

Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 05-05

Les Jardins de l'Est

**Monographie d'un organisme sans but lucratif
d'habitation pour personnes âgées**

par

Josée Harris et Marie Malavoy

École de service social, Université de Sherbrooke

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

**© LAREPPS/UQÀM
Février 2005**

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2005

ISSN 1490-8069

AVANT-PROPOS

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

Cette monographie fut réalisée grâce à la participation des personnes oeuvrant au sein de l'organisme sans but lucratif Les Jardins de l'Est ainsi que ses résidentes et résidents. Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé aux entrevues, et qui nous ont permis d'examiner de plus près le fonctionnement et les spécificités de cet organisme offrant du logement aux personnes âgées dans la région sherbrookoise. Un merci tout particulier est dédié au président de la ressource d'habitation, Monsieur Réginald St-Laurent, et à la secrétaire, Madame Monique Marquis, qui furent à la fois des sources importantes d'information ainsi que des appuis essentiels tout au long de la recherche. Les résidents y ont également participé très activement et nous devons souligner leur grande ouverture à mettre à notre disposition des informations fondamentales quant à leur vécu dans cette ressource d'habitation. Finalement, un grand merci à Hélène Dagenais pour la relecture minutieuse qu'elle a faite du document et les suggestions et corrections qu'elle a apportées afin d'en améliorer la forme, la présentation et le contenu.

Résumé

Ce cahier présente une étude monographique de la ressource d'habitation *Les Jardins de l'Est*, un organisme sans but lucratif d'habitation (OSBL-H) situé à Sherbrooke. Cet OSBL-H fut créé en 1980 grâce au programme *Article 56.1* de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Cette ressource d'habitation offre 47 logements à des personnes âgées dites autonomes. Les 54 locataires des Jardins de l'Est ont accès, en plus de leur logement, à des services offerts par l'organisme, qui sont de l'ordre de la sécurité et du soutien à la vie résidentielle, visant ainsi à améliorer la qualité de vie des locataires. Après avoir mis en contexte les conditions d'émergence et identifié les principaux acteurs sociaux impliqués dans sa mise sur pied et son fonctionnement, notre étude s'attarde à décrire et à analyser les principaux éléments institutionnels et organisationnels de l'organisme. Cette cueillette de données permet de procéder à une analyse de son fonctionnement et de ses réalisations, notamment sur les plans de la consommation des services, de l'emploi, de ses instances démocratiques et de l'économie sociale.

Table des matières

Avant-propos	iii
Tables des matières	iv
Liste des tableaux	vi
Introduction	1
Méthodologie	4
1. Le contexte d'émergence	7
1.1 Le milieu	7
1.1.1 La localisation	7
1.1.2 Un aperçu historique	7
1.1.3 L'organisation sociale et les infrastructures de la ville de Sherbrooke	8
1.1.4 Le contexte socio-économique à l'échelle nationale et internationale	9
1.1.5 Les données socio-démographiques des personnes âgées en Estrie et à Sherbrooke.....	11
1.1.6 Les regroupements des OSBL d'habitation.....	15
1.1.7 Le secteur d'activité	16
1.1.8 <i>Les OSBL d'habitation</i>	16
1.1.9 L'âge d'or des OSBL d'habitation (OSBL-H) pour personnes âgées	19
1.1.10 L'état des logements à Sherbrooke lors de la création des Jardins de l'Est	20
1.2 Le projet initial.....	22
1.3 Les promoteurs.....	23
1.4 Les appuis	25
1.4.1 Au plan de la compréhension des conditions de vie des personnes âgées	25
1.4.2 L'appui financier	26
1.5 Le démarrage	26
1.5.1 Les étapes préalables	26
1.5.2 La naissance de l'idée des Jardins de l'Est.....	29
1.5.3 La formation de la corporation des Jardins de l'Est	30
1.5.4 Le choix du statut juridique.....	31
1.5.5 La mise en chantier.....	32
1.5.6 L'ouverture et le fonctionnement des Jardins de l'Est	33
1.5.7 Les bouleversements qui ont affecté le fonctionnement des Jardins de l'Est.....	34
2. La présentation des Acteurs et actrices	36
2.1 Le conseil d'administration.....	36
2.2 Les deux employés de la ressource d'habitation.....	39
2.2.1 La secrétaire	39
2.2.2 Le concierge	40
2.3 Le profil des résidents et des résidentes.....	41
2.4 Le réseau	43
2.4.1 Le réseau entretenu par les administrateurs et les administratrices de la ressource	43
2.4.2 Le réseau entretenu par les résidents et les résidentes de la ressource	46

3. La dimension organisationnelle	49
3.1 Le profil organisationnel.....	49
3.1.1 Les objectifs poursuivis	49
3.1.2 Les aspects stratégiques et les priorités.....	50
3.1.3 Les services produits.....	53
3.1.4 Les services offerts aux résidents.....	56
3.1.5 Les activités	57
3.1.6 Les données financières	60
3.2 Les processus organisationnels	72
3.2.1 La production	72
3.2.2 L'organisation du travail.....	74
3.2.3 Les aspects sociaux de l'organisation du travail.....	77
3.2.4 La consommation des services aux Jardins de l'Est	78
3.3 La consommation des services à l'extérieur de l'organisme	82
3.4 La perte d'autonomie grandissante de la population des Jardins de l'Est	84
4. Le profil institutionnel.....	86
4.1 Les rapports de pouvoir formel et informel à l'interne.....	86
4.1.1 Le conseil d'administration.....	86
4.1.2 Les comités de travail	87
4.1.3 Le rôle particulier du président	88
4.1.4 L'assemblée générale.....	92
4.1.5 L'absence des locataires sur le conseil d'administration et lors de l'assemblée générale	93
4.1.6 L'inclusion des employés.....	96
4.2 Les rapports avec l'extérieur.....	98
4.2.1 Les rapports avec la SCHL	98
4.2.2 Les rapports avec le CHSLD la Résidence de l'Estrie.....	98
4.2.3 Les rapports avec le prêtre	99
4.2.4 Les rapports avec le CLSC de la région sherbrookoise	99
4.2.5 Les rapports initiés par les locataires avec divers organismes et services en Estrie	99
4.3 La culture d'entreprise	100
5. Éléments de synthèse et bilan.....	102
5.1 Sur le plan des réalisations.....	102
5.2 Sur le plan sociétal	104
5.3 Les enjeux de l'économie sociale	107
5.4 Les perspectives anticipées	111
Conclusion	113
Bibliographie	115

Liste des tableaux

Tableau 1	Revenus des Jardins de l'Est pour les années 2001 et 2002	61
Tableau 2	Remboursement en capital de la dette à long terme (2003-2007)	64
Tableau 3	Fonds d'administration / Excédent des revenus sur les dépenses.....	66
Tableau 4	Fonds de réserve pour remplacement	69
Tableau 5	Fonds de surplus de subventions.....	70
Tableau 6	Bilan de l'actif et du passif	71

Introduction

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

La présente recherche vise à éclairer les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles, ainsi que les conditions d'émergence de cette ressource d'habitation créée en 1980 et ayant un statut d'OSBL. Pour ce faire, nous mettrons à profit deux grilles de collecte de données, la première élaborée par Yvan Comeau (2000), professeur à l'École de service social de l'Université Laval, et la seconde, conçue par Christine Corbeil et Francine Descaries, professeures à l'Université du Québec à Montréal (Corbeil et Descaries, 2000). Étant donné la nature de notre objet d'étude (des ressources d'habitation), ces grilles ont été adaptées en conséquence (Charpentier, Maltais et Bickerstaff C., 2003).

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

Cette monographie se divise en cinq grandes parties. Après avoir brièvement rappelé les outils méthodologiques utilisés pour la constituer, nous enchaînerons avec une section portant sur le contexte d'émergence de la ressource (un portrait des OSBL d'habitation en Estrie, le projet initial, les promoteurs, le démarrage, les appuis, etc.). La deuxième section du document sera consacrée à la présentation des acteurs sociaux en présence, des

résidentes et résidents qui habitent la ressource aux personnes employées par l'organisme gestionnaire en passant par les administrateurs et les partenaires du réseau.

La section 3 nous permettra de tracer le portrait des dynamiques institutionnelles au sein des Jardins de l'Est. Ces dynamiques concerneront principalement les rapports de pouvoir à l'interne (rôle du conseil d'administration et de la direction, relations de travail, etc.) et les rapports à l'externe, c'est-à-dire les rapports tissés principalement avec les partenaires des secteurs public et communautaire. La section 4, quant à elle, portera sur les éléments organisationnels de la ressource, en l'occurrence les objectifs et la mission poursuivis par l'organisme, son type de financement, l'organisation du travail, etc.

Enfin, la dernière section du document, la section 5, permettra de procéder à une analyse synthétique des divers éléments mis en lumière dans les sections précédentes, tant sur le plan des réalisations de l'entreprise, que sur le plan de l'économie sociale en général. Nous terminerons, bien entendu, avec une conclusion, qui fera une récapitulation des principaux éléments mis en relief dans la monographie.

Le sujet du vieillissement de la population, et plus précisément, celui du vieillissement anticipé de la population, retient beaucoup l'attention, et ce, pour diverses raisons. Plusieurs enjeux entourent cette question, notamment sur le plan politique ainsi que sur le plan de l'organisation des services et des soins offerts aux personnes âgées; ils risquent fortement d'influencer notre façon de concevoir et d'organiser la société en entier. Il est important de comprendre que l'augmentation de l'espérance de vie des individus n'est pas le principal facteur causant le vieillissement de la population. Nous devons, en premier lieu, associer ce phénomène à la baisse de la fécondité des individus. De moins en moins de jeunes personnes prennent la place des personnes âgées et de plus en plus de personnes âgées nécessitent des services adaptés à leurs besoins. Des enjeux économiques et sociaux deviennent rapidement identifiables. Il convient de répondre à plusieurs questions avant de comprendre l'ampleur des besoins et des manques en regard des initiatives déjà entreprises sur le plan des services offerts aux personnes âgées ainsi que sur le plan de l'organisation de leur vie au quotidien.

Puisque notre société se retrouve face à un défi d'une telle taille, plusieurs avenues doivent être explorées pour à la fois comprendre le présent et se projeter dans l'avenir. Telle est la

visée plus large du projet « Passerelles », projet à l'intérieur duquel s'inscrit le présent travail de recherche. Il cherche à déterminer, entre autres, les liens qu'entretiennent les organismes d'habitation avec les autres ressources du champ de la santé et des services sociaux, ainsi que les liens qui sont créés et entretenus par les personnes âgées elles-mêmes, avec leur milieu, pour répondre à leurs besoins.

Afin de composer avec cette nouvelle réalité du vieillissement de la population, nous devons mettre à contribution plusieurs mécanismes de collecte de données et d'analyse pour évaluer les possibilités de répondre adéquatement aux besoins des personnes âgées tout en respectant les capacités mêmes de la société à les offrir. Ce travail vise donc à apporter un éclairage en ce sens et à partager les connaissances qui en résultent.

Méthodologie

La présente monographie fut élaborée à l'aide de diverses méthodes de collecte de données. Tout d'abord, nous avons examiné et analysé les documents qui nous ont été fournis par la ressource d'habitation. Nous avons eu accès au document présentant les règlements régissant son administration et son fonctionnement. Ensuite, nous avons consulté le code de vie de l'organisme, soit quelques règles qui encadrent la vie des gens dans la ressource, pour ainsi assurer l'ordre et la qualité de vie des personnes. Le bilan financier pour les années 2001 et 2002 des Jardins de l'Est nous a également été fourni pour que nous puissions prendre connaissance de sa situation financière. Certains autres documents d'ordre plus général, tels que la liste des membres du conseil d'administration et un document précisant les prix des loyers selon le nombre de pièces, ont également été mis à notre disposition.

De plus, nous avons eu recours à des documents de provenance extérieure à la ressource, de plusieurs milieux différents, comme en témoignent les diverses références tout au long du travail. Entre autres, plusieurs documents du gouvernement du Québec ainsi que des documents de la SCHL ont été employés pour nous aider à tracer un portrait actuel et représentatif des populations, notamment des personnes de 65 ans et plus, de la ville de Sherbrooke, de la région de l'Estrie ainsi que de l'ensemble du Québec. Nous avons aussi fait usage de quelques documents historiques pour bien représenter le contexte dans lequel les Jardins de l'Est a pris forme. Par ailleurs, plusieurs documents traitant de l'économie sociale ont été consultés afin de bien cerner les enjeux et les objectifs des organismes à but non lucratif, de mieux analyser le contexte dans lequel s'inscrit l'organisme, les mécanismes qui le régissent et les contraintes auxquelles font face ses divers acteurs.

LES ENTREVUES

Outre l'analyse documentaire, nous avons procédé à la réalisation d'entrevues semi-dirigées qui nous ont permis d'approfondir notre connaissance et notre compréhension des modes de fonctionnement de la ressource en question. De plus, une entrevue de groupe avec des résidentes de l'organisme fut menée. Cette variante aux entrevues individuelles nous a permis d'observer les interactions entre les personnes et nous a fourni de précieuses informations sur leur vie ainsi que sur leurs besoins et aspirations.

Nous avons commencé par interviewer deux personnes-clés au sein de l'organisme, qui sont également membres du conseil d'administration, soit le président-fondateur et la secrétaire, tous deux présents depuis les débuts de l'organisme. Ensuite, nous avons fait l'entrevue de groupe avec les personnes âgées, qui nous a permis de recueillir des informations fort utiles, mais aussi de mieux nous faire connaître par les résidents, de participer à certaines de leurs activités et de nous familiariser avec leur mode de vie. Dans un troisième temps, nous avons procédé à trois entrevues individuelles avec des résidentes pour ainsi pouvoir approfondir les sujets abordés lors de l'entrevue de groupe et explorer davantage d'autres facettes plus personnelles du cheminement de ces personnes. La femme du concierge, qui elle aussi participe activement aux tâches rattachées au poste de concierge et à la vie de l'organisme, a consenti, à son tour, à participer à une entrevue; elle fut une source très intéressante d'informations, surtout grâce à ses nombreuses expériences auprès des personnes âgées. Pour terminer, le trésorier de l'organisme fut la dernière personne rencontrée, nous éclairant davantage sur les finances de l'organisme et sa participation au conseil d'administration.

Ces entrevues ont représenté, pour nous, une source précieuse d'informations, surtout dû au fait que les documents écrits concernant l'organisme étaient peu nombreux. Ainsi, la plupart des informations auxquelles nous avons eu accès étaient transmises directement par les personnes en lien avec la ressource. Même si cela présentait un plus grand défi pour nous au départ, cela nous a permis de procéder à une évaluation plus inductive de la ressource, et ainsi, laisser émerger les spécificités des Jardins de l'Est directement des personnes participantes.

L'OBSERVATION

Nous avons eu la chance de participer à quelques activités organisées par les résidents des Jardins de l'Est, nous permettant ainsi de faire de l'observation participante au cœur même de l'organisme. Ces activités nous ont éclairés sur plusieurs points concernant la vie des personnes au sein de la ressource, leurs interactions ainsi que leurs besoins.

Elles ont participé de façon très ouverte à cette étude et ont représenté un appui très fort tout au long de la recherche.

1. Le contexte d'émergence

1.1 Le milieu

1.1.1 La localisation

Les Jardins de l'Est sont situés dans un quartier résidentiel de Sherbrooke. Cette dernière est la « ville reine » de la région administrative de l'Estrie, abritant près de la moitié de sa population totale. Selon le dernier recensement de Statistique Canada, Sherbrooke compte 153 811 habitants sur une superficie de 360 km².

1.1.2 Un aperçu historique

Les Abénaquis appelaient cet emplacement « grandes fourches », signifiant le confluent des rivières Saint-François et Magog. Ce territoire aux versants abrupts accueillit les premiers colons venus du Vermont, soit les Loyalistes. Un homme appartenant à ce groupe, Gilbert Hyatt, y construisit un premier moulin à farine et l'endroit prit le nom de Hyatt Mills. En 1818, le nom changea pour emprunter le nom du gouverneur général du Canada, Sir John Coape Sherbrooke.

En raison de la dominance industrielle à Sherbrooke, elle devint la ville principale des Cantons de l'Est. La rivière Magog avait favorisé l'installation de plusieurs moulins et l'industrie du textile s'y installa peu de temps après. Graduellement, une communauté s'organise à Sherbrooke. Elle attire de nombreux immigrants britanniques et américains, puis des Canadiens français provenant des anciennes seigneuries en bordure du Saint-Laurent. Il y a un accroissement constant de la population tout au long des XIX^e et XX^e siècles. Tous les nouveaux arrivants veulent tirer profit des avantages que représente ce site, le dynamisme et l'accroissement des activités marchandes à Sherbrooke. Plusieurs étapes dans le développement de la ville, telles que la création et l'implantation de nombreuses entreprises, l'établissement de relations commerciales, notamment avec Montréal et la Nouvelle-Angleterre, l'extension des réseaux de communication, la mise sur pied et l'accueil de nouvelles entreprises financières, religieuses, éducatives, et culturelles, font passer Sherbrooke de village à ville industrielle, de point d'intersection d'un commerce continental à capitale régionale, ville de services et centre touristique.

À l'ère des regroupements municipaux, la nouvelle ville de Sherbrooke voit le jour le 1^{er} janvier 2002. Elle regroupe désormais huit entités, soit Ascot, Bromptonville, Deauville, Fleurimont, Lennoxville, Rock-Forest, Saint-Élie d'Orford et Sherbrooke (Ville de Sherbrooke, 2004).

1.1.3 L'organisation sociale et les infrastructures de la ville de Sherbrooke

À 1h30 de Montréal et à 2h30 de Québec, Sherbrooke offre tous les avantages d'un grand centre urbain dans un décor naturel enchanteur. Avec son relief accidenté et montagneux, cette ville conquiert les visiteurs par ses charmes et son potentiel touristique. Elle est aussi reconnue pour ses nombreux espaces verts, et tout dernièrement, pour son projet visant à aménager les berges et à contrôler la qualité de l'eau des rivières Magog et Saint-François. Les étapes franchies pour concrétiser ce projet sont parmi les réalisations les plus avancées en écologie au Québec.

On y retrouve également un ensemble de services municipaux desservant la population, notamment, le service de police, un centre d'urgence 9-1-1, le service de protection contre les incendies, les travaux publics, le service de la planification et du développement urbain, le service de l'entretien des bâtiments et des équipements, les services récréatifs et communautaires, la Cour municipale, les services d'Hydro-Sherbrooke, la bibliothèque municipale Éva-Sénécal, etc.

La région sherbrookoise offre également des établissements d'enseignement de grande qualité, tant anglophones que francophones, depuis l'école primaire jusqu'à l'université. On y compte maintenant deux universités (depuis la fusion de 2002), soit une francophone et une anglophone. L'Université de Sherbrooke et l'Université Bishop's ont acquis toutes deux des réputations mondiales sur le plan de la qualité de l'enseignement et de la recherche scientifique, de la formation pratique en milieu de travail et de l'activité culturelle. La salle de spectacle Maurice O'Bready, au sein de l'Université de Sherbrooke est un endroit privilégié pour apprécier le talent et le travail des artistes du Québec et d'ailleurs. Plusieurs autres endroits à Sherbrooke se prêtent au développement culturel de la région, soit le Musée des beaux arts, la Société d'histoire de Sherbrooke, la galerie d'arts du Centre culturel de l'Université de Sherbrooke et le Musée de la nature et des sciences.

Sur le plan de la santé, on retrouve deux hôpitaux à Sherbrooke, soit le CHUS (Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke) et l'Hôtel-Dieu. On y retrouve également un CLSC oeuvrant dans trois secteurs majeurs, soit enfance-jeunesse-famille, adultes population générale et personnes âgées. De nombreuses cliniques médicales sont dispersées dans la ville offrant à la population locale une gamme de services de santé complète.

Sherbrooke a un parc industriel important regroupant des industries manufacturières, biomédicales, pharmaceutiques, agricoles et des pâtes et papiers. On retrouve même un aéroport à Sherbrooke, situé à seulement 20 minutes du centre-ville, offrant un service de taxi aérien sur demande (nolisement) vers toutes destinations en Amérique du Nord ainsi que certains services de dédouanement.

1.1.4 Le contexte socio-économique à l'échelle nationale et internationale

Avant de présenter la situation de la région de l'Estrie sur le plan du vieillissement de sa population, nous avons cru bon d'insérer ce phénomène dans le contexte plus vaste qui l'entoure, soit le vieillissement, tel qu'observé, à l'échelle planétaire, national et provincial. Le vieillissement de la population québécoise et les répercussions qui en découlent suscitent de vives réflexions et mobilisent de plus en plus de personnes, mais plusieurs actions à des niveaux supérieurs sont également entreprises et pour bien saisir les préoccupations que cause cette problématique d'actualité, nous nous devons d'en saisir l'étendue.

Selon le rapport du Conseil consultatif national sur le troisième âge, produit en 1983, on comptait 350 millions de personnes âgées de 60 ans et plus dans le monde, en 1975. En l'an 2000, on prévoyait que ce nombre passerait à 590 millions, et plus encore, que ce chiffre augmenterait jusqu'à 1,1 milliard en 2025. On prévoit donc que le nombre de personnes âgées, entre 1975 et 2025, aura augmenté de 224 %, alors que pour la même période, on s'attend à ce que la population mondiale passe de 4.1 à 8.2 milliards, soit une augmentation de 102 %, nettement inférieure à celle des personnes âgées. À l'échelle mondiale, en 2025, les personnes âgées représenteront 13,7 % de la population, mais les chiffres sont bien plus élevés pour les pays développés. On prédit que les personnes âgées représenteront 23 % de la population totale des pays développés en 2025. On nous dit que l'espérance de vie continuera à augmenter et que les femmes constitueront de plus en plus la majorité des personnes âgées, ayant une espérance de vie plus élevée (Conseil consultatif sur le troisième âge, 1983).

Au Canada, les tendances sont les mêmes, quoique le Canada demeure tout de même plus jeune comparativement à la moyenne d'âge de certains autres pays industrialisés, tels que le Royaume-Uni et la Suède. Par contre, l'écart se réduit régulièrement. En 1991, on comptait 11 % de canadiens âgés de 65 ans et plus, avec un taux de croissance annuel moyen du nombre de personnes âgées très variable selon les provinces, allant jusqu'à 5 % au Québec (Lesemann et Martin, 1991). Les variations de l'augmentation du nombre de personnes âgées au cours des dernières décennies au Québec sont également très préoccupantes : la proportion de personnes âgées au Québec est passé de 5,8 % en 1961 à 10,9 % en 1991. On nous dit également que la proportion des personnes âgées aura atteint son paroxysme entre 2011 et 2031 pour représenter plus de 20 % de la population totale, ce qui rejoint les prévisions susmentionnées du Conseil consultatif national sur le troisième âge (Gouvernement du Québec, 2002). De surcroît, il est important de comprendre que ce n'est pas le seul vieillissement de la population qui est inquiétant, mais aussi les changements dans les proportions des différents groupes d'âge. Par exemple, on prédit que vers l'année 2011, les personnes âgées de 65 ans et plus seront plus nombreuses que les personnes de 15 ans et moins. C'est donc dire que de plus en plus de personnes de 65 ans et plus compteront sur la capacité de payer de travailleurs de 15 à 64 ans de moins en moins nombreux. La féminisation du vieillissement au Québec est également notable. La proportion des femmes de 85 ans et plus, comparativement au nombre d'hommes, est passée de 56,3 % en 1951 à 70,2 % en 1986. À cet effet, on nous indique que l'espérance de vie des femmes est d'environ 81 ans, alors que l'espérance de vie des hommes n'est que d'environ 75 ans (Institut de la statistique du Québec, 2002).

