestion également accessible aux PME », *Forum qualité*, Printemps-Été, pp. 13-15.

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

CARRIER, D. (1979). « Un toit d'abord », *Carrefour des affaires sociales*, vol. 1, n° 4, pp. 33-35.

CHARPENTIER, M. (2002). *Priver ou privatiser la vieillesse ?*, Québec, Presses de l'université du Québec.

COMEAU, Y. (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, Cahiers du CRISES no 9605, Québec, Centre de recherche sur les innovations sociales.

CORBEIL, C. et F. DESCARRIES (2000). *Grille de collecte de données pour la poursuite d'études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche Économie sociale, santé et bien-être*, Cahiers du LAREPPS no 00-03, Montréal, LARREPS/UQAM.

CRONIN, R. C. et coll. (1983). *An evaluation of the FM-HAAOA Demonstration Program of Congregate Housing in Rural Areas*, Final Report, Washington DC, American Institutes for Research, pp. 12-125.

DOMAINE DE LA PRÉSENTATION (2003). Étude comparative réalisée par le groupe Raymond Chabot Grant Thornton.

DOMAINE DE LA PRÉSENTATION (2000). Code d'éthique du Domaine de la Présentation.

DOMAINE DE LA PRÉSENTATION (1992 b). Règlements généraux de la corporation du Domaine de la Présentation.

DOMAINE DE LA PRÉSENTATION (1992 a). Convention intervenue entre les Filles de Sainte Marie de la Présentation et le Domaine de la Présentation en 1992.

GAGNON, M. (1989). « Soins à domicile : impossible de répondre à la demande : les CLSC réclament des fonds de toute urgence pour tenter de répondre aux besoins les plus pressants », *La Presse*, 19 janvier 1989, p. A4.

GAGNON, E., SAILLANT, F. *et al.* (2000). *De la dépendance et de l'accompagnement. Soins à domicile et liens sociaux*, Presses de l'Université Laval, collection Sociétés, cultures et santé.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2001). *Enquête québécoise sur les limitations d'activités 1998*, Collection Santé, bien-être, Institut de la Statistique du Québec, Chapitre 5, pp. 146-147.

GRANDMAISON, A. (1982). « La désinstitutionalisation en regard des personnes âgées : un phénomène paradoxal », *Intervention*, n° 64, pp. 16-20.

GUBERMAN, N. (2002). « L'analyse différenciée selon les sexes et les politiques québécoises pour les personnes âgées en perte d'autonomie », *Lien social et Politiques*, RIAC, vol. 47, pp. 155-169.

JETTÉ, C., LÉVESQUE, B., MAGER, L. et Y. VAILLANCOURT (2000). *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être : une recension des écrits (1990-2000)*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2001). Données du recensement 2001, Québec.

IRMER, H. J. R. (1987). "Congregate Housing as an Alternative to Institutionalization for the Frail Elderly", *Journal of Housing for the Elderly*, n° 5, pp. 47-54.

KHALID, M. (2001). « La gestion sociale de la vieillesse au Québec », *Le Gérontophile*, vol. 23, n° 3, pp. 7-14.

LABRÈCHE, S. (1995). « Le marché des résidences pour personnes âgées s'est stabilisé », *Les Affaires*, samedi 11 novembre, pp. 4-5.

LAWTON, M. P. (1990). "Knowledge resources and gaps in housing for the aged", dans D. Tillson (éd.), *Aging in place*, Glenview II, Scott Foresman, pp. 287-309.

LEROUX, P. et J.-F. DION (1992). *Enquête sur le marché des résidences pour personnes âgées, région métropolitaine de Québec*, SCHL, succursale de Québec, Automne, 24 p.

LÉVESQUE, M.-J. (1991). *Rapport de consultation effectuée sur la question du secteur privé*, Document de travail préparé à l'intention du Groupe d'experts sur les personnes âgées, Québec, Régie régionale de la santé et des services sociaux, Région de Québec (03), pp. 2-25.

MALTAIS, D. (1992). *Les habitations pour personnes âgées en perte d'autonomie*, Québec, Société d'habitation du Québec, 93 p.

MARTIN, J.-M. (1970). *Pour une politique de la vieillesse*, Commission d'enquête pour la santé et le bien-être social, Gouvernement du Québec, 170 p.

MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT DU LOGEMENT ET DES TRANSPORTS et coll. (1992). *Personnes âgées et habitat, guide technique, juridique et complémentaire*, Éditions du Moniteur, Paris, p. 2-125.

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES (1975). *Mémoire du ministre des affaires sociales au groupe d'étude sur l'habitation*, Gouvernement du Québec, 24 p.

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES (1979). *Les services à domicile*, Politique du ministère des Affaires sociales, Gouvernement du Québec, 30 p.

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES (1980). *Pour mieux vieillir au Québec*, Gouvernement du Québec, 45 p.

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES (1985). *Un nouvel âge à partager*, Politique du ministère des Affaires sociales à l'égard des personnes âgées, Gouvernement du Québec, Direction des communications, 61 p.

MONK, A. et L. W. KAYE, (1991). "Congregate Housing for the Elderly : Its Need, Function and Perspectives", *Journal of Housing for the Elderly*, vol. 9, n^{os} 1-2, p. 521.

REGNIER, V. (1994). *Assisted Living Housing for the Elderly, Design Innovations from the United States and Europe*, New York, Van Nostrand Reinhold, pp. 2-145.

RENAUD, F. (1984). *Vieillesse de la clientèle HLM*, Dossiers de travail, Évaluation et normes, Société d'habitation du Québec, 100 p.

ROWAN, R. (1988). « Trop de personnes âgées attendent un hébergement », *Le Devoir*, 4 février 1988, p. 3.

ROWAN, R. (1989). « Soins à domicile : 36 CLSC du Grand Montréal crient au secours », *Le Devoir*, 19 janvier 1989, p. 3.

ROY, M. (1987). *Dossier « Personnes âgées » - Programme de consultation d'experts*, Rapport remis à la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, Québec, 193 p.

ROY, J. (1988). « Vieillir au Québec : un avenir sombre et prometteur », *Santé et Société*, vol. 10, n^o 3, pp. 41-45.

ROY, J. (1994). « L'histoire du maintien à domicile ou les nouveaux apôtres de l'État », *Service social*, vol. 43, n^o 1, pp. 7-33.

SHERWOOD, S., MORRIS, J. N. et C. C. SHERWOOD (1986). "Supportive Living Arrangements and their Consequences", dans R. J. Newcomer, M. P. Lawton et T. O. Byerts, *Housing and Aging Society, Issues, Alternatives and Policy*, New York, Van Nostrand Reinhold Company, pp. 104-115.

SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT (1990). *Un choix de logements pour les canadiens âgés*, Ottawa, 24 p.

STATISTIQUE CANADA (2001). *Recensement du Canada de 1996*, Ottawa, Ontario.

TINKER, A. (1989). "An Evaluation of Very Sheltered Housing, Her Majesty's Stationery Office", London, document photocopie, 20 p.

TREMBLAY, F. (2000). *Profil socio-économique de la société d'aide au développement des collectivités du Fjord*, Chapitre 2, Population, SADC du Fjord.

VÉZINA, A., PELLETIER, D. et J. ROY (1994). *Les résidences privées et HLM pour personnes âgées de la région de Québec : profil des ressources et clientèles et paramètres d'un cadre de référence*, Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval, 120 p.

ZAY, N. (1965). *Personnes âgées en hébergement collectif*, Institut de gérontologie, Université de Montréal, Février, 273 p.

1. Entrevues

Entrevue n° 1 (2003). Entrevue avec la directrice du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 2 (2003). Entrevue avec la Mère supérieure des Filles de Sainte Marie de la Présentation.

Entrevue n° 3 (2003). Entrevue avec un employé du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 4 (2003). Entrevue avec un employé du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 5 (2003). Entrevue avec un employé du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 6 (2003). Entrevue avec un employé du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 7 (2003). Entrevue avec un employé du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 8 (2003). Entrevue avec une travailleuse sociale du CLSC.

Entrevue n° 9 (2003). Entrevue avec le président du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 10 (2003). Entrevue avec un résident du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 11 (2003). Entrevue avec un résident du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 12 (2003). Entrevue avec un résident du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 13 (2003). Entrevue avec un résident du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 14 (2003). Entrevue avec un convalescent du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 15 (2003). Entrevue avec une préposée du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 16 (2003). Entrevue avec une préposée du Domaine de la Présentation

Entrevue n° 17 (2003). Entrevue avec un membre du conseil d'administration du Domaine de la Présentation.