Ayant abordé dans une perspective plus large l'évolution passée, présente et future de la société, rapprochons-nous maintenant de la ressource en habitation dont nous faisons l'étude. Pour bien mettre en contexte la réalité de la ressource en question, il est nécessaire de présenter les données sociodémographiques de la région de l'Estrie en entier, et non uniquement celles de la MRC de Sherbrooke, puisque les personnes âgées qui emménagent dans les Jardins de l'Est ne proviennent pas forcément de la ville de Sherbrooke elle-même, mais aussi des villes avoisinantes. Plusieurs personnes âgées cherchent à se rapprocher des grands centres où les services sont plus accessibles. À cet effet, le Conseil consultatif national sur le troisième âge nous rapporte que la migration des personnes âgées vers les

milieux urbains a augmenté au fil des ans, et continuera à augmenter considérablement au cours des années à venir (Conseil consultatif national sur le troisième âge, 1983).

1.1.5 Les données sociodémographiques des personnes âgées en Estrie et à Sherbrooke

La région de l'Estrie connaît le même contexte que le reste du Québec, et se voit contrainte de faire face, bien entendu, aux mêmes enjeux et aux mêmes inquiétudes. De fait, on observe le phénomène du vieillissement depuis les années 60, causant ainsi un rétrécissement marqué de la base de la pyramide des âges. Comme dans les autres régions du Québec, ce phénomène est également observable en Estrie depuis les années 60. En 1996, les personnes âgées y représentaient 13,3 % de la population, et on nous prédit un gonflement important de ce nombre en 2016; on s'attend qu'il atteigne 19,6 %. Ces chiffres, mis en relation avec l'affaiblissement du nombre de personnes de la tranche d'âge de 25 à 54 ans, appuient les prévisions de l'Institut de la statistique du Québec, qui prédit une décroissance de la population estrienne après 2028 (Institut de la statistique du Québec dans Gouvernement du Québec, 2002).

Certes, les préoccupations à l'égard du vieillissement, telles que nous les avons évoquées, sont fondamentales, mais nous devons aussi nous pencher sur l'aspect plus économique de notre analyse. Un rapport du Groupe d'experts sur les personnes âgées présente la situation des personnes âgées comme étant très hétérogène. On nous dit que plus de la moitié des personnes âgées dépendent d'un programme de sécurité du revenu. Or, il s'agit d'un programme qui repose foncièrement sur une logique d'assistance uniquement. Par contre, on énonce aussi que la situation générale des personnes âgées s'est améliorée au cours de la dernière décennie, mais que cette même période a également marqué l'appauvrissement de la population des 50 à 64 ans (Groupe d'experts sur les personnes âgées, 1991).

Il faut se rappeler que la main-d'œuvre est appelée à la retraite beaucoup plus rapidement qu'autrefois dans le cycle de la vie, ce qui risque d'affecter de manière négative ses états financiers (Groupe d'experts sur les personnes âgées, 1991). La chute des revenus, à la suite de la retraite, nous apparaît donc comme étant un phénomène qu'il faudra garder à l'esprit pour prévoir des mesures préventives et éviter l'appauvrissement des personnes vieillissantes.

De plus, les femmes sont plus durement touchées, et de façon plus précoce que les hommes, en ce qui a trait à la baisse d'activité de la main-d'œuvre vieillissante. Les femmes âgées, rapporte-t-on, sont également moins bien nanties financièrement que les hommes âgés, en général (Groupe d'experts sur les personnes âgées, 1991). Ainsi, si l'on considère que les femmes sont en plus grand nombre que les hommes dans la tranche d'âge de 65 ans et qu'elles sont moins bien pourvues financièrement, nous voyons émerger un élément important qui nous pousse à réfléchir sur l'avenir financier des personnes âgées, notamment celui des femmes.

Dans la MRC de la région sherbrookoise plus particulièrement, la même situation se répercute. Les femmes sont en plus grand nombre que les hommes dans la tranche d'âge de 65 ans et plus. L'Institut de la statistique du Québec nous révèle que les femmes représentent 62,9 % de l'ensemble des gens dans cette tranche d'âge dans la MRC. En 1999, on comptait 16 655 personnes âgées de 65 ans et plus, et, de ce nombre, 10 480 étaient des femmes et 6 175, des hommes (Institut de la Statistique du Québec, 2002).

Le logement est également une grande préoccupation pour les personnes âgées. Pour bien saisir la disponibilité des logements dans la région de l'Estrie, nous avons fait appel aux chiffres de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, en ce qui concerne le taux d'inoccupation des logements pour cette région. Elle nous révèle que la région de l'Estrie possède un taux d'inoccupation des logements de 2,3 %. Ce taux est très peu élevé, mais se situe tout de même au dessus du taux moyen pour le Canada, soit de 1,1 %. Par contre, il est important de noter que la ville de Sherbrooke elle-même a connu la baisse relative la plus importante du taux d'inoccupation au Québec, passant de 4,7 % en octobre 2000 à 2,3 % en octobre 2001 (Société canadienne d'hypothèques et de logement, 2001).

Cela dit, une telle baisse de logements locatifs peut représenter un obstacle important pour les personnes âgées qui désirent quitter leur domicile pour se rendre plus près des grands centres. Rappelons que l'Estrie est composée de plusieurs milieux ruraux très étendus. En fait, 86 % de la superficie totale de l'Estrie sert aux vocations agricole et forestière (Gouvernement du Québec, 2002). Si l'on considère les difficultés auxquelles font face les personnes qui habitent en milieu rural, tels que le manque de transport collectif ainsi que la distance à parcourir pour avoir accès aux services de santé, la vie pour les personnes âgées devient d'autant plus complexe dans de tels lieux (Avis du Chantier de l'économie sociale

présenté au ministère des Régions, 2000). Ces personnes nécessitent souvent des interventions médicales plus fréquentes et, au fil des ans, certaines doivent abandonner l'usage des voitures, rendant leurs déplacements, même les plus essentiels, comme pour faire l'épicerie, de plus en plus complexes (Entrevues nos 4 et 5, 2003).

À ces faits ajoutons que près de 90 % des municipalités estriennes comptent moins de 5000 habitants. On ne peut donc guère ignorer la pression sur les services et les coûts qu'une telle situation engendre. De tels facteurs laissent entrevoir la possibilité d'un exode accru des personnes âgées, vers la ville de Sherbrooke notamment (Gouvernement du Québec, 2002). Cette situation pourrait causer une diminution plus grande des logements locatifs, à Sherbrooke surtout, qui est le chef-lieu de la région et où les services sont plus facilement accessibles. D'ailleurs, deux des trois personnes résidant aux Jardins de l'Est que nous avons interviewées individuellement provenaient de demeures situées en périphérie de la ville de Sherbrooke, dont une d'un milieu rural proprement dit.

En poursuivant notre démarche, nous nous sommes aperçus que 87 % des personnes âgées de 65 ans et plus, dans la MRC de Sherbrooke, vivent à domicile. Qui plus est, le nombre de personnes de 65 ans et plus vivant seules dans la ville de Sherbrooke est plus élevé que celui de la moyenne québécoise. À Sherbrooke, 33,8 % de personnes vivent seules, comparativement à 29,7 % au Québec (CLSC de Sherbrooke et le Service de soutien aux programmes, à l'enseignement et à la recherche du CLSC de Sherbrooke, 2002). Ces chiffres sont préoccupants si l'on tient compte du fait que, parmi la population qui est de plus en plus vieillissante, une proportion importante vit seule. Comme nous le rappelle la Régie du logement, les besoins des personnes âgées en lien avec l'aménagement de leur habitation, en incluant les besoins liés à la perte d'autonomie, ne cesseront de croître et nécessiteront une attention toute particulière.

On nous rapporte d'ailleurs que le nombre de ménages ayant à sa tête une personne de 75 ans et plus augmentera de 14 % entre 2000 et 2004 au Québec (Régie du logement, 2002). Nous pouvons nous attendre à un tel accroissement dans la région de l'Estrie également puisqu'en 1996, l'âge moyen des personnes résidant au Québec était de 36,95 ans, alors qu'en Estrie, ce nombre était de 37,25 ans. De plus, le gouvernement du Québec affirme qu'il est permis de croire que l'écart ne cessera de grandir entre les deux, prédisant ainsi une augmentation plus marquée de l'âge moyen des résidents de l'Estrie comparativement à l'âge moyen des Québécois en général (Gouvernement du Québec, 2002).

La pauvreté est aussi une préoccupation importante pour la région de l'Estrie. Évidemment, le terme pauvreté est souvent associé au faible revenu des personnes, mais nous devons aussi considérer les autres indices rattachés à la pauvreté : un niveau d'épargne faible; un grand nombre de faillites et un nombre important de transferts gouvernementaux. On nous indique que la région de l'Estrie recevait, en 1991, 16 % des transferts gouvernementaux, se plaçant ainsi au cinquième rang des régions les plus appauvries du Québec, derrière des régions comme la Gaspésie et l'Abitibi-Témiscamingue (Gouvernement du Québec, 2002).

En plus, la pauvreté est fortement ressentie chez les personnes vivant seules. En fait, 18 % des ménages estriens vivaient sous le seuil de la pauvreté en 1991, nombre qui en soit est inquiétant. Par contre, si nous le mettons en comparaison avec le nombre de personnes vivant seules qui vivent sous le seuil de la pauvreté, ce nombre augmente de plus de deux fois, pour atteindre 39 % . Si nous regardons plus particulièrement les chiffres concernant la ville de Sherbrooke, 42 % des personnes vivant seules sont sous le seuil de la pauvreté.

Comparons maintenant avec le reste du Québec. En 2002, le revenu moyen d'emploi en Estrie se situait à 22 215 \$, ce qui ne représente que 88,5 % du revenu québécois moyen. D'ailleurs, 77,9 % des particuliers vivant en Estrie gagnent moins de 30 000 \$ par année, alors que ce chiffre se situe à 73,8 % au Québec. La même tendance se maintient en ce qui a trait aux ménages : 73,3 % des ménages estriens reçoivent moins de 50 000 \$ par année alors qu'au Québec, ce nombre est de 67,5 % (Gouvernement du Québec, 2002).

Certes, ces données ne concernent pas uniquement les personnes âgées, mais elles brossent un tableau explicatif de la situation de la région à l'heure actuelle. Il faut comprendre le contexte dans lequel les personnes âgées évoluent pour ainsi mieux saisir les ressources qui s'offrent à elles, mieux cerner leurs besoins et prévoir des mesures pour contrecarrer les effets du phénomène du vieillissement. De plus, il est important de considérer la situation des générations qui suivent les personnes actuellement âgées de 65 ans et plus. Si on a le souci d'évaluer la situation actuelle tout en projetant pour l'avenir, ces chiffres deviennent une base d'analyse très utile.

1.1.6 Les regroupements des OSBL d'habitation

Très peu de données sont répertoriées en ce qui a trait à l'ensemble des OSBL d'habitation en Estrie et à Sherbrooke. Jusqu'à maintenant, il n'existe pas de fédération des OSBL d'habitation en Estrie qui permettrait d'avoir un aperçu global des différentes ressources d'habitation dans cette région. Par ailleurs, plusieurs régions se sont dotées de tels regroupements. La ville de Montréal fut la première à avoir un regroupement à la fin des années 1980. Ensuite, la région de Québec-Chaudière-Appalaches a emboîté le pas pour se doter d'une telle association à la fin des années 1990. À la suite de la naissance de ces associations est née l'idée de former un regroupement national des OSBL d'habitation qui permettrait de promouvoir et de développer la manière originale de « venir en aide aux groupes de personnes plus démunies en matière de logement » (Réseau québécois des OSBL d'habitation du Québec).

Le Réseau québécois des organismes sans but lucratif d'habitation (RQOH) a officiellement été constitué le 22 septembre 2000. Il est constitué des fédérations suivantes : la Fédération des organismes sans but lucratif d'habitation de Montréal (FOHM), la Fédération régionale des OSBL en habitation de Québec et Chaudière-

Appalaches (FROHQC), la Fédération des OSBL d'habitation Roussillon, Jardins du Québec, Suroît (FOHRJS), la Fédération lavalloise des OSBL d'habitation (FLOH), le Regroupement des OSBL d'habitation avec services communautaires de l'Outaouais (ROHSCO) et la Fédération régionale des OSBL d'habitation des Régions Saguenay-Lac St-Jean, Chibougamau-Chapais et de la Côte-Nord (FROH-RSLSCCN) (RQOH).

Parmi les objectifs du regroupement, on retrouve :

- Favoriser la mobilisation des intervenants intéressés aux questions du logement social et aux pratiques des organismes d'habitation sans but lucratif;
- Favoriser et organiser des rencontres et des échanges entre les divers organismes à but non lucratif en habitation du Québec;
- Être le porte-parole de ses membres en ce qui a trait à l'habitation sociale auprès de tout organisme ou gouvernement local, provincial ou fédéral, et du public;
- Promouvoir la qualité des services offerts par les organismes d'habitation sans but lucratif;
- Analyser, critiquer, inspirer les politiques, les législations gouvernementales et les interventions administratives relatives au logement social. (RQOH).

1.2 Le secteur d'activité

1.2.1 Les OSBL d'habitation

Les OSBL d'habitation réfèrent généralement à des lieux de résidence permanents, de propriété collective et sans but lucratif. Ils bénéficient le plus souvent de subventions et offrent des logements à prix économique ou avoisinant ceux du marché (Ducharme et Vaillancourt, 2002, p. 6) .

Les logements en OSBL diffèrent sensiblement des services d'hébergement. Les logements sont librement choisis par le locataire (par opposition au placement) et font l'objet d'un lien contractuel sous la forme d'un bail entre locataire et gestionnaire. Contrairement à l'hébergement, l'attribution d'un logement n'est pas subordonnée à un traitement ou à un programme de réadaptation, même si le logement peut être assorti de certains services (Ducharme et Vaillancourt, 2002 : 6).

Comme les HLM, les OSBL d'habitation abritent des gens à faible revenu; cependant, ils sont gérés par un conseil d'administration où siègent habituellement des gens du milieu. Pour les projets subventionnés par les programmes québécois, le tiers des membres du C.A. est formé de locataires puisque c'est une exigence.

Les premières réalisations d'OSBL sur le territoire québécois se font sous l'égide du programme 15.1 (devenu article 61) et sont dédiées spécifiquement aux personnes âgées. Il ne sera pas rare de voir des projets de plus de 100 unités. C'est cependant le lancement du programme 56.1 (devenu l'article 95 par la suite) en 1979 qui donne leur véritable coup d'envoi. Là encore, les projets seront majoritairement destinés aux personnes âgées autonomes et aux familles. Cependant, en réponse au processus de désinstitutionnalisation dans le domaine de la santé et des services sociaux, le programme sera graduellement utilisé pour des personnes ayant des besoins variés (personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, personnes handicapées, personnes âgées en perte d'autonomie).

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

L'introduction du Programme sans but lucratif privé pour les personnes âgées en légère perte d'autonomie (PSBLP-PAPA), mis en place au début des années 1990, ajoutera un autre type de clientèle à la liste des clientèles déjà ciblées. On s'intéresse désormais aux personnes âgées en légère perte d'autonomie.

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

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

L'année 1993 marque la fin du financement du logement « social » avec le retrait du fédéral. Le gouvernement relance le logement « social » avec le Programme d'aide à la réalisation de coopératives et d'OSBL (PARCO) qui ne dura qu'un an et ne permit de produire que peu d'unités de logement. Le programme AccèsLogis, mis en place depuis 1997, était beaucoup plus prometteur alors que l'on prévoyait la production de 6 000 logements à travers le Québec entre 1997 et 2002. Le programme comptait trois volets : un premier destiné aux familles, aux personnes seules et aux personnes âgées autonomes ; un second destiné aux personnes âgées en légère perte d'autonomie et un troisième volet pour des personnes ayant des besoins spéciaux. Bien que le programme ait permis la construction de coopératives et d'OSBL, depuis la mise sur pied du programme AccèsLogis, deux fois sur trois, ce sont des OSBL d'habitation qui sont implantées.

En 2001, le gouvernement fédéral fait un retour dans le financement du logement avec le Programme de logement à prix abordable (PLPA), projet conjoint avec les provinces. Le programme comporte deux volets : le volet social communautaire et le volet privé. Le volet social communautaire s'adresse aux coopératives d'habitation, aux organismes et aux

sociétés acheteuses à but non lucratif ainsi qu'aux sociétés municipales et aux offices d'habitation. Le programme ne comporte pas de volet spécifique pour les personnes âgées. Cependant, d'ici 2005, on prévoit la création de 5 000 logements à loyer abordable pour ménages à revenu faible ou modeste.

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

1.2.2 L'âge d'or des OSBL d'habitation (OSBL-H) pour personnes âgées

La période 1979 à 1985 représente l'apogée du développement des OSBL-H au Québec. C'est d'ailleurs au fil de ces années que 40 % de tous les OSBL-H pour aînés au Québec ont été créés, grâce à la mise en œuvre du programme Article 56.1 par la SCHL. Le gouvernement fédéral cherchait à favoriser le développement de coopératives et d'OSBL-H grâce, entre autres, à des conditions de prêt fort avantageuses. On pourrait même dire qu'il cherchait une alternative sur le plan du logement communautaire pour personnes âgées, à la suite d'un certain essoufflement du modèle étatique des habitations à loyer modique (HLM). Celui-ci s'avérait de plus en plus lourd sur le plan financier et contraignant sur le plan administratif (Ducharme, 2004). Même les locataires remettaient en cause l'organisation des HLM, réclamant le droit « de s'investir et d'être responsable de son logement » (Dansereau *et al*, dans Ducharme, 2004 : p. 18).

Ces projets, naissant du programme Article 56.1, s'adressaient surtout aux personnes âgées autonomes. C'est d'ailleurs ce programme qui a permis la matérialisation des Jardins de l'Est. Toutefois, comme nous le verrons plus en détail tout au long de notre étude, le statut « autonome » reconnu aux locataires, avec le temps, a eu tendance à évoluer pour laisser place à des personnes vieillissantes, nécessitant de plus en plus de soins.

1.2.3 L'état des logements à Sherbrooke lors de la création des Jardins de l'Est

Au point 1.1.5 (Les données sociodémographiques des personnes âgées en Estrie et à Sherbrooke), nous avons examiné l'environnement actuel de l'organisme. Les Jardins de l'Est ont ouvert leurs portes en 1980. Nous devons donc voir de plus près le contexte d'émergence plus particulier qui a inévitablement influencé la mise sur pied de cette ressource.

Tout d'abord, ce que nous rapporte le fondateur de l'organisme coïncide parfaitement avec les dires de M. Kesteman dans son livre sur l'histoire de Sherbrooke. Les logements dans la ville de Sherbrooke dans les années 1970 ont subi une grande détérioration (Kesteman, 2002). Plusieurs groupes d'individus, telles que les personnes âgées, vivaient dans des situations peu recommandables, et même parfois dangereuses. Certaines personnes âgées vivaient même dans des sous-sols munis de si petites fenêtres qu'en cas d'incendie, il leur aurait été impossible de sortir de la maison. Il nous rappelle d'ailleurs un incendie qui s'est déclaré dans les années 1970, dans lequel plusieurs personnes âgées ont perdu la vie à cause d'un manque de mesures de sécurité.

Il y avait des gens qui étaient très exploités. Il n'y avait pas de mesures de sécurité, s'il y avait un feu, il avait juste une petite fenêtre, ils pouvaient même pas se sauver. [...] Il y en a même qui sont morts sur la quatrième avenue par rapport à ça. Quand il a eu un feu, ils sont venus pour se sauver, puis ils sont restés au sous-sol. (Entrevue no 1, 2003, p. 18)

Il nous a aussi informé de l'existence, autrefois, de familles d'accueil qui hébergeaient des personnes âgées, et qui avaient le droit d'en recevoir jusqu'à neuf. Il se souvient même de certains foyers, appelés « foyers clandestins », où les personnes âgées étaient gardées dans des sous-sols parce que c'était un marché lucratif, nécessitant peu de soins (Entrevue no 1, 2003).

En effet, certains documents que nous avons consultés nous ont indiqué que, dès les années 1960, l'état des logements se détériorait de plus en plus à Sherbrooke. Certains secteurs de la ville, dont plusieurs quartiers abritant des édifices centenaires, étaient composés de logements dans un piètre état faisant douter de la qualité de vie qu'ils offraient à leurs locataires. Bien entendu, qui dit délabré, dit moins coûteux. Bientôt, ces logements en mauvais état devenaient le logement de familles vivant diverses problématiques, notamment

la pauvreté, et regroupaient des personnes moins favorisées, tels que les chômeurs, les personnes seules et les personnes âgées.

Il est aussi important de considérer le phénomène de la rareté des logements locatifs dans la ville de Sherbrooke à cette époque. Kesteman nous rapporte que, de 1975 à 1976, le taux de vacance des logements est passé de 1,2 % à 0,8 %, alors que le taux de vacance normal était évalué à 5 % et le seuil critique à 3 %. Nous devons également garder à l'esprit, tel que vu précédemment, que le vieillissement de la population, qui se faisait sentir déjà au cours des années 1960, ne faisait que s'accroître (Kesteman, 2002).

Le portrait des conditions de vie de plusieurs groupes de personnes démunies, dont les personnes âgées, s'assombrissait et plusieurs personnes oeuvrant auprès de ces personnes en difficulté commencèrent à dénoncer leurs conditions de vie difficiles, voire dangereuses. Ainsi surgit une nouvelle vague d'initiatives pour recréer des espaces de logements abordables et sécuritaires. Pour contrer le phénomène de la détérioration de la qualité des logements durant les années 1970, la ville de Sherbrooke conclut plusieurs ententes avec des partenaires, tels que la SCHL et l'OMH (respectivement la Société canadienne d'hypothèques et de logement et l'Office municipal d'habitation) pour revitaliser les quartiers plus défavorisés et permettre l'accès à des logements décentes aux personnes à plus faible revenu (Kesteman, 2002).

1.3 Le projet initial

Lors de notre entrevue avec le président-fondateur, celui-ci nous a rapporté que l'organisme est né d'une inquiétude de sa part face aux conditions de vie dans lesquelles vivaient, à l'époque, les personnes âgées. Par ailleurs, pour pouvoir mettre en place un projet d'habitation pour aider ces personnes, il devait avoir recours aux programmes et aux aides financières disponibles à l'époque. Ainsi, rappelons qu'en 1979 débuta le programme fédéral Article 56.1 de la SCHL qui prévoyait la construction de logements pour personnes âgées autonomes, ce qui était tout à fait dans la visée du projet du président-fondateur. C'est donc ce programme qui a permis la naissance des Jardins de l'Est. Ainsi, en respectant les exigences du programme, les Jardins de l'Est devaient répondre aux besoins de personnes de 65 ans et plus, autonomes, cherchant un logement sécuritaire.

Juste à côté du site où devaient être construits les Jardins de l'Est se trouvait la Résidence de l'Estrie, une grande résidence pour personnes âgées qui offrait de multiples services, dont un centre de jour et des services médicaux. Le président-fondateur y vit donc une occasion intéressante de construire juste à côté une résidence pour personnes autonomes qui pourraient jouir des services déjà en place à la grande résidence. D'une certaine manière, la Résidence de l'Estrie devait être l'édifice central où les personnes âgées pourraient faire des activités, du bénévolat et ainsi jouir d'une vie sociale active. Cette dimension devait être très profitable, à la fois pour les promoteurs, qui n'auraient pas à mettre sur pied toute une nouvelle gamme de services aux Jardins de l'Est, et pour les personnes âgées, qui trouveraient à proximité plusieurs services pour lesquels elles n'auraient pas à déboursier, ou encore, que de petites sommes (repas à la cafétéria, par exemple) (Entrevue no 1, 2003). On prévoyait donc que les locataires des Jardins de l'Est puissent avoir accès à ces services et profiteraient du fait que seules des personnes âgées habiteraient l'édifice. Ce nouveau projet visait ainsi à contrer le manque important de logements dans la région en offrant un milieu sécuritaire aux personnes âgées, ainsi que la présence constante d'un concierge, en cas de besoin. La conception originale de l'organisme n'avait donc pas prévu de mécanismes d'organisation d'activités ni de lieux physiques très spacieux pour en organiser non plus, puisque les personnes âgées avaient accès à tout dans le bâtiment voisin.

1.4 Les promoteurs

Le président-fondateur a été la personne la plus importante sur le plan de la matérialisation de la ressource d'habitation. Il faut comprendre que le président-fondateur était un homme très impliqué à plusieurs niveaux et dans plusieurs domaines tout au long de sa vie. Jadis propriétaire d'un commerce, il s'est engagé en politique municipale, a siégé, en tant que président, sur le conseil d'administration d'une caisse populaire et a fait de grandes contributions au milieu social. En fait, il a touché à plusieurs domaines et est entré en contact avec plusieurs personnes à travers ses implications. Il est évident que cet individu a également été un élément rassembleur très fort dans la mise sur pied du conseil d'administration qui chapeauterait les Jardins de l'Est. À plusieurs reprises, lors de nos rencontres, les gens nous parlaient du président-fondateur comme étant un pilier majeur de cet organisme. D'ailleurs, un des membres du conseil d'administration nous a indiqué très clairement ce fait: « Ah! C'est [le président-fondateur], qui, dans le temps, m'a incité d'embarquer là-dedans, puis en même temps, c'est un bon projet [...], mais la personne-clé là-dedans, c'est [le président-fondateur]. » (Entrevue no 8, 2003, p. 7)

C'est donc un des premiers éléments qui a très fortement poussé plusieurs personnes, membres du conseil d'administration, à s'impliquer dans le projet. Cette organisation émanait d'un rêve ou plutôt de la vision d'un homme qui a donné beaucoup de temps et d'énergie pour mener à terme un projet de grande envergure pour répondre aux besoins des personnes âgées. Cet homme, le président-fondateur à la fois des Jardins de l'Est et de la Résidence de l'Estrie, avait un but précis, mais, pour le réaliser, il devait aller chercher une équipe composée de personnes compétentes. En effet, l'un des membres du conseil d'administration nous a révélé qu'une des forces du président-fondateur, en ce qui concerne le rassemblement du groupe qui allait gérer les Jardins de l'Est, a été sur le plan de la sélection des futurs membres. Il nous rapporte que le président a su choisir les personnes dont il avait besoin pour assurer le bon fonctionnement de la ressource d'habitation : « Ah oui! [Le président-fondateur] a toujours su s'entourer, aller chercher qui il voulait. Il s'est toujours entouré de bonnes personnes. » (Entrevue no 8, 2003, p. 20)

L'importance du rôle du président de la ressource fut exprimée encore plus clairement lorsque nous avons demandé à ce même membre du conseil d'administration quel avait été

son plus gros acquis à travers son expérience. Il nous a surpris en nous expliquant que, pour lui, ce qui avait été le plus important, c'était d'avoir été un appui au président-fondateur sur le plan de la gestion et du fonctionnement de la ressource. Il faut tout de même s'arrêter au fait que, pour cet individu, c'est le soutien au président, non pas aux personnes âgées, ni au reste de l'équipe, qui lui a semblé être un point central dans son implication.

Non, pour moi, ça a été d'apporter une contribution [au président-fondateur], qui est celui qui fait la « job », c'est [le président-fondateur] quand même qui en fait le plus, dans le fond. Ce qu'on a fait sur le conseil d'administration ça a peut-être été d'aider à valider l'information, ou valider l'information que lui apportait. Bon lui, il disait ça, ça, ça, puis nous on disait : Bon, as-tu pensé à ça, ça, ça? Parce que [le président-fondateur], il n'hésite pas à consulter, il va chercher toute l'information pour prendre la décision la mieux éclairée possible. (Entrevue no 8, 2003, p. 11)

Un second membre du conseil d'administration fait mention de l'appel qui lui a été lancé pour participer à ce projet:

Qu'est-ce qui m'a amenée aux Jardins de l'Est? En fait, je travaillais à l'Estriade, qui s'appelait autrefois la Résidence de l'Estrie. [...] Les gens qui ont initié le projet des Jardins de l'Est siégeaient aussi sur le conseil d'administration de la Résidence de l'Estrie, dont entre autres, mon patron, qui était le directeur général. Alors, lorsque le projet débuta, ils m'en ont parlé, puis ils m'ont demandé si j'étais intéressée à y prendre part. Je leur ai dit que oui, puis c'est comme ça que je me suis jointe à l'équipe, et j'ai pris part au conseil d'administration des Jardins de l'Est [...] (Entrevue no 2, 2003, p. 1)

L'implication et le dévouement de cette personne, tels que rapportés par des gens interviewés, nous paraissent comme étant des éléments qui ont facilité la mise sur pied de cette ressource d'habitation.

Avant de clore cette section, il est aussi important de s'attarder aux particularités entourant la constitution du groupe administrant l'organisme. Tel que mentionné, les membres du conseil d'administration cherchaient à contribuer au projet du président-fondateur, mais il faut aussi comprendre la manière dont ce groupe a pris forme. Les gens ont été recrutés par le président-fondateur pour leurs compétences. Le président explique lui-même très clairement le cheminement qui a mené à la formation de l'équipe. On peut en comprendre que la composition du conseil d'administration a été initiée et planifiée de façon consciente

et avec l'intention de former une équipe fonctionnelle, selon les besoins de gestion qui se présenteraient sur le plan de l'administration de l'organisme :

Pour former l'équipe des Jardins de l'Est, j'ai fait appel à plusieurs membres de la corporation de la Résidence de l'Estrie. Cette corporation était propriétaire de la Résidence et des lieux physiques qui s'appelaient autrefois le Grand Séminaire. J'ai donc pris plusieurs membres de cette corporation, puis j'y ai ajouté d'autres membres puisque je prévoyais un projet sans directeur général. À la Résidence de l'Estrie, il y avait un directeur général qui s'occupait entre autres de la cuisine, mais cette fois-ci je prévoyais un projet sans directeur général. Ainsi, j'ai dû sélectionner des personnes compétentes dans plusieurs domaines, par exemple, le domaine de la construction et le domaine des finances, pour pouvoir mettre sur pied ce projet. (Entrevue no 1, 2003, p. 9)

Le président a donc procédé à la formation d'une équipe dont les membres ont été sélectionnés pour remplir une fonction bien précise. On peut dire que les Jardins de l'Est sont nés dans la tête du président-fondateur et ont fleuri à l'aide d'autres membres qu'il a recrutés pour l'appuyer dans ses démarches.

1.5 Les Appuis

1.5.1 Sur le plan de la compréhension des conditions de vie des personnes âgées

Pour bien saisir le contexte dans lequel ont été pensés les Jardins de l'Est, il est important de savoir que le président-fondateur, entre autres choses, a été impliqué en politique municipale pendant de nombreuses années. Son travail lui a permis de faire la connaissance de plusieurs personnes conscientisées aux besoins de la population locale, dont un de ses amis, qui occupait le poste de directeur au Conseil du bien-être à l'époque. Cet homme comptait parmi ses tâches la gestion des centres d'accueil pour personnes âgées ainsi que des familles d'accueil. Comme nous le rapporte le président-fondateur, cet homme était sensibilisé aux difficultés auxquelles faisaient face les personnes âgées, notamment en ce qui a trait au logement, ainsi qu'aux besoins criants qui se multipliaient chez cette clientèle. Cet homme ayant donc fait part de ces difficultés au président-fondateur, il a éveillé en lui le désir de changer le sort des personnes âgées qui se cherchaient un lieu pour habiter en toute quiétude (Entrevue no 1, 2003).

1.5.2 L'appui financier

L'appui financier de la ressource a été la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL); elle a fourni le capital de départ pour que les Jardins de l'Est puissent naître. Une convention datée du 21 décembre 1979 a été signée avec la SCHL; elle stipulait que les Jardins de l'Est bénéficieraient de son aide financière, pour une durée maximale de 35 ans. Le projet original se chiffrait à 1 229 237 \$. Ce montant comprenait le terrain (un dollar), le bâtiment lui-même (1 197 921 \$), le pavage et l'aménagement paysager (31 315 \$). Il y eut quelques ajouts subséquents, tels que les balcons (145 000 \$) et le mobilier (pour lequel nous n'avons pas de chiffre exact pour la première année de fonctionnement).

1.6 Le démarrage

1.6.1 Les étapes préalables

1.6.1.1 L'inspiration du président-fondateur

Le président-fondateur, pour concrétiser son idée de mettre sur pied un organisme d'habitation permettant une qualité de vie meilleure aux personnes âgées, s'est inspiré d'un autre modèle de résidence, celui de deux propriétaires de *La Presse* à Montréal qui autrefois, avaient construit une résidence d'accueil, soit la Résidence du Berthiaume-Du Tremblay, dont le concept retint son attention. Ils avaient aménagé un grand centre d'accueil pour des personnes en perte d'autonomie, ainsi qu'un second pour des personnes plus autonomes, qui pouvaient encore demeurer chez elles. Ces deux projets étaient construits sur un même terrain, et le concept derrière ce projet reposait sur le fait que les personnes pouvaient évoluer dans un même milieu plus longtemps. En fait, on avait pensé à la possibilité de transition entre l'organisme pour personnes âgées autonomes et le centre d'accueil pour personnes en perte d'autonomie, à proximité, en cas de besoin. Le concept du projet a beaucoup intéressé le président-fondateur qui décida de recréer un projet semblable, mais à plus petite échelle, à Sherbrooke (Entrevue no1, 2003).

1.6.1.2 L'histoire des deux projets qui ont précédé les Jardins de l'Est

Le président-fondateur connaissait le lieu parfait pour reproduire le concept Berthiaume-Du Tremblay. En fait, les Jardins de l'Est n'étaient pas le premier projet d'habitation auquel leur président-fondateur avait participé. Il a ainsi également été le président-fondateur du conseil d'administration de la Résidence de l'Estrie, située juste à côté du site où il prévoyait construire les Jardins de l'Est. Cette résidence a ouvert ses portes en 1973.

Sur le même terrain que la Résidence de l'Estrie, un second projet d'habitation a été créé, soit La Chenaie. C'est un HLM, mis sur pied par l'Office municipal d'habitation, qui devait répondre aux besoins des personnes âgées qui ont de légères à moyennes pertes d'autonomie, mais qui ne nécessitent pas des services aussi complets qu'en CHSLD.

Ayant eu deux autres projets précédant leur construction, le démarrage des Jardins de l'Est est quelque peu complexe. Pour bien en saisir les étapes une à une, il est nécessaire de présenter plus en détail les deux autres grandes réalisations qui l'ont précédé. Toute l'expérience qui avait été acquise à travers leur mise sur pied a grandement influencé celle des Jardins de l'Est. Cela explique en bonne partie la rapidité avec laquelle la corporation a pu concevoir l'organisme et l'ouvrir aux personnes âgées, ainsi que l'orientation qu'on lui a conférée.

Le premier projet : La Résidence de l'Estrie

Connaissant l'état des logements pour personnes âgées, à l'époque, le président-fondateur a eu l'idée de s'impliquer une première fois pour offrir un lieu d'habitation sécuritaire et de qualité aux personnes âgées. Pour ce faire, il procéda, avec les autres membres de la corporation de la Résidence de l'Estrie, à l'achat du Grand Séminaire de Sherbrooke pour le convertir en résidence pour personnes âgées. Le choix de l'endroit peut sembler un peu particulier, au premier abord, mais, en fait, ce geste s'inscrit dans une tendance qui débuta durant cette période de l'histoire de Sherbrooke. Comme nous le rapporte Kesteman dans son livre, en lien avec le vieillissement de la population s'ajoutèrent, à cette époque, les phénomènes de dénatalité et de dépeuplement de certaines paroisses. Le nombre de jeunes familles diminuait, alors que le nombre de personnes âgées et de personnes vivant seules augmentait. Certains quartiers étant moins habités, plusieurs écoles et plusieurs églises ont

été converties, parfois en HLM, parfois en commerces; ou encore simplement revendues pour être démolies afin que le terrain soit utilisé à d'autres fins (Kesteman, 2002).

C'est donc avec cette intention de transformer le Grand Séminaire pour l'ouvrir aux personnes âgées, que le président-fondateur des Jardins de l'Est approcha l'archevêché pour acheter l'édifice. Il rencontra quelques oppositions du clergé, au tout début, mais après quelques délibérations, la corporation de ce qui allait devenir la Résidence de l'Estrie s'est constituée. Bien entendu, il y avait beaucoup de travail à faire pour rénover le Grand Séminaire et le rendre fonctionnel pour des personnes âgées. Les membres de la corporation ont donc fait une demande de subvention au gouvernement fédéral, mais elle fut refusée à cause d'un présumé manque de fonds. Le gouvernement avait en fait demandé à la corporation d'attendre au moins deux ans avant de lancer le projet s'ils voulaient avoir une subvention gouvernementale.

Malgré cette embûche, la corporation a décidé de démarrer le projet de la Résidence de l'Estrie tout de même, de façon tout à fait autonome, à l'aide d'autofinancement, entre autres en recueillant des dons, en faisant des collectes de fonds privées, pour entamer les premières rénovations requises. Au départ, les promoteurs du projet s'étaient vus dans l'obligation de n'accepter que des personnes bien nanties et physiquement autonomes, parce que tous les services qui existent maintenant à la Résidence n'étaient pas encore en place. Après quelque temps, étant bien avancée dans le projet et ayant loué 50 des 175 chambres disponibles, la corporation fut contactée par le gouvernement fédéral, qui accepta dorénavant de subventionner le projet pour en faire un édifice public sous forme de CHSLD. Ce fut un projet de 10 millions de dollars pour 175 chambres. Ainsi, après l'octroi de subventions, des services s'ajoutèrent, la clientèle se diversifia davantage et des personnes aux prises avec des pertes d'autonomie plus sévères furent admises. Entre la conceptualisation dudit projet et son ouverture, il s'écoula quatre ans (de 1969 à 1973).

Le deuxième projet : La Chenaie

Lors de l'achat du Grand Séminaire, la corporation de la Résidence de l'Estrie avait fait l'acquisition de 12 acres de terrain. Il restait donc suffisamment d'espace pour construire un second projet d'habitation, qui serait cette fois subventionné par l'OMH et qui deviendrait un lieu d'habitation à loyer modique (HLM) pour personnes âgées. Les personnes ayant de plus faibles revenus pouvaient jouir d'un superbe environnement extérieur aussi bien que d'un logement sécuritaire, le tout à un prix calculé pour qu'il ne dépasse pas 25 % de leur revenu. En plus, ces personnes avaient accès à des services offerts à la Résidence de l'Estrie, dont une cafétéria qui offre des repas chauds et un centre de jour offrant plusieurs activités gratuitement. Par ailleurs, La Chenaie était reliée directement avec le système central de sécurité de la Résidence de l'Estrie. Les résidents de La Chenaie pouvaient avoir des sonnettes qui étaient reliées directement au poste central de la Résidence. Cette formule évitait donc le dédoublement de services, puisque les résidents du HLM avaient accès à ceux dispensés par la Résidence juste à côté. De plus, l'Hôtel-Dieu, juste de l'autre côté de la rue, permettait aux personnes qui nécessitaient une assistance médicale d'y avoir accès rapidement.

1.6.2 La naissance de l'idée des Jardins de l'Est

À la suite de la construction de ces deux projets, plusieurs personnes âgées qui avaient un revenu plus élevé et qui jouissaient d'une bonne autonomie se plaignaient de ne pas pouvoir profiter d'un tel endroit, à la fois sécuritaire et où n'habitaient que des aînés. Soit elles avaient un revenu trop élevé pour vivre à La Chenaie (HLM), soit elles étaient trop autonomes pour vivre à la Résidence de l'Estrie (CHSLD). Ainsi, ces personnes se sentaient pénalisées quant à leur situation. De cette préoccupation est né le projet à l'étude, soit les Jardins de l'Est. Ce lieu était particulièrement intéressant pour les personnes âgées parce que le terrain où se situent maintenant les trois édifices est bordé d'un grand mur qui fait le tour de toute la propriété et assure une plus grande intimité aux résidents, surtout lorsqu'ils sont dehors lors des mois d'été. Le terrain est également orné de plusieurs grands arbres et d'une verdure très agréable. En outre, le centre de jour de la Résidence de l'Estrie était une attraction importante pour les personnes âgées qui y voyaient une opportunité de socialiser entre elles et de participer à plusieurs activités.

Ainsi, les Jardins de l'Est, troisième et dernier projet d'habitation pour personnes âgées sur ce terrain, ont été conceptualisés en tenant compte des services offerts à la Résidence de l'Estrie, dont, parmi les plus importants, le centre de jour, qui offrait une grande quantité d'activités pour les personnes âgées, et une cafétéria servant des repas chauds à peu de frais. Ainsi, de tels services n'avaient pas à être conçus dans les Jardins de l'Est puisque les personnes âgées avaient accès à tout ce dont elles avaient besoin à la grande Résidence de l'Estrie juste à côté. D'ailleurs, pour s'assurer que les personnes puissent circuler en toute sécurité entre les deux édifices et pour permettre aux chaises roulantes d'y avoir accès, un petit trottoir a été mis en place entre la Résidence de l'Estrie, La Chenaie et les Jardins de l'Est (Entrevue no 2, 2003). Par contre, comme nous le verrons plus loin, le cours de l'histoire aura un impact indéniable sur l'organisation des Jardins de l'Est ainsi que sur sa capacité de répondre aux besoins de ses résidents.

1.6.3 La formation de la corporation des Jardins de l'Est

Le président-fondateur de la ressource d'habitation la Résidence de l'Estrie se lança dans son deuxième et dernier projet, soit les Jardins de l'Est. Il avait déjà beaucoup d'expérience dans l'implantation de ressources d'habitation, après avoir participé à celle de la grande résidence, maintenant devenue un CHSLD. En plus, plusieurs des membres de la corporation d'origine de la Résidence de l'Estrie l'ont appuyé dans ses démarches pour ce deuxième projet. Ils se sont joints à l'équipe de la corporation des Jardins de l'Est et, ensemble, ils en ont établi les lignes directrices. Une majorité des membres avait donc déjà contribué à la naissance d'une autre ressource d'habitation, du début à la fin. Grâce à cela, le degré d'expérience substantiel des membres de la corporation allait grandement faciliter la matérialisation du projet. Comme en témoigne le président-fondateur : «La plupart des membres siégeaient sur les deux corporations. Il a donc été facile de faire le lien entre ces deux corporations. La mise au point du projet a ainsi pu se faire beaucoup plus rapidement.» (Entrevue no1, 2003, p. 24)

Parmi les membres de la corporation, on comptait, entre autres: deux entrepreneurs (qui avaient les compétences pour assurer la gestion de la construction de départ et la gestion l'entretien du bâtiment dans le futur); un ancien directeur des ressources humaines de la ville de Sherbrooke à la retraite; deux gérants de caisses populaires (qui avaient les compétences pour gérer les finances des Jardins de l'Est); l'infirmière-chef de la Résidence de l'Estrie (qui avait les compétences relatives à la dimension « bien-être » des locataires);

la secrétaire de la Résidence de l'Estrie (qui avait les compétences pour assurer le travail cléricale de l'organisme) et le président, qui était aussi président du conseil d'administration d'une caisse populaire et conseiller municipal à la ville de Sherbrooke.

1.6.4 Le choix du statut juridique

Les Jardins de l'Est ont le statut juridique d'organisme sans but lucratif. Ce statut est le même depuis le tout début de l'organisme et a été choisi pour des raisons bien particulières. Selon le président-fondateur, ce statut d'OSBL leur permettait d'offrir aux futurs locataires des possibilités qui n'auraient pas été envisageables avec le secteur privé. Tout d'abord, la corporation des Résidences de l'Estrie possédait déjà un énorme terrain qui lui avait été octroyé par l'Église catholique, qui ne se servait plus du Grand Séminaire. Ainsi, puisque le comité d'administration qui allait initier le projet des Jardins de l'Est avait choisi de construire un organisme sans but lucratif, visant à apporter une ressource d'habitation de qualité aux personnes âgées, le terrain leur fut pratiquement donné : il leur fut vendu pour un dollar pour transfert de propriété (Bilan financier des Jardins de l'Est, 2002). Ils eurent donc accès à une portion du magnifique terrain juste à côté de la Résidence de l'Estrie pour presque rien (Entrevue no 1, 2003).

De plus, le projet des Jardins de l'Est, avec le statut d'OSBL et recevant l'appui financier de la SCHL, aurait la possibilité d'offrir du financement aux personnes âgées dont le revenu était insuffisant pour payer la totalité du coût du loyer. Le programme Article 56.1 de la SCHL leur donnait en effet le droit de subventionner jusqu'à 15 % des locataires de l'immeuble. De cette façon, si les résidents venaient à perdre un revenu, dû à la perte d'un conjoint ou à des circonstances autres, ils n'auraient pas à déménager de la ressource. Ils auraient accès à une aide financière permettant que le coût du loyer ne dépasse pas de 25 % à 30 % de leur revenu. À cet effet, les paroles du président-fondateur sont très éclairantes :

On pouvait leur offrir des services qu'on ne peut pas leur offrir dans l'entreprise privée. Le service du site actuel, le service des subventions à la personne qui n'est plus capable de payer son logement et qui doit déménager parce qu'elle a un revenu en moins à cause du décès d'un des conjoints, c'est ces facteurs-là qui nous ont incités [à choisir le statut d'OSBL]. (Entrevue no 1, 2003, p. 48)

Le président ajoute également que l'idée de diriger un OSBL impliquait nécessairement l'absence de souci quant à la rentabilité ou les profits, puisque tel n'était pas leur mandat en tant que gestionnaires. Grâce à leur statut et à l'aide financière qu'ils recevraient de la SCHL, les Jardins de l'Est seraient en mesure d'offrir des prix de loyers qui seraient en dessous, ou tout au plus, près des prix de logements locatifs sur le marché. De plus, les personnes pourraient jouir d'un environnement extérieur magnifique et paisible, de quelques services offerts par la ressource, de la seule présence de personnes âgées dans l'édifice, de la sécurité que ça leur apporterait, d'appartements très bien entretenus et de la fraternité entre résidents âgés (Entrevue no1, 2003).

1.6.5 La mise en chantier

Pendant la mise en chantier de l'édifice, le conseil d'administration agissait en tant que surveillant, puisque la construction du bâtiment avait été cédée en gérance de projet à un entrepreneur. C'est-à-dire qu'ils ont fait affaire avec un entrepreneur qui s'est occupé d'engager des firmes d'ingénieurs, des firmes d'architectes, des électriciens, des plombiers, etc. À ce propos, le président nous explique :

On est allé chercher un professionnel, puis on lui a donné la gérance du projet, puis il s'est occupé de tout; la corporation était là comme surveillant, parce que les gens avaient des compétences dans la corporation. Il avait des gens qui étaient entrepreneurs, donc ils étaient là comme des surveillants jusqu'à ce que le projet soit mis sur pied... alors ça a été rapide, ça a bien été. (Entrevue no 1, 2003, p. 20)

À toutes les semaines, la corporation tenait une assemblée de chantier pour vérifier l'évolution de la construction et les étapes à venir. Deux membres de la corporation étaient eux-mêmes des entrepreneurs; ils avaient donc les compétences pour vérifier les choix et les étapes prévues par l'entrepreneur engagé pour la construction.

La mise sur pied se fit très rapidement : environ un an s'écoula entre la conceptualisation initiale du projet et l'ouverture de la ressource en 1980 (Entrevue no 1, 2003). Ce délai est beaucoup plus court que celui de la mise sur pied de la Résidence de l'Estrie, à cause, entre autres, de la compétence acquise par plusieurs des membres de la corporation des Jardins de l'Est lors de la mise sur pied de la Résidence de l'Estrie.

1.6.6 L'ouverture et le fonctionnement des Jardins de l'Est

Les Jardins de l'Est ont ouvert leurs portes en 1980. Le but du président-fondateur avait été atteint. Les locataires de la ressource d'habitation ont pu jouir pendant une dizaine d'années du centre de jour à la Résidence de l'Estrie. Le président ainsi que plusieurs des résidents rencontrés nous ont tous souligné l'importance du centre de jour à proximité des Jardins de l'Est. Certains résidents s'y rendaient au moins quatre fois par semaine pour participer aux activités, et même pour donner des ateliers, tels que la peinture, la couture, des cours d'anglais... La Résidence de l'Estrie représentait en plus une opportunité importante pour les résidents des Jardins de l'Est de faire du bénévolat auprès de leurs pairs plus malades ou moins autonomes. Ils allaient aider les employés de la grande Résidence à chaque jour pour amener les résidents à la chapelle et pour les ramener à leur chambre. Ils pouvaient aussi aider à préparer les tables pour les heures de repas ou au moment des activités prévues pour les résidents.

Uniquement l'essentiel avait été prévu pour rendre l'édifice des Jardins de l'Est fonctionnel. On y avait construit une petite salle communautaire pour que les personnes âgées puissent jouer aux cartes, au bingo ou pour tout petit rassemblement entre eux. Ils pouvaient aussi l'utiliser pour des repas avec leur famille en réservant d'avance la salle. Les gros appareils tels que le poêle et le frigidaire étaient fournis dans chacun des appartements. Il y avait une laveuse et une sècheuse gratuites sur chaque étage. Puisqu'il y avait cinq étages, il y avait un ascenseur pour que les résidents puissent circuler sans difficulté.

La Résidence de l'Estrie à proximité, les Jardins de l'Est répondaient très aisément aux besoins des personnes âgées. Par ailleurs, puisque cette ressource d'habitation avait été conceptualisée en fonction d'une autre, elle se trouvait à la merci des services dispensés par cette dernière. Le cours de l'histoire des Jardins de l'Est nous démontre d'ailleurs comment cette dépendance a bouleversé son fonctionnement ainsi que la vie des gens qui y habitent.

1.6.7 Les bouleversements qui ont affecté le fonctionnement des Jardins de l'Est

1.6.7.1 La fermeture du centre de jour de la Résidence de l'Estrie

Malheureusement, depuis l'époque de l'implantation des Jardins de l'Est, la situation a beaucoup changé pour les individus qui y résident, ce qui a causé plusieurs remises en question sur le plan de son fonctionnement (Entrevues nos 2, 3, 4 et 6, 2003). En fait, il y a environ trois ans, le centre de jour de la Résidence de l'Estrie a été fermé. Les activités qui étaient jadis offertes aux personnes âgées ne le sont plus, laissant un gros vide à proximité des Jardins de l'Est. Les propos du président-fondateur expliquent clairement l'importance de la proximité du centre de jour pour les personnes âgées : « Mais avant, nos 97 locataires pouvaient aller au centre de jour. Il y avait une panoplie d'activités, toutes sortes de loisirs qu'on ne retrouve pas ailleurs parce que les locaux le permettaient. » (Entrevue no 1, 2003, p. 19)

La Résidence de l'Estrie a elle-même une histoire qui est parsemée de rebondissements, et cette histoire a eu des répercussions majeures sur celle des Jardins de l'Est. Au tout début, comme nous l'avons vu, le projet de la Résidence de l'Estrie a débuté de façon tout à fait autonome, n'ayant pas de financement gouvernemental disponible. Plus tard, il y eut un financement et la Résidence de l'Estrie devint un CHSLD. Après une dizaine d'années de fonctionnement, le ministère de la Santé et des Services sociaux ordonna tout d'abord un regroupement, puis ensuite la fusion, de trois grands centres d'accueil de l'Estrie, soit le Foyer St-Joseph, la Résidence de l'Estrie et le Foyer de Bromptonville. Cet ensemble fut rebaptisé l'Estride, mais chacun des édifices garda son nom. À ce moment-là, plusieurs changements s'opérèrent, dont celui de vocation du centre de jour, qui ne devait dorénavant servir qu'à des clientèles en plus grande difficulté physique, pour de la physiothérapie. Le centre devenait donc inaccessible aux résidents des Jardins de l'Est (Entrevues nos 2 et 4, 2003). Or, cette perte fut énorme pour les personnes âgées. D'un coup, on leur enlevait une part importante de leur quotidien. Toutes les activités et toutes les opportunités de socialisation que représentait ce centre de jour leur ont été enlevées.

1.6.7.2 Le déménagement de la Résidence de l'Estrie

Par contre, malgré la fermeture du centre de jour, plusieurs ont continué à faire du bénévolat à la Résidence de l'Estrie, pour aller aider les personnes âgées en perte d'autonomie à se rendre à la chapelle pour la messe, par exemple. Une messe est célébrée chaque jour à la Résidence de l'Estrie et les résidents des Jardins de l'Est peuvent en effet y assister et aider les habitants de ce foyer à s'y rendre (Entrevues nos 1, 5 et 6, 2003). Comme nous l'a confié une résidente, le personnel qui oeuvrait à la Résidence de l'Estrie s'était vite rendu compte de l'impact qu'avait eu la décision de fermer le centre de jour sur les individus qui s'y rendaient régulièrement; plusieurs d'entre eux ont été abattus par cette décision. Le personnel de la Résidence a alors tenté d'amoindrir le choc en leur proposant de continuer à la fréquenter pour faire du bénévolat et en leur conférant différentes tâches dans le foyer. Plusieurs ont donc répondu à l'appel et ont continué de visiter la Résidence, mais cette fois, uniquement pour faire du bénévolat. Certes, l'expérience n'était pas la même, mais ces activités de bénévolat rapportaient tout de même à ceux qui y participaient un sentiment d'accomplissement (Entrevue no 6, 2003).

Ensuite, un second bouleversement a ébranlé la vision initiale du fonctionnement des trois ressources d'habitation. Une décision a été prise récemment : La Résidence de l'Estrie fermera ses portes! Elle sera déménagée à l'ancien hôpital St-Vincent de Paul, édifice qui est maintenant vide depuis quelques années. Ce nouvel emplacement se trouve à plusieurs rues des Jardins de l'Est, le rendant beaucoup plus difficile d'accès. De plus, les déplacements sont dangereux pour les personnes âgées l'hiver, à cause du froid, de la glace, de la neige et des intempéries. Ainsi, encore une fois, les personnes âgées auront à vivre une autre transformation majeure de leur environnement. Ce lieu privilégié de bénévolat qu'était devenue la Résidence de l'Estrie disparaîtra bientôt lui aussi. Comme nous le verrons à la section 4 (le profil organisationnel), ces deux changements majeurs ont eu des impacts négatifs indéniables et très palpables sur les personnes âgées résidant aux Jardins de l'Est.

2. Présentation des acteurs et des actrices

Notre étude a permis d'identifier différents types d'acteurs impliqués au sein des Jardins de l'Est. Il y a tout d'abord les membres du conseil d'administration, au nombre de huit, qui représentent les décideurs sur le plan des orientations présentes et futures de la ressource d'habitation. En second lieu, on y compte deux employés, soit la secrétaire et le concierge et, finalement, les résidents qui étaient, au moment de notre étude, au nombre de 54.

2.1 Le conseil d'administration

La composition du conseil d'administration est demeurée très stable au fil des années. En fait, seulement quelques membres se sont rajoutés, puisque, comme nous l'a confié le président, certains sont décédés, et certains autres ont dû quitter, n'étant pas suffisamment impliqués, mais, en général, la composition n'a pas beaucoup changé (Entrevue no 1, 2003). D'ailleurs, comme nous le verrons plus loin, certains facteurs ont possiblement contribué à la stabilité du conseil d'administration, tel que l'implication importante du président, diminuant ainsi le fardeau des autres membres. En fait, le président, le trésorier et la secrétaire, pour ne nommer que ceux-là, qui siégeaient lors de la mise sur pied de la ressource, y siègent toujours aujourd'hui, 23 ans après sa naissance.

On y compte huit membres en règle, tel que stipulé dans la charte des Jardins de l'Est. Parmi ces membres, on trouve des gens de divers milieux, dont un gérant de caisse populaire, deux entrepreneurs, une infirmière, une secrétaire, etc.. On ne compte que deux femmes dans le groupe. Plusieurs membres du conseil d'administration sont maintenant à la retraite, notamment, le président et la secrétaire, qui sont d'ailleurs les deux individus qui investissent le plus de temps dans la gestion de la ressource d'habitation.

À cet effet, mentionnons qu'aucun résident ne participe au conseil d'administration et qu'aucun mécanisme d'assemblée générale avec les résidents n'a été initié jusqu'à maintenant. Nous explorerons plus en profondeur ces questions dans la section traitant de la dimension institutionnelle de la ressource.

Lors des entrevues auprès des personnes qui siègent sur le conseil d'administration, nous avons décelé deux grandes motivations sur le plan de l'implication au conseil d'administration des Jardins de l'Est. Dans un premier temps, tous étaient d'accord pour dire que la préoccupation centrale était le bien-être des personnes âgées. Puisque plusieurs membres du conseil d'administration des Jardins de l'Est avaient préalablement pris part à la fondation de la Résidence de l'Estrie, ils ont pu voir les bienfaits de leur première implication. Ainsi, ils étaient conscientisés relativement aux retombées positives de telles initiatives et de telles actions répondant aux besoins de logement des personnes âgées.

Ceux dont c'était la première expérience sur le plan de la mise au point d'un organisme et de la participation à un conseil d'administration ont également fait mention de leur désir d'aider les personnes âgées à se loger dans des endroits plus sécuritaires et de bonne qualité. En fait, en analysant les discours des gens impliqués dans cette ressource, ce désir d'aider ces personnes ressortait clairement.

À cet effet, le président-fondateur fut de ceux chez qui ce désir d'aider les personnes âgées semblait très fort et était clairement articulé, comme en témoigne l'extrait suivant :

C'était dans l'intention de sécuriser les personnes âgées, puis de leur donner des ressources qui n'étaient pas disponibles. C'est ça qui m'a motivé à fonder une corporation, puis à acheter le Grand Séminaire, puis à faire une résidence pour personnes âgées. (Entrevue no 1, 2003, p. 18)

D'ailleurs, le président-fondateur énonce un élément qui est fondamental pour lui en tant que membre de l'équipe qui administre les Jardins de l'Est et qui doit prendre des décisions parfois un peu complexes concernant certaines orientations à adopter. Pour lui, l'élément clé demeure le bien-être des personnes âgées : « [...] mais il reste que pour moi, la qualité de vie des personnes âgées, j'y tiens beaucoup et ça demeure au cœur de mes décisions. » (Entrevue no 1, 2003, p. 5) Il semble considérer son rôle comme étant une responsabilité dont tous devraient s'acquitter : « En fait, je pense que chaque individu, même aussi occupé soit-il, doit trouver un moment pour aider ces personnes-là, parce qu'on sait que physiquement, ces gens-là sont laissés un petit peu à eux-mêmes. » (Entrevue no 1, 2003, p. 50) Ses propos sont aussi très révélateurs de l'orientation qui a sous-tendu tout le travail bénévole qu'il a offert à la communauté.

Cela dit, le président-fondateur n'a pas été le seul membre du conseil d'administration à nous faire part de telles motivations en ce qui concerne le temps qui est donné aux Jardins de l'Est. En fait, en passant en revue les transcriptions des entrevues menées auprès des membres du conseil d'administration, une trame de fond réunissait ces personnes quant à leurs motifs à participer à un tel projet. Voici un extrait d'entrevue qui illustre bien la pensée d'un des membres du conseil d'administration. En résumé, cette personne nous présente ses expériences auprès des personnes âgées aux Jardins de l'Est et, à travers ses paroles, on sent bien un élément de motivation quant à son implication dans la ressource:

Si je sais que j'ai pu leur apporter quelque chose, c'est certain que ça me fait plaisir. Pour moi, cette expérience est valorisante et je suis contente de pouvoir les aider également. J'essaie d'être généreuse de mon temps, parfois on ne peut pas être généreux de notre argent, mais au moins quand on est généreux de notre temps, on leur redonne beaucoup. On leur donne, entre autres, beaucoup d'écoute. (c p. 35)

Le second élément de motivation de la participation à la gestion des Jardins de l'Est nous a été révélé lorsque nous avons demandé au président s'il avait l'impression que son travail lui avait apporté des éléments de satisfaction. Il a répondu ceci : « La satisfaction du bien-être des autres. Peut-être aussi de me sentir utile à quelque chose par rapport au fait que j'ai pris ma retraite aussi. » (Entrevue no 1, 2003, p. 3)

Ainsi, le président-fondateur évoque un élément important et intéressant, soit la place que peut combler un tel travail bénévole pour quelqu'un qui est à la retraite, désire demeurer impliqué au sein de la communauté et continuer à « être utile ». D'ailleurs, de tels propos nous ont aussi été amenés par certaines personnes âgées : lorsqu'on vieillit et qu'on quitte le marché du travail et que notre quantité d'activités diminue, on perd le sens de « qui on est » et « à quoi on sert ». De cette façon, en participant à la gestion d'un OSBL, les membres du conseil d'administration s'assurent un ancrage dans la participation active à la société (Entrevues nos 1, 2 et 8, 2003).

2.2 Les deux employés de la ressource d'habitation

En ce qui a trait aux employés qui oeuvrent dans la ressource, la liste n'est pas longue; on n'en compte que deux. La première personne à être employée par le conseil d'administration est la secrétaire, qui assume les tâches cléricales. La seconde personne

employée est le concierge, pour assurer une présence constante dans l'organisme et pour son entretien.

2.2.1 La secrétaire

La secrétaire de l'organisme a été, entre autres, sélectionnée pour ses expériences préalables puisqu'elle était secrétaire pour la Résidence de l'Estrie depuis ses débuts. Le président avait déjà travaillé avec elle dans le cadre de ses fonctions en tant que président de la Résidence de l'Estrie et savait qu'elle avait l'habitude d'un tel travail auprès des personnes âgées. Ainsi, lors de la formation du conseil d'administration, les membres qui avaient déjà été sélectionnés par le président-fondateur consentirent au choix de cette dame pour un poste, à la fois au sein du conseil d'administration et comme secrétaire pour les Jardins de l'Est. En fait, elle assume donc un double rôle aux Jardins de l'Est. La secrétaire s'exprime en ces mots quant à sa sélection :

Les gens qui ont initié le projet des Jardins de l'Est siégeaient aussi sur le conseil d'administration de la Résidence de l'Estrie, dont entre autres, mon patron, qui en était le directeur général. Alors lorsque le projet débuta, ils m'en ont parlé, puis ils m'ont demandé si j'étais intéressée à y prendre part. Je leur ai dit que oui, j'y étais intéressée, puis c'est comme ça que je me suis jointe à l'équipe, et j'ai pris part au conseil d'administration des Jardins de l'Est. À ce moment-là, ils m'ont demandé de faire les tâches en lien avec le secrétariat. C'est de cette façon que j'ai commencé à faire le secrétariat [...]. (Entrevue no 2, 2003, p. 1)

Par ailleurs, il faut noter que le travail exécuté par la secrétaire en tant que membre du conseil d'administration n'est pas rémunéré, puisque la charte stipule que tous les membres doivent y siéger en tant que bénévoles. Par contre, le travail qu'elle exécute en tant que secrétaire, pour faire le travail clérical, est rémunéré. Les deux fonctions sont donc séparées : elle travaille bénévolement en ce qui a trait à sa participation au conseil d'administration et comme employée salariée lorsqu'elle fait son travail de bureau pour la ressource. Le salaire de la secrétaire a été adopté par le conseil d'administration et établi sur la base de celui qu'elle recevait déjà pour le même travail à la Résidence de l'Estrie. Ensuite, le vérificateur général a approuvé le montant consenti (Entrevue no 1, 2003).

2.2.2 Le concierge

Le second employé qui travaille aux Jardins de l'Est est le concierge. Lorsqu'il est en fonction, cet individu doit consentir à être disponible 24 heures sur 24, sept jours sur sept, pour répondre aux besoins des personnes âgées, soit en cas de bris dans l'immeuble, de défauts du bâtiment (l'ascenseur, par exemple) ou en cas d'urgence. Ces exigences sont requises pour permettre un sentiment de sécurité chez les personnes âgées et pour leur offrir une aide constante en cas de besoin. Lorsque le concierge est appelé à se déplacer, il doit avoir avec lui, en tout temps, un téléphone cellulaire pour répondre aux appels des personnes âgées. De plus, lorsqu'il doit s'absenter pour plusieurs heures ou pour quelques nuits, il doit choisir une personne de confiance qui est près de l'organisme pour le remplacer dans son rôle de concierge et cette personne doit à son tour garder le téléphone cellulaire avec elle en tout temps.

Le mandat plus précis du concierge consiste en l'entretien quotidien de l'immeuble, par exemple, passer l'aspirateur dans les passages et dans la salle communautaire, nettoyer les salles de lavage, pelleter la cour l'hiver, tondre la pelouse l'été, réparer les bris, en fait, tout ce qui représente l'entretien régulier d'un immeuble à logements. Habitant aux Jardins de l'Est, le concierge jouit d'une diminution de son loyer pour compenser ses services. À l'occasion, lorsqu'il accomplit des tâches supplémentaires qui ne sont pas comprises dans ses obligations habituelles d'entretien, le conseil d'administration lui consent un salaire de 10 dollars l'heure. Ces tâches rémunérées peuvent être, par exemple, l'amélioration de biens meubles appartenant à la ressource (Entrevue no 1, 2003).

Le processus d'embauche du concierge actuel a été très informel. On l'a tout de même rencontré en entrevue avec son épouse. On leur a posé des questions d'ordre général, à savoir s'ils avaient de l'expérience avec les personnes âgées et dans le domaine de l'entretien d'immeuble, proprement dit (Entrevue no 4, 2003).

Pour bien saisir le contexte qui a entouré l'embauche du concierge, il faut savoir que son épouse est la sœur de la secrétaire, qui elle, fait partie du conseil d'administration. Ainsi, la secrétaire connaissait déjà très bien les expériences passées de sa sœur en ce qui a trait au travail auprès des personnes âgées (elle avait, entre autres, travaillé pour les Petits Frères des pauvres) et celles de son mari, qui avait été concierge dans une ressource d'habitation

pour personnes âgées, chapeauté par l'OMH. Ces faits ayant été vérifiés par le président lors de l'entrevue d'emploi, on a embauché le concierge actuel.

Deux éléments ont donc joué dans le choix du concierge: ses expériences préalables ainsi que celles de sa femme, qui effectue, elle aussi, des travaux aux Jardins de l'Est, et le respect qu'ils avaient tous deux à l'égard des personnes âgées. Selon le président-fondateur, cette clientèle est très particulière; on doit apprécier travailler avec elle et connaître ses particularités pour bien répondre à ses attentes et à ses besoins (Entrevue no1, 2003).

La secrétaire et le concierge sont donc les seuls individus rémunérés pour leur travail en lien avec l'organisme. Les membres du conseil d'administration exécutent leurs tâches administratives bénévolement et, ainsi, assurent la gestion de l'organisme sans frais. D'ailleurs, comme nous l'avons vu préalablement, la vocation originale de l'organisme était d'accueillir des personnes âgées autonomes; le projet fut donc conçu avec un minimum de personnes salariées.

2.3 Le profil des résidentes et résidents

Les Jardins de l'Est comptent 54 résidentes et résidents, soit 44 femmes et 10 hommes. On ne dénombre que sept couples; ainsi, seulement trois hommes demeurent seuls, alors que ce chiffre s'élève à 37 chez les femmes. Par conséquent, on retrouve 92 % de femmes seules par rapport à 8 % d'hommes seuls. Au total, les femmes représentent 69 % de la population de l'organisme. La moyenne d'âge, elle, est plus difficile à identifier, puisque les gens ne fournissent pas tous leur date de naissance lors de la location des appartements, les administrateurs ne l'exigeant pas. Par contre, ces derniers estiment qu'elle se situe approximativement à 80 ans. Il est donc important de garder en tête ces données lorsque l'on examine le fonctionnement de la ressource d'habitation et les services qu'elle offre. Comme nous le verrons, entre autres, dans la section « Les services », le système de sécurité en place peut devenir un élément fondamental au moment du choix d'un lieu d'habitation.

Nous avons rencontré 13 des résidentes lors d'une entrevue de groupe où nous leur avons demandé de remplir un formulaire nous permettant d'avoir accès à des informations importantes, telles que leur âge, leurs sources de revenu, leur nationalité, la langue parlée,

leur état civil et leur niveau de scolarité. Des résultats très intéressants sont ressortis de leurs réponses. Tout d'abord, la moyenne d'âge des personnes se situait à 79,72 ans, ce qui confirme l'estimation des dirigeants. Par contre, l'on doit noter qu'une dame de 65 ans était présente, ce qui diminue beaucoup la moyenne d'âge du groupe. Les résultats reflètent bien la tendance sociodémographique du Québec, selon laquelle les femmes constituent la majorité des personnes âgées et sont plus nombreuses à vivre seules, avec de faibles revenus. Par ailleurs, la situation financière des personnes constituant le groupe, telle que rapportée par celles-ci, semble être de moyenne à bonne. Dans ce groupe de femmes, 13 d'entre elles ont déclaré recevoir la pension fédérale de Sécurité de la vieillesse, et un total de dix femmes sur 13 disaient aussi recevoir une rente de la Régie des rentes du Québec et/ou d'une rente d'un régime privé. De plus, cinq avaient des revenus de placements et d'intérêts et seulement quatre femmes percevaient un supplément de revenu garanti (ce qui représente tout de même environ 31 % du total des personnes).

Les personnes rencontrées étaient toutes des femmes, de nationalité canadienne, dont la langue maternelle était le français. Dans le groupe, neuf femmes étaient veuves, et deux femmes étaient divorcées. Sur le plan de la scolarité, neuf personnes sur 13 nous ont rapporté n'avoir étudié qu'au primaire, trois ont dit avoir étudié au secondaire, alors qu'une seule personne avait fait des études collégiales. Ces chiffres représentent bien la réalité des personnes, et surtout des femmes, de cette tranche d'âge. Elles n'avaient pas accès à des études prolongées, car ce n'était pas ce qui était attendu d'elles à l'époque. Ce niveau de scolarité peu élevé peut avoir des répercussions importantes sur le plan de la compréhension de l'organisation des services qui s'offrent à elles et sur le plan de leur capacité à demander de l'aide aux bons endroits.

D'ailleurs, lors de l'entrevue, plusieurs femmes nous ont indiqué le malaise qu'elles ressentaient lorsqu'elles avaient à trouver des services pour répondre à leurs besoins. L'accès aux programmes gouvernementaux pour personnes âgées représentait aussi un casse-tête important. Elles ressentaient plusieurs frustrations parce qu'elles avaient l'impression d'avoir droit à certaines choses, que ce soit des prestations ou des services, mais ignoraient comment y accéder. Lors de l'entrevue, nous avons dû prendre un bon moment pour simplement répondre à leurs questions, avant de pouvoir nous-mêmes poser des questions. C'est comme si, du coup, elles avaient quelqu'un devant elles qui pouvait les

aider. Alors elles se sont donc empressées de poser toutes sortes de questions sur les programmes et services en place actuellement.

2.4 Le réseau

2.4.1 Le réseau entretenu par les administrateurs et les administratrices de la ressource

Nous avons étudié précédemment les mécanismes et les motivations qui ont amené les membres du conseil d'administration à s'impliquer, mais nous devons aussi considérer le réseau extérieur à l'organisme qui participe indirectement à la vie des personnes âgées au sein de cette ressource. Lorsque nous nous sommes penchés plus particulièrement sur l'étude des liens qui unissent les Jardins de l'Est à leur communauté locale, nous nous sommes rendus compte que la majorité d'entre eux sont initiés par les résidents. Les membres du conseil d'administration que nous avons rencontrés ont d'ailleurs avoué assumer très peu de responsabilités en ce qui concerne les services mis en place, les liens unissant la ressource à son milieu, etc. En fait, ce mode de fonctionnement implique nécessairement que les résidents se voient dans l'obligation de faire eux-mêmes le pont avec les services offerts à l'extérieur de la ressource et leur domicile. Cette obligation demande d'autant plus d'efforts lorsque l'on considère que très peu de services sont offerts dans la ressource même.

Par contre, malgré le nombre limité de liens extérieurs entretenus par les gestionnaires de l'organisme, quelques-uns sont tout de même maintenus; ils méritent donc notre attention. Tout d'abord, le président-fondateur participe, chaque année, à un congrès qui regroupe des résidences privées pour personnes âgées à travers le Québec. À cette occasion, il a accès à de la documentation relatant, entre autres, des initiatives qui sont prises dans d'autres résidences, de nouvelles préoccupations en ce qui a trait aux besoins des personnes âgées, de nouvelles techniques d'intervention auprès d'elles, etc. À la suite de ces rencontres, il rapporte l'information recueillie à la secrétaire, qui est appelée à en prendre connaissance.

Ils s'en inspirent ensuite pour trouver de nouvelles pistes d'action. À ce sujet, le président-fondateur explique :

Nous avons des congrès pour les résidences pour personnes âgées à tous les ans où nous avons accès à beaucoup de documentation. Grâce à ces activités, je suis en mesure de rapporter cette documentation, puis je la transmets, entre autres, à la secrétaire. Nous avons de bonnes références nous provenant d'autres résidences ou d'autres villes à travers la province de Québec. Parfois on peut lire, par exemple, qu'un projet en particulier a décidé de faire telle ou telle chose pour améliorer la qualité de vie des personnes y habitant. Ainsi, notre équipe peut prendre note de ces initiatives. On peut retirer beaucoup de choses de l'expérience des autres projets d'habitation, puis ils peuvent nous être très favorables en retour. (Entrevue no1, 2003, p. 42)

De telles participations leur permettent de rester à l'affût de tendances récentes et de recueillir de nouvelles idées pour les utiliser à l'avantage des Jardins de l'Est. D'ailleurs, comme nous l'énonce un des membres du conseil d'administration, cela demeure fondamental pour rester branché sur les actions des autres organismes et prévoir les besoins des personnes âgées :

[...] passer une journée ou deux dans un colloque pour savoir comment ça fonctionne, ce que les personnes âgées recherchent, pour avoir une meilleure compréhension des gens quand ils te font des demandes, à savoir c'est connecté à quoi, c'est important. Si tu participes à un colloque qui donne de la formation, tu en retires beaucoup. C'est juste d'être prévenant par rapport à... ce qui peut arriver (Entrevue no 8, 2003, p. 14)

Malgré leur participation aux colloques, le président nous précise qu'ils ne font pas partie de l'Association des résidences pour personnes âgées. En fait, ils n'ont pas adhéré à cette association, puisque le coût de participation est calculé selon le nombre de personnes résidentes. Compte tenu de ceci, la cotisation pour leur participation serait trop onéreuse. De plus, puisque les Jardins de l'Est n'offrent pas une gamme exhaustive de services à leurs résidents, les avantages qu'ils en retireraient ne seraient pas suffisamment significatifs pour justifier une adhésion à l'association. Mais comme le souligne le président-fondateur, en cas de besoin, ils pourraient tout de même avoir recours à certains de leurs services, en tant que résidence pour personnes âgées.

Outre les colloques, certains membres du conseil d'administration disent également avoir de très bons liens avec le CLSC de la région sherbrookoise. D'ailleurs, il y a une dizaine d'années, une employée du CLSC s'est présentée à la ressource pour rencontrer les résidents, évaluer leurs besoins et leur offrir des services s'ils en avaient besoin. Elle a aidé les résidents à mettre sur pied un comité organisateur qui aurait pour but la revitalisation à la fois des liens entre les résidents et de la vie sociale dans la ressource. Cette intervention dans le milieu fut ponctuelle, mais eut des retombées importantes, comme nous le verrons plus loin. L'intervenante avait aussi installé un babillard où des employés du CLSC afficheraient des bulletins rapportant des activités ou des rassemblements qui pourraient intéresser les personnes âgées. Par contre, la secrétaire reconnaît ne pas être au courant de contacts plus récents avec de tels intervenants et le babillard qui devait recueillir la documentation du CLSC semblait toujours dégarni (Entrevue no 2, 2003).

Les membres du conseil d'administration, plus particulièrement le président et la secrétaire, sont aussi appelés à entretenir des liens avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), entre autres, parce qu'elle a été l'organisme subventionnaire lors de la mise sur pied des Jardins de l'Est et parce qu'elle continue à jouer un rôle de « superviseur » dans la gestion de l'organisme. Les administrateurs des Jardins de l'Est peuvent communiquer avec un agent de la SCHL qui leur est attribué et dont le bureau se situe à Montréal (Entrevue no1, 2003).

Le curé qui vient dire la messe une fois par semaine fait aussi partie du réseau de l'organisme. Celui-ci se déplace aussi quelques fois par année aux Jardins de l'Est pour échanger avec les résidents et pour visiter leur appartement. Plusieurs ont dit beaucoup apprécier ses visites, nous rapportant même quelques bouts de conversations avec lui lors des entrevues.

La Résidence de l'Estrie demeurerait une part importante du réseau de l'organisme; elle présentait une opportunité importante de bénévolat pour les résidents et, compte tenu de la proximité, il pouvaient s'y rendre aussi souvent qu'ils le désiraient (Entrevues nos 1, 2, 3, 5 et 6, 2003). Par contre, comme nous l'avons vu précédemment, la Résidence fermera ses portes dans les mois à venir. Le nouvel emplacement est à plusieurs rues des Jardins de l'Est, ce qui n'élimine pas toute possibilité d'y aller, mais rend la tâche bien plus ardue. De plus, le trajet sera plus périlleux l'hiver, puisqu'ils auront à descendre des côtes. Le

président nous a d'ailleurs confié que, selon lui, très peu de personnes risqueront le trajet pour s'y rendre. De toute évidence, ce nouvel emplacement vient chambarder la vie des gens qui allaient régulièrement rendre service à leurs confrères et consœurs.

2.4.2 Le réseau entretenu par les résidents et les résidentes de la ressource

Ce sont les personnes âgées qui entretiennent le plus grand nombre de liens avec l'extérieur, tant pour l'obtention de services que pour la recherche de loisirs. Puisque la ressource n'offre que très peu de services ou de possibilités d'activités sur place, pour les raisons préalablement exposées, les personnes âgées se voient contraintes d'aller vers le milieu extérieur pour obtenir de l'aide ou créer des opportunités de fraternité. Tout d'abord, un des grands partenaires identifiés par les résidents de la ressource, en matière de soins, est le CLSC. Les gens font appel au CLSC, par exemple, pour recevoir des piqûres, pour l'aide aux bains, pour le changement de pansements à la suite d'opérations, etc. D'ailleurs, lorsque questionnées sur le rôle du CLSC, les personnes que nous avons rencontrées se sont montrées satisfaites des services qui leur avaient été rendus et disaient entretenir de bons liens avec ce centre sherbrookoïse. Par ailleurs, nous avons consciemment choisi d'inclure le CLSC dans le réseau informel des résidentes et des résidents parce que celui-ci n'est pas lié aux Jardins de l'Est par un contrat formel pour dispenser des services aux locataires. Ce sont les locataires qui doivent faire appel au CLSC et faire les démarches nécessaires pour avoir accès aux services. Ces démarches s'ajoutent à toutes les autres qu'ils ont à faire pour accéder à l'aide qu'ils requièrent et ajoutent au fardeau important rapporté par les résidentes lors de l'entrevue de groupe.

À cet effet, Renaud (1989) nous met en garde quant à l'impact des services offerts par les CLSC. Les services et soins qu'ils donnent sont de faible intensité et ne sont disponibles qu'aux heures d'ouverture, ce qui exclut donc les soirs, les nuits et les fins de semaine. De plus, il rajoute que : « Les services de faible intensité offerts par les CLSC s'avèrent peu efficaces à enrayer le désir des personnes de recourir aux ressources d'hébergement; ces services ne répondent donc pas à la politique de maintien à domicile. » (Renaud, 1989 : 17) Comme nous le verrons dans la section des « enjeux de l'économie sociale », ces services ne peuvent donc pas être comptés parmi les nouvelles initiatives visant à réaffirmer et à baliser le maintien à domicile des aînés.

Ensuite, plusieurs personnes font appel à des personnes ou à des organismes communautaires de la région pour obtenir de l'aide au ménage. Par ailleurs, la majorité des

personnes que nous avons interviewées nous ont dit recourir aux services d'une personne hors du réseau communautaire, soit une personne oeuvrant en privé, pour faire leur ménage. Ce service nous a paru être celui auquel le plus grand nombre de résidentes et résidents ont recours. Comme nous le disait quelqu'un, faire le ménage devient une tâche de plus en plus ardue avec l'âge; une telle aide devient donc un appui important pour pouvoir continuer à demeurer seul en appartement. La plupart des personnes disaient avoir eu des références, soit d'autres individus ou de membres de la famille qui employaient déjà ces personnes et qui leur avaient recommandé leurs services. Elles paient donc directement la personne qui fait le ménage, la plupart demandant un taux horaire entre neuf et 12 dollars (Entrevues nos 3 et 6, 2003).

Les personnes âgées ont aussi accès à des activités à l'extérieur de la ressource. Plusieurs nous ont révélé faire du bénévolat auprès d'autres personnes âgées, pour se divertir et, bien entendu, pour apporter du soutien à ceux et celles qui sont aux prises avec des pertes d'autonomie plus lourdes. Elles ont également signifié faire beaucoup de bénévolat pour demeurer actives et continuer de donner un sens à leur vie. Certaines investissent de leur temps dans des organismes ou des centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD) pour personnes âgées, par exemple, le CHSLD Youville, à Sherbrooke. Elles aident leurs confrères et consœurs moins autonomes à se déplacer ou à organiser des activités comme le bingo, par exemple. Encore une fois, c'est elles qui doivent faire les démarches pour s'impliquer dans les CHSLD, ceux-ci ne faisant pas partie du réseau formel de l'organisme (Entrevues nos 3, 5 et 6, 2003).

Les résidentes et résidents des Jardins de l'Est ont aussi recours à une panoplie d'autres activités pour combler leurs temps libres, telles que des danses organisées dans des lieux comme les Résidences Soleil ou dans des parcs publics. Ils participent également à des groupes organisés tels que « Rayons de soleil » ou Sercovie. Plusieurs activités, et même des voyages, y sont planifiés.

Quelques personnes utilisent le transport en commun, soit l'autobus, pour se rendre à ces destinations. Par contre, plusieurs disent ne pas vouloir prendre la passe d'autobus à cause de son coût trop élevé (Entrevue no 3, 2003). Seules quelques personnes nous ont dit profiter du transport adapté. Certaines font toujours usage de leur voiture pour se déplacer, quoique de moins en moins y ont accès, leur âge moyen étant plus élevé maintenant que lors

de l'ouverture de la ressource. Cette perte de mobilité dû à l'abandon de la conduite automobile nous a été rapportée par plusieurs comme ayant été un événement très difficile à accepter. L'automobile symbolisait la liberté et la possibilité d'aller où l'on veut, d'aller voir parents et amis, permettant ainsi un accès plus facile à un réseau plus élargi. Lors de l'abandon de ce moyen de locomotion, certaines personnes ont ressenti une grosse perte, ayant moins de contrôle sur leur environnement (Entrevues nos 1, 4 et 7, 2003).

3. La dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle désigne l'agencement « des moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de biens et de services. » (Bélanger et Lévesque, 1994, *in* Comeau, 2000, p. 12)

Dans ce chapitre, nous établirons d'abord le profil organisationnel de l'entreprise et, par la suite, nous décrirons les processus organisationnels.

3.1 Le profil organisationnel

Dans cette section, nous précisons les objectifs de la ressource d'habitation, ses aspects stratégiques, puis nous décrivons les services produits et, enfin, nous analyserons les caractéristiques financières du projet.

3.1.1 Les objectifs poursuivis

Comme le stipule la charte des Jardins de l'Est, l'organisme doit agir conformément à l'esprit de la Loi des compagnies, c'est-à-dire sans aucun but lucratif, en vue de venir en aide à des personnes de 60 ans et plus. Pour ce faire, la corporation doit, premièrement,

Acquérir des terrains, les subdiviser en lots, les aménager, et les mettre en valeur de toutes façons; acheter louer, construire, ou autrement acquérir, posséder et administrer toutes sortes d'immeubles et y fournir tous services utiles aux locataires, le tout ne constituant pas un établissement au sens de la Loi des services de santé et des services sociaux. (Lettres patentes des Jardins de l'Est, 1978, p. 3)

La charte stipule également que l'organisme doit : « Acheter, louer ou autrement acquérir, posséder, administrer, améliorer ou contribuer à améliorer, vendre, hypothéquer ou autrement disposer de biens immobiliers de toutes sortes et **y faire commerce de tous genres de services pouvant être utiles aux locataires.** » (*Ibid*, p. 3)

Ces dispositions nous donnent plusieurs informations. Tout d'abord, un élément particulier a retenu notre attention. Dans les objectifs de la corporation, on dit clairement qu'on est tenu d'offrir tous les services qui peuvent être utiles aux locataires, sans pour autant offrir

une gamme aussi complète qu'un organisme relevant du ministère de la Santé et des Services sociaux. Cette phrase demeure bien floue, mais on se doit de penser que, de par cette disposition incluse dans la charte, la corporation a la responsabilité de pallier les manques clairement identifiés par les locataires sur le plan des services offerts à la résidence et des activités qui y sont organisées. En fait, il est prévisible que d'autres partenaires, tel que le CLSC par exemple, aient à s'impliquer davantage pour répondre aux besoins des locataires, mais, dans ce cas, les gestionnaires devraient contribuer à renforcer les réseaux formels que l'organisme entretient avec eux. Ces derniers sont visiblement faibles et nécessiteraient une attention plus grande.

Notons également qu'il n'y a aucun objectif à dimension sociale dans la charte. Les objectifs se concentrent sur la dimension plus immobilière de la gestion des avoirs de la corporation, sans spécifier des mesures claires pour encadrer des actions visant l'amélioration de la qualité de vie des locataires. La charte ne spécifie pas non plus des mesures à prendre pour assurer une meilleure visibilité de l'organisme dans la communauté. Les projets d'habitation plus récents, tels que les projets relevant du programme AccèsLogis, se doivent d'inclure et de poursuivre des dimensions plus sociales pour, entre autres, promouvoir et faciliter l'inclusion et la participation active des personnes âgées dans la société, préserver les caractéristiques d'une vie adulte indépendante et assurer une vie sociale dynamique (Dagenais, 2004).

3.1.2 Les aspects stratégiques et les priorités

Tel que nous l'avons énoncé au tout début de cette monographie, les entrevues ont représenté une source très importante d'information, puisque l'organisme disposait de très peu de documents écrits pour nous guider, surtout en ce qui concerne les priorités que s'était fixée l'équipe des Jardins de l'Est. Ainsi, nous avons dû aller à la source pour recueillir les informations en interviewant des personnes siégeant actuellement au conseil d'administration et des membres fondateurs. Lors des rencontres avec ces personnes, il nous a paru évident que l'objectif premier était de fournir à la fois un logement sécuritaire et un lieu permettant aux personnes âgées autonomes de conserver une bonne qualité de vie. Comme nous l'avons vu dans la section sur les acteurs, le but commun à tous les membres interviewés se rattachait à ces éléments (Entrevues nos 1, 2 et 8, 2003).

L'organisation initiale du projet d'habitation des Jardins de l'Est reposait beaucoup sur le rôle que jouait l'édifice central, soit la Résidence de l'Estrée, qui offrait aussi des services d'activités et de loisirs aux personnes demeurant aux Jardins de l'Est. Cela permettait aux résidents d'avoir accès à un logement abordable, de bonne qualité et à un environnement actif dans lequel ils pouvaient évoluer librement (Entrevues nos 1, 2 et 4, 2003). Par contre, avec les années, plusieurs choses ont changé et des événements bouleversants sont survenus, surtout pour les personnes âgées, qui ont été grandement affectées par les mutations de leur environnement.

Maintenant, la ressource d'habitation se voit dans l'obligation de remettre en question son mode de fonctionnement ainsi que les activités auxquelles ont accès les personnes âgées. Comme nous l'ont dévoilé plusieurs personnes que nous avons rencontrées, de tels changements d'environnement ont fortement bouleversé leur vie; elles ne peuvent plus compter sur des services et un lieu de socialisation et d'activités diversifiées à proximité (Entrevues nos 2, 3, 4 et 6, 2003). À ce propos, le ministère de la Santé et des Services sociaux nous indique que :

La solitude et l'isolement sont probablement les deux problèmes les plus importants et ceux qui sont les plus dommageables à la qualité de vie de bien des aînés. Cependant, les solutions restent difficiles à trouver. Il faut comprendre que ce n'est pas seulement la perte d'un être cher qui crée la solitude et l'isolement, mais également la mise à l'écart des personnes qui avec la retraite voient disparaître les relations et les activités sociales découlant de leur participation au marché du travail. (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1991, p. 20)

Le conseil d'administration, et plus particulièrement le président-fondateur et la secrétaire, tentent de trouver des solutions pour pallier les manques d'activités dont souffrent les personnes âgées, notamment sur le plan physique. Par contre, ils sont limités dans leurs possibilités. Ils ont prévu faire construire des jeux pour l'extérieur, par exemple, des jeux de galet, mais comme nous le rapporte une des personnes interviewées, les personnes âgées ne pourront en profiter que l'été, alors que l'hiver, elles seront restreintes. L'infrastructure elle-même ne permet pas de telles constructions à l'intérieur, puisqu'il n'y a qu'une petite salle communautaire, pas suffisamment grande pour y retrouver de telles installations (Entrevue no 2, 2003). D'ailleurs, plusieurs résidents ont fait mention de façon très claire de l'impact négatif qu'un tel changement a eu sur leur vie et leurs perspectives d'avenir. Certains se

sont sentis délaissés par le système, et mis de côté; certains autres ont sombré dans un quasi état de dépression à la suite de la décision de fermer le centre de jour (Entrevues nos 3 et 6, 2003). Comme l'ont souligné plusieurs, de l'activité physique et des opportunités de socialisation remplacent bon nombre de pilules (Entrevues nos 2 et 3, 2003). Le président-fondateur nous explique d'ailleurs ce qu'ont eu à perdre les résidents lors de la fermeture du centre de jour et, bientôt, la perte de l'édifice central, dont les installations seront déménagées :

L'environnement extérieur est agréable, puis en plus, on était en mesure de leur offrir plusieurs services et activités, entre autres grâce à la Résidence de l'Estrie. À la Résidence, vous pouviez même aller manger à la cafétéria, qui était prête à faire à manger. Vous avertissiez la cafétéria quelques heures d'avance si vous vouliez aller, soit dîner ou souper. Vous aviez un petit trottoir, même pas 200 pieds de trottoir à faire pour vous y rendre et pour aller prendre un bon repas chaud. Les services qu'on était en mesure d'offrir à la Résidence augmentaient la qualité de vie des personnes, c'est pour ça qu'on déplore qu'on déménage la Résidence comme ça, parce que lorsqu'on avait décidé de faire les logements, c'était en fonction de l'édifice central qui pouvait offrir des services. Vous avez aussi La Chenaie qui est reliée directement avec le système central de la Résidence de l'Estrie. (Entrevue no1, 2003, p. 34)

Les 12 acres qui étaient autrefois réservés aux personnes âgées risquent d'être partagés avec d'autres groupes, selon la nouvelle clientèle qui s'installera à la Résidence de l'Estrie. La nouvelle vocation de l'édifice n'est pas encore déterminée, selon le président-fondateur, mais on laisse sous-entendre qu'il pourrait être utilisé pour héberger des étudiants en médecine, vu la proximité de l'Hôtel-Dieu. Le président du conseil d'administration de la Résidence de l'Estrie a remis sa démission lorsque la décision a été prise de la déménager à l'ancien hôpital St-Vincent-de-Paul (Entrevue no 1, 2003). Sa vision et son projet avaient été déconstruits. Il ne pouvait plus remplir son rôle en connaissant les répercussions de cette démarche sur les locataires des Jardins de l'Est, ainsi que sur ceux de La Chenaie.

3.1.3 Les services produits

Les Jardins de l'Est produisent un seul service : ils offrent aux personnes âgées 47 unités de logement, dont le coût du loyer est inférieur ou tout près du coût des loyers du marché sherbrookois. Ce service se veut un lieu physique comprenant les logements offerts aux résidents ainsi que le bâtiment dans lequel l'ensemble de ces logements se retrouve.

De plus, les Jardins de l'Est offrent également quelques services visant à améliorer la qualité de vie des locataires, tels que le système de sécurité, les salles de lavage gratuites, etc.

3.1.3.1 Les unités de logement

Parmi les 47 logements, il n'y a que des trois et demi et des quatre et demi. Plus précisément, on y compte 40 trois et demi et sept quatre et demi. En ce qui concerne les prix, les quatre et demi sont à 555 \$ par mois, alors que les trois et demi sont à 495 \$. En 2003, il y aura une augmentation de loyer en juillet. Les quatre et demi ont augmenté de 8 \$ par mois, alors que les trois et demi, de 7 \$ par mois. Les tarifs des logements sont fixés par la SCHL, diminuant ainsi le fardeau des administrateurs qui n'ont à justifier ni les prix ni les augmentations de loyer demandées (Entrevues nos 1 et 2, 2003).

Une exception doit être notée en ce qui concerne les prix des loyers : l'étage du rez-de-chaussée jouit d'une diminution de loyer de 20 \$ par mois parce que le balcon de ces appartements est au même niveau que le sol, augmentant ainsi les risques de cambriolage. Cette demande spéciale fut formulée par le conseil d'administration des Jardins de l'Est qui avait plus de difficulté à louer ces logements. La SCHL leur a donc consenti cette variante (Entrevues nos 1 et 2, 2003).

Les unités de logement sont spacieuses et offrent plusieurs endroits pour le rangement. Dans tous les appartements, on trouve une petite pièce pour le rangement où plusieurs locataires ont installé des tablettes et y gardent bon nombre de choses. Chaque logement est muni d'une porte patio et d'un balcon, à l'exception des logements au rez-de-chaussée qui ont une base de ciment au niveau du sol. Les logements qui se trouvent à l'avant du bâtiment sont très bien éclairés, alors que ceux à l'arrière bénéficient de moins de lumière, entre autres, à

cause des arbres à l'arrière de l'édifice. Certains s'en sont plaints et quelques arbres ont été abattus, mais la plupart ont été conservés, ceux-ci contribuant à la beauté du terrain.

Chaque cuisine est munie d'un réfrigérateur et d'une cuisinière qui appartiennent à la ressource d'habitation. Les personnes âgées ont d'ailleurs dit beaucoup apprécier ne pas avoir à se soucier de l'entretien de ces électroménagers. Quelques personnes ont souligné un certain manque d'insonorisation, et d'autres ont dit sentir tout ce que leurs voisins cuisinent. Par ailleurs, la plupart se sont déclarés satisfaits de la tranquillité qui règne dans l'édifice.

Un des plus grands inconvénients souligné par les résidents est la présence de tapis dans les chambres à coucher et dans la portion de la pièce centrale prévue pour la salle à dîner (entre le salon et la cuisine). Dans les chambres à coucher, les gens ont dit ne pas apprécier le tapis parce qu'il est plus difficile d'entretien qu'un plancher qui ne nécessiterait qu'un coup de balai pour faire le nettoyage quotidien et parce qu'il offre une moins bonne qualité de l'air. Dans la salle à dîner, c'est la propreté du plancher qui est plus difficile à assurer. Si les résidents échappent des aliments par terre, il est plus difficile de nettoyer du tapis qu'un carrelage, par exemple. Les membres du C.A. ont d'ailleurs décidé de changer les planchers des espaces de salles à dîner pour répondre à la demande des locataires en les remplaçant par des tuiles. Par ailleurs, pour l'instant, aucun changement au revêtement de sol n'est prévu pour les chambres à coucher. Les coûts seraient trop élevés, nous confie le président. Les comptoirs des cuisines seront aussi changés dans tous les appartements puisque ceux-ci sont vieillissants et nécessitent un rafraîchissement.

3.1.3.2 Le bâtiment

L'édifice lui-même est tout de briques. Il se trouve dans un emplacement très joli parmi plusieurs arbres et beaucoup de verdure. Le terrain qui borde l'édifice est très grand et entouré d'un mur en pierres qui assure une meilleure intimité et un plus grand sentiment de sécurité aux résidents. À l'été, on y trouve des balançoires et plusieurs coins d'ombre pour apprécier la chaleur de l'été sans être exposés au soleil. Il y a un stationnement pour les visiteurs et un stationnement pour les locataires, ce dernier étant de moins en moins utilisé puisque, maintenant, peu de locataires ont une voiture.

À l'intérieur, les couloirs sont peints avec des couleurs douces et on y trouve quelques plantes et cadres qui ornent les murs et passages. Certains résidents ont dit apprécier le fait

que les dirigeants n'aient pas mis trop de choses décoratives dans les lieux communs, les goûts des uns ne convenant parfois pas aux goûts des autres. Par contre, sur plusieurs portes des logements, on retrouve accrochées des décorations qui égailent les passages et marquent l'individualité de chacun.

Sur chaque étage de l'organisme se trouve une salle de lavage, où sont installées une laveuse et une sècheuse. Il n'y a pas d'entrée pour laveuse/sècheuse dans les appartements, par contre, l'accès aux appareils sur les étages est gratuit en tout temps. Ce service est grandement apprécié par les résidents, puisqu'ils n'ont pas à assurer l'entretien des appareils ou leur remplacement en cas de bris. De plus, cette salle, tel que rapporté par les résidents, devient un lieu de rencontre où s'échangent des bonjours et quelques conversations, à l'occasion du lavage.

Enfin, un dernier aspect de l'édifice est à considérer. Il est d'ailleurs jugé tout à fait fondamental par les résidents puisque l'immeuble comporte cinq étages : c'est l'ascenseur. En effet, les appartements aux étages supérieurs ne pourraient pas être loués sans sa présence. Il a été d'ailleurs installé lors de la construction de l'immeuble. Par contre, des bris mécaniques sont susceptibles de se produire au fil des années, ce qui nécessite donc une planification pour de telles circonstances. Pour cette raison, le président, le concierge et un résident ont été formés pour savoir comment redescendre l'ascenseur en cas de bris. L'entreprise qui le réparait autrefois se trouvait à Montréal et, lorsqu'il y avait des problèmes, le laps de temps avant qu'il y ait réparation était beaucoup trop long. C'est pourquoi le conseil d'administration a choisi de changer d'entreprise et de faire affaire avec des réparateurs locaux pour obtenir un service plus rapide et assurer une meilleure mobilité, en tout temps, aux personnes âgées se trouvant aux étages supérieurs.

3.1.4 Les services offerts aux résidents

Comme nous l'avons vu précédemment, la structure d'origine des Jardins de l'Est ne prévoyait pas dispenser de nombreux services, puisque plusieurs besoins devaient être comblés par ceux offerts à la Résidence de l'Estrie. Les Jardins de l'Est en assurent toutefois quelques-uns à leurs résidents. Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné, les résidents jouissent de la présence d'un concierge, sur place, en tout temps, assurant ainsi les réparations requises pour l'entretien du bâtiment et pour offrir une assistance constante aux personnes âgées. Ces dernières sont donc rassurées; s'il y a bris de quoi que ce soit, elles ont une réponse rapide à leur appel.

Nous croyons d'ailleurs important de souligner que toutes les personnes que nous avons interviewées nous ont dit beaucoup apprécier le concierge, nous confiant qu'il répond très rapidement à leurs requêtes et demeure toujours très poli à leur égard. Le choix du concierge semble être très important pour un tel organisme. Il est le seul qui est continuellement sur place dans la ressource, les autres personnes, comme la secrétaire et le président, n'étant présents que sporadiquement. Comme nous l'a confié le président, ils ont déjà eu recours aux services d'un concierge qui était brusque avec les personnes âgées, il leur faisait sentir qu'elles le dérangent lorsqu'elles appelaient pour faire réparer quelque chose. Certaines se sont plaintes qu'elles avaient peur de l'appeler pour obtenir ses services. L'organisme a dû le congédier puisqu'il ne répondait pas aux critères de la ressource (Entrevue no 1, 2003).

Par ailleurs, c'est le système de sécurité fourni par les Jardins de l'Est qui est ressorti comme étant le service le plus apprécié par les résidents. En effet, ils nous ont confié que cela leur permettait de se sentir en sécurité et bien protégés contre les voleurs potentiels. Le système de sécurité est en deux points. Tout d'abord, on trouve un panneau de sécurité au rez-de-chaussée : il est obligatoire de sonner à l'appartement d'un résident pour se faire admettre dans l'édifice, puisque la porte menant à l'extérieur est toujours verrouillée. Ainsi, la personne qui sonne doit se présenter par voie téléphonique pour que le résident débarre la porte d'entrée principale, de chez lui. Ensuite, une caméra de surveillance installée en bas permet de filmer les gens qui sonnent à la porte principale. De cette façon, lorsque quelqu'un sonne à l'appartement d'un résident, celui-ci n'a qu'à allumer son téléviseur à un poste précis pour voir l'image enregistrée par la caméra. Ainsi, en plus de pouvoir parler à la personne qui est en bas avant de déverrouiller la porte d'entrée, les résidents peuvent la

voir. Les habitants de la ressource se disent très satisfaits de ce système qui leur permet de contrôler l'accès à l'intérieur de l'immeuble (Entrevues nos 1, 3, 5 et 6, 2003).

Les nouvelles mesures ont été mises en place à la suite d'une série de cambriolages dans des appartements des Jardins de l'Est. À l'intérieur d'une même semaine, plusieurs vols par effraction ont eu lieu lorsque les personnes allaient « dire le chapelet » dans la salle communautaire. À la suite de ces incidents, les serrures des portes ont également été changées pour s'assurer que des cambrioleurs ne puissent plus les forcer. Une fois ces changements apportés, plus aucun cambriolage n'a eu lieu dans l'immeuble.

3.1.5 Les activités

3.1.5.1 Les activités aux Jardins de l'Est

Certaines activités sont organisées au sein même des Jardins de l'Est, dont la messe à tous les samedis pendant l'hiver, pour éviter que les personnes n'aient à se déplacer à l'église. Un prêtre vient la célébrer aux Jardins de l'Est. Les habitants de la ressource ont aussi le loisir d'aller « dire leur chapelet » tous les soirs, en bas, dans la salle communautaire. Par ailleurs, plusieurs jouent aux cartes quotidiennement et, tous les jeudis, ils jouent au bingo, dans la même salle. Quelques-uns prennent également l'initiative d'organiser des dîners pour rassembler les gens; de cette façon, ils assurent eux-même une vie communautaire au sein des Jardins de l'Est (Entrevues nos 2, 3, 5, 6 et 7, 2003). Il est à noter qu'aucune activité autre que la messe une fois par semaine n'a été initiée par l'organisme. Ce sont les résidents qui doivent faire les démarches pour planifier et organiser les activités.

3.1.5.2 La formation du comité de loisirs et son impact sur les résidents

Comme nous l'avons vu plus haut, une intervenante du CLSC s'est présentée aux Jardins de l'Est, il y a une dizaine d'années, pour évaluer les besoins des personnes qui y habitaient. À la suite de cette visite, elle a identifié un manque important d'activités et d'organisation à l'intérieur de la ressource, tel que rapporté par les résidents (Entrevues nos 3 et 5, 2003). Elle a donc aidé les résidents à mettre sur pied un comité qui devait s'occuper de cette question et créer plus d'interactions à l'interne. Toutefois, cette aide s'est avérée ponctuelle et, une fois le comité mis sur pied et quelques activités organisées, cette personne-ressource s'est éclipée, ce qui a occasionné quelques difficultés chez les personnes qui siégeaient sur

ledit comité. La plupart des personnes âgées qui avaient décidé de s'impliquer dans le projet n'avaient pas d'expérience et avaient consenti à donner de leur temps parce qu'on leur avait dit qu'on les appuierait dans les diverses démarches entourant l'organisation et la gestion des fonds du groupe. Après quelque temps, une des résidentes qui s'était beaucoup investie dans ce comité a dû cesser son implication parce que la critique qui venait des autres résidents devenait très difficile à vivre. D'ailleurs, lors de la rencontre avec cette résidente, elle avait encore la larme à l'œil en pensant à cette expérience qui, somme toute, avait été très pénible pour elle. De fait, après son départ, le comité a cessé de fonctionner; plus personne ne voulait s'acquitter de cette responsabilité, vu la lourdeur de la tâche (Entrevues nos 3 et 4, 2003).

À l'aide des témoignages que nous avons recueillis, nous avons pu nous pencher sur la question de la gestion interne d'une ressource de ce type. Certes, la participation des résidents représente, pour plusieurs, un élément très important sur le plan du fonctionnement d'un organisme à but non lucratif. Les résidents nous ont toutefois démontré les limites à l'intérieur desquelles on doit, avec prudence, mettre en place des structures, tel un comité organisateur, dans lequel ils sont appelés à jouer un rôle clé. Bien que volontaires et enthousiastes à participer à une telle activité, ils ont dû faire face à des réalités très difficiles, telles que les critiques de leurs pairs. En fait, ce n'est pas seulement la critique des pairs que l'on doit considérer ici, mais aussi la critique des gens avec qui ils habitent, des gens qu'ils sont appelés à côtoyer tous les jours. Cette tension est devenue très lourde pour ces personnes, surtout lorsqu'elles étaient appelées à avoir des contacts réguliers avec les personnes qui les critiquaient.

À travers cette expérience vécue par les résidents, il nous a paru évident que cette ressource d'habitation représente beaucoup plus qu'un simple « bloc à appartements ». Les gens qui y habitent se côtoient régulièrement lors d'activités, par exemple, le soir, lorsqu'ils jouent aux cartes ou au bingo. D'ailleurs, plusieurs des personnes âgées interrogées se référaient aux Jardins de l'Est en disant « la maison » (Entrevues nos 3, 4, 6 et 7, 2003). Cette distinction est fondamentale pour comprendre leur attachement à leur réseau interne. Ainsi, de devoir couper des liens avec d'autres résidents ou de subir des regards désapprobateurs sur une base régulière, à la suite d'un malentendu ou de divergences d'opinion, peut devenir une expérience difficile et bouleversante pour les personnes âgées. À travers leurs récits, elles nous ont démontré que celles et ceux qui habitent aux Jardins de l'Est sont une partie

importante de leur réseau immédiat. Une coupure avec ce réseau peut avoir de profondes répercussions sur elles (Entrevues nos 3, 4 et 6, 2003).

Cela ne veut pas dire que l'implication des résidents n'est pas souhaitable pour la dynamique de la vie communautaire des Jardins de l'Est. D'ailleurs, la Société d'habitation du Québec traduit bien une des possibilités qu'offrent les organismes sans but lucratif :

Le logement public, les coopératives d'habitation et le logement sans but lucratif forment des ensembles d'habitation à prix modique qui permettent de vaincre l'isolement subi par les personnes âgées vivant seules et d'accéder à un logement de meilleure qualité, souvent mieux adapté à leurs besoins [...] (Renaud, 1989, p. 27)

Mais il apparaît important de s'assurer d'offrir du support à des personnes sans expérience dans de telles activités, pour qu'elles puissent s'acquitter de leur rôle en évitant les pièges qui peuvent s'ensuivre.

Même le président-fondateur nous a révélé que la gestion de la ressource devient de plus en plus difficile avec l'âge, parce qu'en vieillissant, on s'en fait avec plus de choses, dit-il. On se préoccupe de questions qu'on aurait peut-être ignorées autrefois. De plus, selon lui, les personnes âgées sont, par moment, moins conscientes de leurs paroles et de l'impact de leurs gestes. Elles ne sont pas toujours faciles sur le plan des relations interpersonnelles, dit-il (Entrevue no 1, 2003). C'est le même principe qui s'applique aux personnes engagées dans l'organisation d'activités ou de comités dans une résidence. Elles font face à des personnes qui disent parfois des paroles blessantes et, en plus, elles deviennent plus sensibles avec l'âge aux critiques et aux oui-dire. (Entrevues nos 1, 3, 4 et 6, 2003).

3.1.6 Les données financières

3.1.6.1 L'entente de financement avec la SCHL

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) a toujours été, et demeure toujours, le seul organisme subventionnaire des Jardins de l'Est. Cette Société fournit un certain appui financier annuel, sous forme de subvention, pour assurer les réparations et les coûts de fonctionnement de la ressource d'habitation. Si la ressource n'utilise pas cette subvention pendant l'année qui suit sa réception, elle doit rembourser le montant. Il y a toutefois une exception à cette règle : « le fonds de surplus de subvention » et « le fonds de réserve pour remplacement » permettent de conserver des sommes fixes comme montants de sécurité. Nous explorerons plus en détail ces deux fonds plus loin (voir la section sur le Fonds de réserve).

En 2001, l'organisme a reçu un appui financier de la SCHL de l'ordre de 17 516 \$, alors qu'en 2002, la somme était de 23 864 \$. C'est donc une augmentation importante d'environ 26,6 % depuis l'an dernier. L'ajustement des subventions est calculé selon le coût de départ du projet d'habitation et selon le taux d'intérêt sur l'hypothèque renouvelée. Nous ne présenterons pas ici le calcul à la base des montants, mais ce sont ces deux données qui priment dans le calcul.

Or, en 2001, le taux d'intérêt lors du renouvellement hypothécaire a été révisé et est passé de 7,49 % à 5,9 %. C'est en fait une diminution. Mais la subvention totale a augmenté, en 2002 (cf. tableau 1 à la page 68). En fait, le responsable des Jardins de l'Est à la SCHL nous a expliqué que les montants de subvention versés aux Jardins de l'Est ne représentent pas les montants maximums auxquels ils auraient eu droit, en principe. C'est que la direction de l'organisme exerce une gestion très serrée des finances et n'utilise que de petites sommes provenant de la subvention accordée par la SCHL annuellement. Les dirigeants des Jardins de l'Est et de la SCHL ont donc convenu de n'échanger qu'une fraction du montant auquel ils auraient droit, calculée selon les besoins projetés par le conseil d'administration pour l'année à venir. En procédant ainsi, les Jardins de l'Est évitent d'avoir à continuellement retourner de grosses sommes d'argent inutilisées annuellement.

Dans les faits, les Jardins de l'Est ont donc subi une diminution de subvention qui n'apparaît pas dans leur bilan financier. Par ailleurs, comme nous l'a confié le responsable de l'organisme à la SCHL, très peu de rénovations ont été faites depuis plusieurs années aux

Jardins de l'Est et, vu l'âge de la ressource d'habitation, il s'inquiète des dépenses qui auront à être injectées dans l'organisme éventuellement. Au départ, une gestion aussi serrée des dépenses a été avantageuse pour le bailleur de fonds, qui n'a eu à consacrer que peu d'argent pour assurer le fonctionnement de l'organisme. Mais, avec les années, le conseil d'administration des Jardins de l'Est pourrait se retrouver avec bon nombre de rénovations à faire, faute de planification à long terme, ce qui, en retour, inquiète le bailleur de fonds. La SCHL leur a donc demandé de faire plus de travaux, de façon régulièrement, pour éviter un trop grand nombre de réparations à faire en même temps, et pour lesquelles l'organisme risquerait de ne pas avoir de fonds suffisants. Bien que les surplus doivent être renvoyés à la SCHL, parce que l'organisme est, rappelons-le, sans but lucratif, les dirigeants doivent avoir une vision à long terme en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières pour l'entretien de l'immeuble.

À la lumière de ces informations, nous avons consulté le bilan financier de l'organisme, ainsi que le tableau plus spécifique traitant des subventions depuis les deux dernières années, et nous avons pu constater qu'en effet, l'organisme avait versé une somme très importante à la SCHL, en 2002 (20 469 \$). Le tableau qui suit présente les revenus et le retour des subventions pour 2001 et 2002 :

Tableau 1		
Revenus des Jardins de l'Est pour les années 2001 et 2002		
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<u>Revenus :</u>		
Loyers	277 625	272 175
Subventions SCHL	23 864	17 516
Retour des subventions 2001 à la SCHL	(20 469)	ND
Divers	334	291
	<u>281 354</u>	<u>289 982</u>

* Source : Rapport des états financiers des Jardins de l'Est, 2002.

3.1.6.2 L'utilisation des subventions de la SCHL

Ces renvois considérables de subventions à la SCHL ont suscité des réactions et des points de vue bien diversifiés lors des entretiens avec les diverses personnes entourant l'organisme. Tout d'abord, quelques-unes manifestent une vision plus conservatrice des finances de l'organisme, estimant important de maintenir une gestion la plus serrée possible, de façon à n'utiliser que le strict nécessaire pour bien entretenir le bâtiment, le terrain et les biens meubles. En fait, pour eux, l'édifice est bien entretenu et les personnes âgées y sont bien. Des changements majeurs et coûteux ne s'imposent donc pas. La gestion doit être à la fois la plus saine et la plus économique possible, sans toutefois diminuer la qualité de vie des résidents.

Dans la même ligne, d'autres membres considèrent que la gestion de l'organisme est bonne présentement. Ils préfèrent laisser les choses inchangées, n'estimant pas nécessaire d'apporter des rénovations importantes à l'immeuble, mais plutôt d'en faire l'entretien régulier. Pour eux, il est clair que, lorsqu'il y a des surplus, on les renvoie à la SCHL. Aucune question ne se pose quant à la légitimité d'un tel fonctionnement ; les règles du programme sont ainsi, comme nous le rapporte le trésorier :

C'est ça la norme. À partir du moment que c'est la norme, tu l'acceptes. Si tu ne l'acceptes pas, tu n'iras pas contester ça par l'interne. C'est un programme de subventions, t'acceptes les règles du programme. (Entrevue no 8, 2003, p. 6)

Il renchérit en ajoutant que les Jardins de l'Est sont un excellent projet pour la SCHL. Ils gèrent de façon très responsable les finances de l'organisme, et en plus, renvoient des sommes importantes inutilisées, chaque année. La plupart du travail est bénévole, et la rémunération des employés ne représente pas de grandes sommes : « Non, vous savez, ces choses-là, [le président-fondateur] les fait bénévolement, [la secrétaire] est payée au salaire minimum, dit un membre du C.A. [...] Je pense qu'on est leur plus beau projet. » (Entrevue no 8, 2003, p.14)

Par contre, d'autres personnes ont un point de vue quelque peu différent de ceux précédemment évoqués en ce qui a trait à l'usage des surplus de subventions. Sans remettre

en question les règlements du programme de la SCHL, elles croient plutôt que tout en respectant ces règles, il serait possible de faire des améliorations sensibles à l'immeuble. Comme nous l'a rapporté un des membres du conseil d'administration et une employée de la ressource, plusieurs changements pourraient être faits pour rénover l'immeuble et, ainsi, augmenter la qualité de vie des personnes âgées qui y habitent. D'ailleurs, les subventions de la SCHL, selon ces personnes, sont conçues pour de tels travaux d'aménagement de l'immeuble. Ces membres ne proposent pas de faire des changements extravagants ou en dehors des normes de l'organisme subventionnaire, mais de faire plus de travaux pour mieux répondre aux besoins des personnes âgées. Selon eux, ils auraient avantage à suivre l'exemple d'autres ressources d'habitation de la région qui assurent une modernisation plus régulière des immeubles, sans quoi les demandes de location pourraient éventuellement diminuer aux Jardins de l'Est (Entrevues nos 2 et 4, 2003). Il est évident que toutes les réparations doivent être approuvées par la SCHL, mais selon la secrétaire, l'agent de la SCHL lui a mentionné qu'ils pouvaient utiliser ces sommes s'ils en avaient besoin (Entrevues nos 2 et 4, 2003). Cet agent, en entrevue, a corroboré les dires de la secrétaire; Selon lui, les dirigeants devraient à l'avenir faire plus de rénovations de façon régulière.

Il y a donc là quelques divergences d'opinion concernant la gestion financière de la ressource. Par contre, plusieurs compromis ont été faits de chaque côté, comme l'admettent les personnes concernées. Plusieurs travaux ont débuté cette année. Des rénovations sont apportées aux appartements, tels que le changement des comptoirs et l'ajout de tuiles sur les planchers de la salle à dîner pour remplacer les anciens tapis. Malgré des différences de points de vue sur l'utilisation des argents dont dispose l'organisme, on sent la volonté de compromis et d'entente entre les membres.

3.1.6.3 La dette des Jardins de l'Est

Le projet d'envergure des Jardins de l'Est a eu recours à un emprunt très important. Sa dette s'élevait à 906 008 \$ en 2002; elle sera diminuée à 858 422 \$ en 2003. Cette dette est remboursée au montant de 8 261 \$ mensuellement, et ce, à un taux de 5,9 %. Les termes de l'emprunt seront renouvelables en août 2006, avec échéance en juillet 2015. L'administrateur divise le remboursement des *intérêts* sur la dette à long terme (53 813 \$ en 2002) et le remboursement *en capital* de la dette à long terme (44 483 \$ en 2002) (cf. tableau 3). L'addition de ces deux chiffres (98 296 \$) nous indique le montant total consacré à rembourser la dette à long terme, en 2002. Notons que le montant de remboursement des

intérêts de la dette à long terme diminuera au fur et à mesure de la diminution du capital de la dette, au fil des ans. Le tableau suivant nous permet d'ailleurs de visualiser l'augmentation des sommes qui seront remboursées directement sur le capital dans les cinq prochaines années.

Tableau 2

Remboursement en capital de la dette à long terme (2003-2007)

2003 : 47 586 \$
2004 : 50 435 \$
2005 : 53 455 \$
2006 : 56 655 \$
2007 : 60 047 \$

*Source : Bilan des états financiers des Jardins de l'Est, 2002

Il est à noter qu'il y a une légère variation entre le montant prévu pour rembourser la dette mensuellement ($8\,261 \times 12 \text{ mois} = 99\,192 \$$) et le montant inclus dans le tableau 3 ($53\,813 \$ + 44\,483 \$ = 98\,296 \$$). Cette variation de 896 \$ est due au mode de calcul comptable où on calcule les intérêts du dernier mois et l'intérêt couru, comparativement au mode de calcul de type « caisse » (montant fixe de 8 261 \$ par mois), où on ne calcule pas les fluctuations causées par les intérêts.

Comme nous l'avons vu préalablement, les Jardins de l'Est ont une entente de 35 ans avec la SCHL. Celle-ci parrainera donc la résidence jusqu'en 2015. Une fois ce contrat échu, l'organisme devra assurer son financement lui-même. Or, le remboursement de la dette des Jardins de l'Est a été calculé de sorte qu'il n'y ait plus de dette à l'échéance de l'entente. De cette façon, les Jardins de l'Est devront se subventionner à même le revenu produit par les loyers. Par ailleurs, dans le cas de bris ou de rénovations majeures, il serait possible que le remboursement de la dette soit retardé. Dans un tel cas, l'organisme aurait à contracter un prêt pour terminer son remboursement. Or, jusqu'à maintenant, aucun projet majeur n'est prévu et les réserves sont bien entretenues, nous laissant croire que le remboursement devrait être fait à temps.

En ce qui concerne les créanciers, le trésorier indique qu'il est difficile de savoir qui ils sont, puisque c'est la SCHL qui établit des ententes ponctuelles avec des institutions financières. Les propos de ce membre du conseil d'administration nous résument bien les ententes que la SCHL conclut avec ces institutions :

La SCHL a différents programmes. Ils peuvent avoir des ententes ponctuelles avec des institutions financières; [...] Ou bien, ils vont ramasser plusieurs projets comme le nôtre, ils vont en faire un « pot » commun, puis ils vont mettre du financement sur le marché, style, obligation ou un emprunt global dans certains autres cas. On se trouve donc dans le fonds commun. [...] C'est la SCHL qui négocie, ce n'est pas nous qui décidons des modalités pour le financement. Au début, c'est la fiducie du Québec qui fait des appels d'offre pour notre projet ou plusieurs projets en même temps, puis ils disent voilà le financement qu'on vous offre. (Entrevue no 8, 2003, p. 8)

Voici le tableau qui résume les revenus et frais d'exploitation des Jardins de l'Est pour les années 2001 et 2002.

Tableau 3		
Fonds d'administration		
Excédent des revenus sur les dépenses		
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<u>Revenus</u>		
Loyers	277 625	272 175
Subventions SCHL	23 864	17 516
Retours de subventions à la SCHL	(20 469)	ND
Divers	334	291
	<hr/> 281 354	<hr/> 289 982
<u>Frais d'exploitation</u>		
Assurances	2 289	2 205
Conciergerie	6 889	6 892
Divers	635	328
Électricité	36 772	38 012
Entretien et réparations	30 525	17 144
Frais bancaires	320	352
Frais d'administration	4 340	4 320
Intérêts sur la dette à long terme	53 813	70 110
Frais de bureau	1 000	778
Frais de surveillance	648	690
Frais de voyages et de représentation	3 495	3 414
Loyers subventionnés	14 460	10 236
Honoraires	3 586	5 313
Taxes	42 037	40 930
Télécommunications	1 629	1 441
Affectation au fonds de réserve pour remplacement	15 000	15 000
Remboursement en capital de la dette à long terme	44 483	37 211
	<hr/> 261 921	<hr/> 254 376
<u>Excédent des revenus sur les dépenses</u>	19 023	35 606

*Source : Bilan financier 2002 des Jardins de l'Est

Tout d'abord, en examinant ce tableau, on se rend compte que les dires de la secrétaire, en ce qui concerne l'augmentation des réparations à effectuer dans l'édifice, sont tout à fait justes. En effet, entre 2001 et 2002, les chiffres ont crû d'environ 44 %. Il est important de considérer que l'immeuble en question a 23 ans, ce qui entraîne nécessairement des coûts plus importants d'entretien et de remplacement (changement des comptoirs de cuisine et des revêtements dans les salles à dîner), ce qui correspond aux exigences de la SCHL qui avait indiqué aux dirigeants la nécessité d'investir davantage dans l'immeuble.

3.1.6.4 Le coût des loyers

C'est la SCHL qui a le devoir d'établir le coût des loyers chaque année pour les projets qu'elle parraine. Elle se fie sur le taux moyen du coût des logements par secteur et sur le facteur d'indexation calculé par la Régie du logement pour déterminer le taux légal d'augmentation du coût des loyers et ajuster les prix. Comme nous l'a expliqué l'agent responsable des Jardins de l'Est à la SCHL, le coût des loyers se retrouve habituellement sous les montants du marché locatif, soit à environ 95 % du prix du marché, parfois même légèrement inférieur à ce taux. Dans le tableau 3, on peut voir que le revenu des loyers a cru de 5 450 \$ de 2001 à 2002, ce qui ne représente qu'une augmentation de 0,98 %.

3.1.6.5 La subvention des loyers

Ensuite, toujours en référence au tableau 3, présentant les revenus et dépenses de l'organisme, on peut observer une augmentation importante des sommes octroyées à la subvention des loyers en 2002 par rapport à l'année 2001. On est passé de 10 236 \$ à 14 460\$. Ces sommes sont prises à même la subvention annuelle de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, afin d'aider les résidents dont le montant du loyer dépasse 25 % de leur revenu. C'est d'ailleurs pourquoi le montant octroyé à la subvention des loyers se retrouve dans la colonne des dépenses et non dans la colonne des revenus. La SCHL ne donne pas de somme spécifique pour la subvention des loyers. Les membres du conseil d'administration, et plus précisément la secrétaire, doivent la calculer à même leur subvention annuelle, mais la SCHL conserve un droit de regard sur toute somme qui est octroyée. Au total, huit logements étaient subventionnés en 2001 (17 % des loyers), alors que neuf l'étaient en 2002 (19 % des loyers).

L'augmentation du montant octroyé pour les subventions des loyers est de plus de 29 % entre 2001 et 2002. Par contre, lorsque calculées en fonction des sommes totales que rapportent les loyers en 2002 (277 625), les subventions ne représentent que 5,2 %. Certes, le 5,2 % du montant total ne démontre pas la proportion de personnes bénéficiant des subventions de loyer, puisque celles qui sont subventionnées ne reçoivent pas les mêmes montants pour l'aide au logement. Cette aide est calculée selon les revenus; les montants consentis à chacun peuvent donc varier considérablement. Ce calcul démontre plutôt le pourcentage comparatif entre le montant total que rapportent les loyers et les montants octroyés pour les subventionner. En 2001, cette proportion représentait 3,76 %.

Le président-fondateur nous offre un élément d'explication quant à l'augmentation du besoin de subvention. La population des Jardins de l'Est est vieillissante, la moyenne d'âge étant estimée à 80 ans et plus, et de plus en plus de personnes, surtout des femmes, se retrouvent seules, à la suite du décès de leur conjoint. Ainsi, les personnes âgées qui étaient en couple autrefois avaient deux sources de revenu, mais à présent, vivent avec un seul revenu. Elles se voient donc dans l'obligation d'avoir recours au supplément de loyer pour que celui-ci soit abordable et ne dépasse pas 25 % de leur revenu (Entrevue no 1, 2003). Le ministère de la Santé et des Services sociaux destine ces montants : « [...] aux ménages à revenu modique occupant un logement administré par une coopérative d'habitation ou un organisme sans but lucratif » (Groupe d'experts sur les personnes âgées, 1991, p. 47).

Le montant accordé à une personne pour subventionner son loyer est calculé à l'aide du rapport d'impôts de l'année précédente. Le montant du loyer excédant 25 % du revenu du locataire est donc déduit du prix du loyer habituellement demandé et la personne ne paie que la différence.

3.1.6.6 Les fonds de réserve

L'organisme a droit, selon les règlements de la SCHL, d'avoir des fonds de réserve pour faire face à de grandes dépenses imprévues en cas de bris ou d'usure de certaines structures ou appareils. Deux fonds de réserve existent, soit le « fonds de réserve pour remplacement » et le « fonds de surplus de subventions » dans lesquels on peut garder des sommes inutilisées. Le fonds de réserve pour remplacement n'a pas de montant maximum. Par contre, c'est la SCHL qui établit le montant que l'organisme doit y placer chaque année. Ce montant est calculé à la suite d'une inspection physique du bâtiment, qui permet d'évaluer les montants qui devront être investis dans les cinq prochaines années. Le préposé de la SCHL calcule donc les montants qui seront nécessaires pour les réparations, ce qui est déjà disponible dans le fonds de remplacement, et selon la différence, la planification de la somme sera effectuée. Ainsi, selon l'état de l'immeuble, la SCHL précise à l'organisme le montant à prévoir pour les manques à gagner. Lors de la dernière visite, la SCHL a détecté plusieurs rénovations qui devraient être faites, alors elle a exigé que les dirigeants des Jardins de l'Est placent 15 000 \$, chaque année, dans le fonds de réserve pour remplacement.

Ensuite, il y a le fonds de surplus de subventions. La SCHL consent à ce qu'il y ait un montant de 500 \$ par unité gardé dans ce fonds. Or, les Jardins de l'Est comptent 47 logements; ils peuvent donc conserver 23 500 \$, calculés en tenant compte du capital seulement, sans les intérêts. C'est donc dire que le montant de ce fonds peut dépasser ce chiffre à cause de tous les intérêts encourus au fil des années, comme c'est le cas actuellement. Un membre du conseil d'administration nous explique les fins de ces fonds : « Le programme autorise [l'utilisation de cet argent] pour les dépenses imprévues... pendant cette année. Les grosses dépenses imprévues, les rénovations, quoi. » (Entrevue no 8, 2003, p.4) Les tableaux 4 et 5 illustrent bien l'utilisation des deux fonds de réserve en 2001 et 2002.

Tableau 4

Fonds de réserve pour remplacement

<u>Fonds de réserve pour remplacement</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Solde de début	92 023	43 799
Affectation de l'exercice	15 000	15 000
Surplus de l'exercice du fonds d'administration	[19 023]*	35 606
Revenus d'intérêts	572	969
	<hr/>	<hr/>
	107 591	95 374
Dépenses en équipement de remplacement	4 071	3 355
	<hr/>	<hr/>
Solde à la fin	103 520	92 019

* Ce chiffre n'était pas disponible dans le bilan financier 2002 des Jardins de l'Est, mais le tableau 3 nous porte à croire qu'il est de 19 023. Il n'est donc pas calculé dans le total des revenus.

* Source : Bilan des états financiers des Jardins de l'est, 2002

Tableau 5**Fonds de surplus de subventions**

<u><i>Fonds de surplus de subventions</i></u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Solde au début	50 753	48 930
Revenus d'intérêts	1 061	1 823
Solde à la fin	51 814	50 753

*Source : Bilan des états financiers des Jardins de l'Est, 2002

Le tableau 4 nous permet de voir le montant de 15 000 \$ exigé par la SCHL pour entretenir le fonds de réserve pour remplacement, en vue des rénovations à faire. De plus, à l'aide du tableau 5, on voit qu'aucune somme additionnelle n'a été ajoutée au fonds de surplus de subventions, le montant déjà disponible dépassant le 500 \$ par appartement accordé par la SCHL. Or, l'organisme a tout de même le droit de conserver les revenus d'intérêts qui s'en dégagent.

Mentionnons, enfin, que les membres du conseil d'administration des Jardins de l'Est doivent faire une demande par écrit à la SCHL pour pouvoir utiliser les fonds de réserve. De cette façon, la SCHL conserve un droit de regard sur les dépenses de l'organisme.

3.1.6.7 Bilan de l'actif et du passif

Le tableau 6 présente le bilan de l'actif et du passif des Jardins de l'Est pour 2001 et 2002.

Tableau 6		
Bilan de l'actif et du passif		
	2002	2001
Actif		
Immobilisations corporelles		
<u>Projet original :</u>		
Terrain	1	1
Bâtiment	1 197 921	1 197 921
Pavage et aménagement paysager	<u>31 315</u>	<u>31 315</u>
	1 229 237	1 229 237
<u>Acquisitions subséquentes :</u>		
Bâtiment	3 717	3 717
Balcons	145 732	145 732
Mobilier et équipement	96 973	92 902
Pavage et trottoirs	<u>25 400</u>	<u>25 400</u>
	1 501 059	1 496 988
Passif		
Passif à court terme		
Dû au fonds d'administration	9 226	9 226
Dette à long terme échéant au cours du prochain exercice	<u>47 586</u>	<u>44 898</u>
	56 812	54 124
Dette à long terme	<u>858 422</u>	<u>906 003</u>
Solde du Fonds	1 501 059	1 496 988

*Source : Bilan des états financiers des Jardins de l'Est, 2002

Ce tableau, qui nous donne un aperçu global des avoirs et des dettes de la ressource d'habitation, indique, entre autres, la valeur totale de l'immeuble, qui s'élève à 1 501 059 \$, incluant l'immeuble, le terrain, son aménagement et les biens meubles. Par ailleurs, nous n'avons pas pu avoir accès à des données qui auraient indiqué la valeur réelle de

l'immeuble, en calculant l'amortissement ou la dépréciation de l'immeuble au fil des années. Car, comme indiqué dans le bilan financier des Jardins de l'Est, en vertu des directives sur les organismes à but non lucratif du manuel de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), les organismes dont les produits bruts sont inférieurs à 500 000 \$ ne sont pas tenus de comptabiliser d'amortissement.

3.2 Les processus organisationnels

Cette section sera axée sur la production, l'organisation du travail et la consommation des biens et services.

3.2.1 La production

On entend par production les processus à travers lesquels les services sont produits, à partir de leur conception jusqu'à l'exécution. Nous décrirons d'abord les processus qui encadrent l'offre de logements puis, par la suite, ceux qui concernent les services offerts aux résidents.

3.2.1.1 L'offre des logements

Les Jardins de l'Est ont une liste d'attente dont le nombre de candidats peut varier. Actuellement, le président l'évalue à environ 100 noms. Il faut faire attention, par contre, à ce que l'on entend par liste d'attente. Comme nous le souligne le président, lorsqu'un logement se libère, il faut faire plusieurs appels avant de trouver une personne qui est prête à emménager dans la ressource immédiatement. Certaines de celles qu'ils contactent n'ont pas encore vendu leur maison, d'autres ont un bail à respecter, et ne peuvent déménager au moment où la secrétaire les appelle ni le mois suivant. Ainsi, les gens donnent leur nom pour s'assurer une chance d'habiter éventuellement aux Jardins de l'Est, mais sans être forcément prêts tout de suite. En ce qui a trait à la gestion de la liste d'attente, le fonctionnement est simple : on descend du nom le plus ancien sur la liste jusqu'à la première personne qui est prête à emménager dans les semaines suivant l'appel. C'est la secrétaire qui a la tâche d'appeler les gens et de gérer la liste (Entrevues nos 1 et 2, 2003).

Lorsque la secrétaire contacte une personne prête à emménager dans la ressource, elle prend rendez-vous avec elle pour lui faire visiter, à elle et à sa famille, selon la demande, les lieux et l'appartement. Il n'y a pas de critères spécifiques sur le plan de la sélection des locataires. Les gens sont mis au courant du fait qu'aucun service d'alimentation, de surveillance, de

support communautaire, d'aide domestique ou de services médicaux ne sont offerts sur les lieux. En ce sens, il y a une double responsabilité, à la fois de la direction et du locataire pour juger si le lieu est adéquat pour la personne qui visite ou non. Comme nous le précise le président, les gens doivent aussi être capables de reconnaître s'ils sont aptes à habiter aux Jardins de l'Est, et c'est la responsabilité de la direction d'indiquer à la personne si elle croit que les lieux n'offrent pas suffisamment de services pour elle.

Le président juge que les personnes âgées ont aujourd'hui beaucoup moins à attendre avant d'accéder à un logement aux Jardins de l'Est. Selon lui, moins de gens posent leur candidature. Il semble que la présence accrue de résidences privées pour personnes âgées ait grandement influencé les demandes. Plus de logements et plus de types de logements sont actuellement offerts aux personnes âgées dans la région. De ce point de vue, le président juge que le délai est beaucoup plus raisonnable pour avoir accès à un logement; les Jardins de l'Est peuvent ainsi répondre plus rapidement aux demandes des personnes qui désirent y habiter (Entrevue no 1, 2003).

3.2.1.2 Les baux et le paiement des loyers

Les baux des Jardins de l'Est sont identiques aux baux résidentiels standards. Les gens ont le loisir de fournir une série de chèques post-datés pour acquitter la somme des loyers ou de payer chaque mois. La secrétaire doit donc passer à l'organisme chaque premier vendredi du mois pour recueillir les chèques de loyer. Les baux des locataires qui reçoivent une aide financière de la SCHL doivent être refaits à chaque année, puisque le calcul du loyer doit être réajusté en fonction de l'augmentation ou de la diminution des revenus des locataires, tel que calculé par la secrétaire. Il est à noter que les gens ont à faire une demande relative aux subventions, sans quoi aucune démarche ne sera effectuée. La secrétaire nous a dit informer les gens de cette possibilité lors des visites des loyers ou lors de la signature des baux (Entrevue no 2, 2003). Par ailleurs, plusieurs résidents nous ont signifié ne pas être au courant de la disponibilité de telles subventions (Entrevue no 3, 2003).

3.2.1.3 L'offre de subventions

Dans une autre perspective, un membre du conseil d'administration estime que les subventions aux loyers sont parfois mal distribuées. Travaillant dans la région depuis longtemps, il en est venu à connaître plusieurs personnes en Estrie et dit avoir vu parfois des aberrations. Il dit ne pas en croire ses oreilles lorsque certaines personnes demandent des subventions, sachant bel et bien qu'elles avaient les moyens de payer en entier leur loyer autrefois. Selon lui, certaines personnes âgées décident de donner tout à leurs enfants, et ensuite, réclament de l'aide au logement. Gestionnaire de ce projet d'habitation, il dit se sentir impuissant, puisque le programme de subvention prévoit le calcul des revenus de la personne uniquement en fonction des impôts de l'année précédant la demande. À travers ses paroles, on sent qu'il perçoit vraisemblablement un certain abus du système subventionnaire. Voici un extrait de l'entrevue avec ce gestionnaire :

[...] ce sont des programmes subventionnés, donc il y en a qui en profitent et disent : « Ah! Je n'ai pas de revenu. » Ici, à Sherbrooke, je connais un peu de monde, puis parfois je vois des choses aberrantes. Je me dis : Hey! Est-ce que c'est bien elle ça, ou lui ça, qui demande une subvention? Bien voyons [...], c'est impossible. Bien oui, mais c'est ça. Tu sais, ils ont structuré leurs finances, de façon à ce qu'aujourd'hui, ils ont besoin d'une subvention. [...] Bien oui, les gens structurent leurs finances pour avoir le droit à la subvention. Dans certains cas, ils peuvent... bien, c'est plus dangereux, malgré que c'est dangereux jusqu'à un certain point, mais certains donnent leur argent tout de suite aux enfants [...] Ils n'ont donc plus rien. Ils réclament donc la subvention! [...] Bien... tu sais ça, comme administrateur local, tu le sais, puis tu ne peux rien faire, parce que tout ça est basé sur la déclaration de revenus, les rapports d'impôts de l'année précédente. (Entrevue no 8, 2003, p. 17-18)

3.2.2 L'organisation du travail

L'organisation technique des tâches au sein de l'organisme se fait, d'une part, de façon très informelle, et d'autre part, de façon plus structurée, selon les postes. Pour bien illustrer les différences, nous explorerons chacun d'eux en présentant les tâches de chacun.

3.2.2.2 Les tâches du concierge

Parlons tout d'abord du concierge qui assure l'entretien général de la ressource d'habitation. Ce travail exige qu'il soit continuellement présent et disponible pour les résidents. Ses tâches ont été établies en fonction des besoins d'entretien de l'immeuble et en fonction de la présence requise pour assurer le suivi des demandes des personnes âgées. Aucun document officiel n'existe pour délimiter formellement les tâches du concierge. Les ententes ont été prises verbalement et une latitude très grande lui est laissée quant à son horaire et à l'ordre dans lequel il effectue les tâches, tant et aussi longtemps qu'elles sont exécutées, que l'immeuble est bien entretenu (réparations mineures et entretien ménager) et que les personnes âgées sont satisfaites des services.

3.2.2.3 Les tâches de la secrétaire

La secrétaire est appelée à faire une multitude de tâches très variées. Elle procède à la tenue des livres, sur le plan de la comptabilité, elle note les dépenses encourues, les revenus, etc. Ensuite, elle prépare les documents pour réclamer un retour de taxes telle que la TPS, à laquelle les Jardins de l'Est ont droit. D'ailleurs, selon la secrétaire, ce travail est très ardu compte tenu du fait que les chiffres doivent balancer au sous près. S'il n'y avait que les montants des loyers à calculer, ce serait beaucoup moins difficile, mais avec les subventions aux loyers et les pourcentages qui diffèrent d'une personne à l'autre, cela devient beaucoup plus complexe (Entrevue no 2, 2003). La secrétaire doit aussi s'occuper de la location des logements, ce qui exige d'appeler les gens qui se trouvent sur la liste d'attente jusqu'à ce qu'un locataire potentiel soit rejoint et disponible pour prendre la place vacante. Ensuite, elle doit faire visiter les lieux et expliquer le fonctionnement de la résidence. Finalement, elle doit faire signer les baux et faire des demandes de soutien au loyer, si la situation l'exige (Entrevues nos 1 et 2, 2003).

Comme employée, elle travaille à une fréquence variable, fixant elle-même ses horaires en fonction des besoins qui se présentent. Elle fait beaucoup de comptabilité pour tenir les livres à jour et communique régulièrement avec le président lorsqu'elle doit faire approuver des documents ou pour tout changement qui doit être apporté dans la ressource. Il peut, par exemple, s'agir de réparations à faire qui lui ont été signalées par des résidents ou de

modifications dans l'élaboration des documents officiels de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

La secrétaire demeure une personne de référence pour les résidents. Si un incident se produit ou qu'un locataire veut soit loger une plainte ou discuter d'un élément qui fonctionnerait mal dans la ressource, il doit aller la voir pour lui en faire part. Selon les besoins d'action rattachés à la requête qui lui est présentée, elle choisira de consulter le président ou le C.A. Par contre, lorsque la situation est plus simple et ne nécessite pas forcément de consultation, elle peut essayer de trouver une solution pratique immédiatement (Entrevues nos 1, 2 et 4, 2003).

Lorsque l'organisme a débuté, moins de paperasse était exigée, notamment parce que l'immeuble était neuf et qu'aucune réparation n'était nécessaire. Il y avait beaucoup moins de correspondance avec la SCHL. Maintenant, l'édifice prend de l'âge, plus de réparations s'imposent et plus de vérifications doivent être faites auprès de la SCHL pour obtenir son consentement en ce qui a trait aux travaux à mener. De plus, les exigences quant aux documents qui doivent être produits pour la SCHL se sont resserrées, augmentant du même coup les tâches de la secrétaire.

Le plus lourd, c'est que ça demande toujours de plus en plus de paperasse, autant au niveau gouvernemental, puisqu'on fait affaire avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Bien sûr, nous avons des comptes à leur rendre. Ainsi, si nous avons à faire des changements, que ce soit un chauffe-eau ou quoi que ce soit qui a besoin de remplacement, il faut toujours faire les demandes par écrit et attendre qu'elles soient acceptées, pour après, pouvoir faire des achats puis effectuer les remplacements. Au début, on n'avait jamais à remplacer quoi que ce soit, tout était neuf. Ainsi autre que recueillir les chèques pour les loyers, il n'y avait pas beaucoup de choses à faire, à l'exception de faire des dépôts, naturellement. Tandis que, maintenant, nous avons plus de correspondance et de formulaires à remplir. Maintenant, nous récupérons aussi la taxe, ce qu'on ne faisait pas au début, parce qu'au départ, on n'était pas vraiment au courant qu'on pouvait aller récupérer notre taxe; nous l'avons appris beaucoup plus tard. (Entrevue no 2, 2003, p. 3)

Les horaires de la secrétaire n'ont jamais été fixés de façon précise, entre autres, parce qu'elle pouvait faire du travail directement à partir de la Résidence de l'Estrie, puisqu'elle y était secrétaire aussi. Le conseil d'administration a établi informellement ses tâches au départ. Ensuite, ont été laissés à sa discrétion la fréquence à laquelle elle voulait aller aux Jardins de l'Est et son nombre d'heures de travail.

Je suis très satisfaite parce que les membres du conseil d'administration me font confiance, puis ils m'ont laissé libre de choisir mes heures de travail puis mes journées de travail, et ça, je l'apprécie énormément. Lorsque je travaillais à la Résidence, c'était beaucoup plus difficile, je devais faire les deux en même temps. Maintenant, j'ai peut-être plus de temps, et je vais pouvoir prévoir des journées plus fixes, mais j'apprécie énormément d'être libre de choisir les heures et les journées que je peux venir au bureau. (Entrevue no 2, 2003, p.7)

Cela dit, un élément demeure fixe dans l'horaire de la secrétaire. Le dernier vendredi du mois, elle s'assure d'être présente dans l'organisme pour faire la collecte des loyers pour le mois suivant. Elle raconte :

Le nombre d'heures que je dois travailler n'a jamais été vraiment défini. Dans les premières années, je faisais beaucoup de travail à partir de la Résidence parce qu'il y avait très peu de choses à faire. C'est certain qu'avec les années, la tâche augmente, parce qu'on demande de plus en plus de temps au ministère : il y a des formulaires à compléter, différentes choses à faire. Alors, c'est pour ça qu'à un moment donné, ils ont installé le bureau ici, pour que je puisse venir travailler ici. Dire combien je mets d'heures par mois exactement, je ne l'ai jamais vraiment calculé. Je sais que le dernier vendredi du mois, ça c'est fixe, je viens parce que c'est la collecte des loyers, mais à part ça, je viens à mon gré. (Entrevue no 2, 2003, p. 2)

La secrétaire est rémunérée pour ses tâches et pour ses déplacements lorsqu'elle doit faire des courses pour l'organisme. Son taux horaire a été fixé par les membres du conseil d'administration et entériné par le vérificateur général. Puisque son horaire est très variable, elle n'a pas de rémunération fixe; elle est payée en fonction du nombre d'heures qu'elle accomplit (Entrevue no 1, 2003).

3.2.3 Les aspects sociaux de l'organisation du travail

Quelques initiatives ont été prises par l'administration de la ressource pour améliorer la qualité de vie de ses employés. Les tâches administratives étant devenues plus lourdes, l'organisme a dû s'organiser pour offrir un lieu de travail fixe à la secrétaire. Pour répondre aux exigences grandissantes liées au travail de secrétariat, elle nous a, en effet, confié qu'il devenait de plus en plus important qu'elle ait accès à un bureau aux Jardins de l'Est et à de l'équipement lui permettant d'exécuter les tâches rattachées à son rôle. Devant ce nouveau besoin, le conseil d'administration a décidé de débloquer un petit budget pour faire l'acquisition de nouveaux appareils de bureau. Il a acheté un ordinateur plus performant muni de logiciels plus récents et plus adéquats. Il a également fait l'acquisition d'un petit

photocopieur pour éviter que la secrétaire n'ait continuellement à se déplacer, comme elle devait le faire avant. Ce sont là des exemples qui démontrent la volonté de la ressource de fournir des outils de travail convenables à ses employés et, ainsi, augmenter la qualité de leur ouvrage.

Ainsi, comme nous l'a dit le président, sans chercher à être à la fine pointe de la technologie, ils tentent de s'équiper de façon à ce que les employés puissent faire leur travail en étant bien outillés. D'ailleurs, le concierge a également bénéficié d'une amélioration du nombre et de la qualité des outils mis à sa disposition. Ayant des talents marqués pour le travail manuel, celui-ci était en mesure de faire des travaux d'amélioration de biens appartenant aux Jardins de l'Est, mais avait besoin d'outils spécifiques ainsi qu'un endroit pour pouvoir faire cet ouvrage. C'est alors qu'il fut décidé d'aménager un atelier pour le concierge et de lui offrir un meilleur soutien technique (Entrevues nos 1 et 4, 2003).

Il est intéressant de constater que les deux employés de l'organisme ont un intérêt marqué pour leur travail et disaient apprécier beaucoup l'ambiance et la confiance manifestée par le conseil d'administration. Ni l'un ni l'autre n'avait l'idée de quitter leur emploi, à moins de force majeure hors de leur contrôle (Entrevues nos 2 et 4, 2003).

3.2.4 La consommation des services aux Jardins de l'Est

En ce qui concerne les logements, les locataires interviewés se disent pour la majorité très satisfaits. Ils sont spacieux, généralement bien éclairés et offrent beaucoup d'espace de rangement. Lorsque nous avons visité les résidents, nous avons pu constater la fierté avec laquelle ils nous accueillait chez eux. En parlant de leur appartement et de l'édifice, plusieurs personnes employaient les expressions : « la maison » et « mon chez-nous », ce qui laisse percevoir des sentiments d'attachement et d'appropriation du milieu très forts (Entrevues nos 3, 4, et 6, 2003).

Sur le plan de la sécurité, les gens louangeaient le système mis en place aux Jardins de l'Est. Plusieurs personnes nous ont d'ailleurs confirmé que l'aspect sécurité offert dans un édifice représentait un des éléments les plus importants lors de la sélection d'un milieu de vie. Plusieurs femmes vivant seules, cet aspect leur permettait de se sentir à l'aise chez elles, se souciant beaucoup moins des risques de cambriolages ou d'entrées par effraction. Voici un extrait de l'entrevue de groupe qui démontre bien l'importance des mesures de sécurité :

- On est en sécurité ici, on est très en sécurité.
- Pour que les gens de l'extérieur viennent chez nous, il faut qu'ils sonnent, on les voit dans notre télé, ou on leur parle, et on sait devant qui on va se retrouver.
- Dans une maison, chez nous, dans un bungalow, on n'a pas cet avantage-là. Moi, j'ai demeuré dans une municipalité où il n'avait pas de réglementation municipale sur le porte à porte. Alors, comme on était à une demi-heure de Montréal, ça sonnait à la porte, j'allais ouvrir, c'était un ex-détenu qui s'en venait vendre des porte-clés, des petit peignes, des affaires de même.[...] Qu'est-ce qu'il est après faire le gars, se préparer son territoire pour le prochain cambriolage ou quoi? Je n'avais pas peur parce qu'à un moment donné, mon mari arrivait, mais je ne me serais pas vue habiter dans un endroit de même seule. Ici, on a cette sécurité-là.
- Moi, j'ai déménagé ici quand j'ai vendu ma maison. Parce que je me sentais plus en sécurité, parce que je tombais presque toute seule. (Entrevue no 3, 2003, p. 4-5)

L'ascenseur a été rapporté comme étant un autre élément important, voire primordial pour vivre et circuler librement aux Jardins de l'Est, et pour cause, puisque l'édifice comporte cinq étages. Lorsque nous avons demandé aux résidents d'identifier certains aspects qui avaient été déterminants dans leur choix d'un lieu d'habitation, ils l'ont inclus dans la liste: « [...] un point important dans mon choix de lieu de résidence, c'est que c'est rare les places qui offraient l'ascenseur. Ici, on l'avait. » (Entrevue no 3, 2003, p.3)

Nous ne pourrions clore ce point sans traiter de l'impact de la perte de la Résidence de l'Estrée comme membre du réseau formel de l'organisme. Les Jardins de l'Est et leurs résidents, tel que nous l'avons démontré, ont vécu plusieurs chocs successifs. Il est apparu très évident, surtout lors de l'entrevue de groupe, que les personnes résidentes avaient été grandement affectées par ces changements, plus particulièrement par la fermeture du centre de jour. Elles y ont vu un message présageant des années à venir très difficiles pour les

personnes âgées, surtout sur le plan de l'importance qu'on leur accorde et des services dont elles disposent. Lors de l'entrevue de groupe, les choses qui nous ont été dites expriment mieux la réalité que tous les mots qu'on pourrait utiliser pour la décrire. Voici donc quelques citations, en commençant par quelques-unes qui expliquent ce qu'apportait aux personnes âgées ce centre de jour:

- Question : Mais quels services vous alliez chercher là, dans le temps que c'était ouvert? Qu'est-ce que vous faisiez au centre de jour?
- Fraterniser.
- De tout!
- Des amis.
- Parce qu'à part de ça, il y avait plein de choses. Je vous montrerais bien mes affaires aujourd'hui, j'apprenais quelque chose. Puis les affaires étaient toutes gratuites! Je me demande pourquoi le gouvernement a ôté ça? Moi, j'ai parlé à une femme qui était pas mal là-dedans puis qui voulait faire passer une pétition, puis je lui ai demandé pourquoi, puis elle a dit, ah bien, c'est le gouvernement.
- On avait de la chorale, on avait de la danse, on avait des cours d'anglais,[...] il y avait un médecin, une infirmière, c'était réellement intéressant.
- Oui, il y avait du conditionnement physique.
- Oui, oui. Tu faisais du bicycle sur place, tu faisais du tapis roulant. C'est quelque chose ça.
- On avait toute! Il y avait un dîner. [...] À toutes les semaines, il y avait un repas, puis il y avait du bénévolat dans ça, là.
- Bien hey! On s'apportait un sandwich, ils fournissaient la soupe puis le dessert puis le café eux autres. Puis des fois, bien, le dessert, c'était pour ceux qui avaient eu leur fête, leur anniversaire dans la semaine. Mais c'était le contact humain qui était bon!
- Ça vaut des valiums, ce contact-là. (Entrevue no 3, 2003, p. 49-50)

Ensuite, le portrait global ne serait pas complet sans présenter leur réaction face à la fermeture du centre de jour :

- Question : Ça vous a affecté comment quand ils ont fermé le centre de jour?
- Ouuuuuuuu!
- Moi, ça m'a fait bien de quoi.
- Moi, ça m'a coûté.
- Y'en a pour qui ça... ça a coûté un bras.
- Ah oui, il y en a que ça les a dérangé à 80 pour-cent.
- Il y en a que ça les a dérangés beaucoup (...)
- Des fois, on allait une fois par jour. Plusieurs fois par semaine.

- Question : Puis ça vous a fait quoi, vous, quand ça a fermé?
- Ah mon doux!
- Ça fait de l'ennui, tu jongles après n'importe quoi, tu...

- On s'est senti négligés par le gouvernement.
- Il y en a qui ont été malades.
- Ah oui, il y a eu des dépressions là-dessus. (Entrevue no 3, 2003, p. 48-51)

Parce que, au fond, comme nous l'ont exprimé clairement les personnes âgées ainsi que quelques personnes siégeant au conseil d'administration, si les personnes âgées n'ont pas d'activités pour s'occuper, si elles demeurent avec l'impression de n'avoir rien à attendre de l'avenir, à ce moment-là, que leur reste-t-il? À cet effet, une citation de l'épouse du concierge résume bien cette pensée :

Les personnes âgées, c'est ce qui arrive souvent, elles tombent à rien faire. C'est à ce moment-là, qu'elles n'ont plus de qualité de vie. Qu'est-ce que tu fais? Tu restes dans ton appartement ou dans ta chambre, puis t'attends quoi? De manger, puis t'attends que quelqu'un t'appelle ou vienne te voir, et puis, voilà, t'attends quasiment la mort dans le fond. Qu'est-ce qu'il y a d'agréable à vivre si tu fais plus rien comme ça? (Entrevue no 4, 2003, p. 56)

Ces réactions posent de sérieuses questions quant à l'avenir que l'on réserve aux personnes âgées. Il est triste de les entendre s'exprimer ainsi en disant qu'elles se sont senties négligées ou mises de côté. De plus, ces citations proviennent de plusieurs personnes qui ont assisté à l'entrevue de groupe. En tout, le groupe était composé de 13 personnes et la plupart participaient très activement à la discussion. Nous nous permettons donc d'en déduire que ces propos représentent bien les perceptions des locataires à la suite des changements importants qui se sont opérés dans leur environnement. Ainsi, nous devons nous pencher sur la question des impacts que peuvent avoir de telles transformations sur l'univers des personnes âgées, surtout lorsque des mesures compensatoires ne sont pas prévues pour assurer des alternatives à ce qui est enlevé du milieu. Nous pouvons aussi nous poser les questions suivantes: est-ce que de telles mutations ont également été opérées dans d'autres régions ou dans d'autres organismes, sur le plan des services dispensés aux populations âgées? Si oui, comment ont été vécus ces changements ailleurs? Le président-fondateur nous offre son point de vue sur ces questions :

Lorsque St-Vincent-de-Paul a été fermé, ils avaient décidé que la Résidence de l'Estrie serait plutôt déménagée à St-Vincent-de-Paul parce que la bâtisse était plus grande, alors ils se sont dit qu'il y aurait beaucoup plus de chambres. Il ne faut pas oublier que nous, c'était un projet de 10 millions de dollars pour 175 chambres, alors que leur projet à eux coûtait 33 millions pour 225 chambres. Alors si tu compares le coût par chambre, puis si tu compares l'environnement de St-Vincent-de-Paul à celui de la Résidence de l'Estrie, il n'y a pas de comparaison possible. Mais ils n'ont pas tenu compte de ça, ils ont plutôt tenu compte du fait qu'il y avait un édifice qui était vide et ils devaient essayer d'en faire usage. Ils ont pris cette décision, qui n'est ni à notre avantage ni à l'avantage des personnes âgées. (Entrevue no 1, 2003, p. 12)

Le milieu changeant dans lequel se trouve l'organisme semble avoir plongé quelques membres du conseil d'administration dans le doute quant à ses orientations futures, à son mode de fonctionnement et à son organisation de vie. Autrefois, les résidents avaient recours à une vaste gamme de services, mais, maintenant, la Résidence sera relocalisée sous peu, et les personnes âgées feront désormais face à des manques considérables (Entrevues nos 1 et 2, 2003) .

3.3 La consommation des services à l'extérieur de l'organisme

Vu le nombre restreint de services disponibles aux Jardins de l'Est, plusieurs résidents se tournent vers ceux offerts dans leur milieu, que ce soit par le CLSC ou par les organismes communautaires environnants. Par exemple, plusieurs personnes nous ont rapporté l'importance de l'aide au ménage. Ayant des capacités physiques moins grandes pour s'acquitter de cette tâche, elles apprécient beaucoup le coup de pouce que cette aide leur offre. Par contre, même si ce service est très important, les personnes interviewées trouvent quelques inconvénients à devoir faire exécuter leur ménage par quelqu'un d'autre : celui-ci n'est pas forcément fait à leur goût. Parfois, elles aimeraient que certaines choses soient faites d'une certaine manière, mais ce n'est pas automatique que l'autre personne s'y conforme. Elles peuvent mentionner leurs attentes à la personne qui fait le ménage, mais leurs requêtes ne sont pas toujours respectées ou les résultats pas toujours obtenus. Elles ne veulent pas non plus suivre la personne à la trace pour la corriger continuellement; elles choisissent souvent d'accepter un compromis entre ce qui est attendu et ce qui est exécuté. Cet aspect devient d'autant plus difficile lorsqu'on considère qu'il s'agit de leur demeure (Entrevues nos 3 et 6, 2003) .

Il faut comprendre que leur appartement est un endroit qui leur est personnel, c'est leur « chez eux ». Certains y habitent depuis dix ou 20 ans, alors c'est « leur maison » (Entrevues nos 3, 4 et 6, 2003) . Ainsi, à travers le compromis que font les résidentes et les résidents quant à l'entretien de leur maison, nous entrevoyons l'émergence d'un certain sentiment de perte de contrôle sur leur environnement immédiat. Ces personnes ne pouvant plus elles-mêmes exécuter toutes les tâches ménagères requises pour l'entretien des lieux, elles ont recours à des services. Leur milieu de vie se voit donc soumis à des actions en provenance de l'extérieur, ce qui impose une adaptation supplémentaire et marque, entre autres, leur perte d'autonomie.

À cet effet, Lesemann et Martin nous apportent une piste de réflexion très intéressante sur les services à domicile qui sont offerts aux personnes âgées au Canada :

Il ne reste donc pas grand espace pour des programmes non médicaux, tels que les programmes de prévention ou de soins primaires dispensés en ce qui a trait à la communauté. Les services sociaux, les services de logement, de transport, les diverses aides fournies à domicile, qui sont tous essentiels au maintien à domicile, n'ont jamais été financés de façon adéquate parce qu'ils ne constituaient pas des services de santé au sens strict. (Lesemann et Martin , 1993, p. 157)

En considérant le manque de services non médicaux, tel que rapporté par les auteurs, on peut s'imaginer que leur obtention est difficile, et qu'il est nécessaire de faire de nombreuses démarches pour les trouver et y avoir accès. Les personnes âgées se voient donc contraintes de faire tout un exercice de recherche. Lesemann et Martin citent aussi Marshall qui apporte une seconde dimension très importante pour analyser les services mis à la disposition des aînés dans la société. Ses propos laissent sous-entendre un certain manque de soutien à ces personnes qui désirent demeurer dans leur domicile le plus longtemps possible et ainsi éviter l'institutionnalisation précoce :

On a une bonne image de l'orientation médicale du système de santé au Canada, lorsqu'on considère que 85 % des personnes de plus de 65 ans consultent un médecin au moins une fois par année, mais que seuls 0,8 % d'entre elles reçoivent des repas à domicile, 3,5 % bénéficient de transport adapté, 4,3 % de services d'aide familiale et 2,7 % de soins infirmiers à domicile. (*in* Lesemann et Martin, 1993, p. 157)

Lorsque l'on considère que la ressource d'habitation n'offre elle-même que très peu de services à ses résidents et que les services non médicaux offerts dans leur milieu ne sont pas

suffisamment présents et soutenus, il faut se demander comment parviendra cette clientèle à répondre à ses besoins et combien de démarches elle aura à franchir avant d'avoir accès aux services qu'elle requiert.

3.4 La perte d'autonomie grandissante de la population des Jardins de l'Est

Les Jardins de l'Est se présentent comme une résidence pour personnes âgées de plus de 60 ans, autonomes. Par ailleurs, lorsque nous avons rencontré les résidents lors de l'entrevue de groupe, nous nous sommes rendus compte que plusieurs de ces personnes présentent des difficultés sur le plan des activités de la vie quotidienne. Certes, ces gens pouvaient toujours habiter seuls, mais ils identifiaient eux-mêmes clairement leur limites, celles-ci étant beaucoup plus importantes maintenant qu'à leur arrivée à la résidence. Rappelons que la moyenne d'âge est estimée à plus de 80 ans et que certaines personnes y sont depuis plusieurs années. Une dame réside aux Jardins depuis 20 ans et plusieurs autres y demeurent depuis plus d'une dizaine d'années. Les besoins des locataires croissent alors que la capacité des Jardins de l'Est d'y répondre a été grandement diminuée, on l'a vu, par la fermeture du centre de jour et le déménagement, sous peu, de la Résidence de l'Estrée. De plus, il n'existe aucun mécanisme de dépistage pour identifier le degré d'autonomie des locataires, puisque ceux-ci devraient, en principe, être autonomes.

En fait, plusieurs questions se posent. Doit-on ajuster la résidence aux besoins grandissants de sa clientèle ou doit-on exiger que les locataires qui ne sont plus pleinement autonomes quittent pour un autre type de résidence? À qui incombe réellement cette responsabilité? Ceci est une réalité à laquelle sont confrontées bien des ressources d'habitation et dont il faut tenir compte dans l'élaboration des services de soutien aux résidents. Plusieurs locataires des Jardins de l'Est ont dit, en entrevue, ne pas vouloir déménager, même si certains d'entre eux se plaignent d'avoir de plus en plus de difficulté à s'acquitter de leurs tâches quotidiennes. Par exemple, une dame qui a des problèmes de vision nous a confié qu'elle se fie sur sa cousine, qui habite elle aussi les Jardins de l'Est, pour aller faire les courses avec elle. Sa cousine a des problèmes de mobilité, alors elle l'aide pour monter dans l'autobus et en descendre, alors que sa cousine l'aide à éviter les obstacles et à s'orienter. Toute seule, les déplacements seraient trop dangereux. Par contre, sa cousine, aussi âgée qu'elle, a de plus en plus de difficulté à se mouvoir et elle doit penser à l'éventualité où elle ne pourra plus compter sur elle. Elle vit donc avec cette crainte de ne pas pouvoir faire ses

tâches quotidiennes sans aide. En plus, on peut aussi penser que certaines personnes peuvent avoir tendance à minimiser les difficultés vécues de peur d'être contraintes d'envisager un déménagement. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il soit difficile pour une personne (quelque soit son âge, mais peut-être encore plus pour une personne âgée) s'étant enracinée dans un milieu de considérer l'éventualité d'un autre changement de milieu.

Pourtant, la plupart des difficultés identifiées par les résidentes lors de l'entrevue de groupe pourraient être atténuées par quelques solutions. Pour la plupart, ce ne sont que de petits services supplémentaires dont elles auraient besoin comme support à la vie quotidienne. Un des tracas majeurs rapporté par les résidentes est de faire l'épicerie. Ce qui est intéressant, c'est que certaines résidentes ont elles-mêmes évoqué quelques solutions. Par exemple, une journée par semaine ou par deux semaines, une navette pourrait être organisée avec une personne accompagnatrice pour faire l'épicerie en groupe. De cette façon, elles n'auraient pas à se déplacer seules et à traîner leurs sacs d'épicerie lourds dans l'autobus. Selon une résidente, ce n'est pas drôle quand l'épicerie devient un casse-tête (Entrevue no 6, 2003). Mais, comme l'ont dit les résidentes, elles auraient besoin d'une aide extérieure pour organiser et motiver les gens à mettre en place des solutions pour activer les locataires et les aider à vivre de façon autonome plus longtemps. D'ailleurs, en renforçant davantage le réseau formel de l'organisme, entre autres, à l'aide du CLSC, plus de gens pourraient s'impliquer pour mieux répondre aux besoins des personnes âgées encore capables de vivre seules, mais nécessitant un coup de pouce pour les tâches quotidiennes. L'important serait de faire un dépistage auprès de la population de la ressource, l'écouter et travailler avec elle pour trouver des solutions aux problèmes auxquels il est possible de répondre, à même les ressources dans la région.

4. Le profil institutionnel

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

4.1 Les rapports de pouvoir formel et informel à l'interne

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

4.1.1 Le pouvoir formel et informel

4.1.1.1 Le conseil d'administration

Pour faire l'analyse de la répartition du pouvoir formel et informel dans la ressource d'habitation, il importe de considérer la place prépondérante qu'occupe le conseil d'administration. En fait, toute décision de grande envergure est entérinée par les membres de ce conseil. De façon plus globale, les grandes orientations de l'organisme ainsi que les prévisions pour l'année suivante sont le fruit d'une consultation entre les membres et de décisions communes. Les membres ont une assemblée générale annuelle où ils discutent des choses à venir et procèdent à l'adoption du bilan financier. À cet effet, le président explique clairement les visées de ces rencontres : « On a besoin d'une assemblée générale pour adopter les bilans financiers, puis ce qu'on veut faire, par exemple, l'année suivante, les dépenses qu'on veut faire. » (Entrevue no 1, 2003, p. 45)

Pour ce qui en est de la composition du conseil d'administration, huit membres en règle y siègent, ayant droit de vote et de parole, tel que le prévoit la charte. Chaque personne, y compris le président, n'a droit qu'à un seul vote. Toutes les questions soumises sont décidées à la majorité des voix. Par contre, en cas d'égalité des voix, le président a droit au vote prépondérant. On trouve, dans le conseil d'administration, un président, un vice-président, le secrétaire-trésorier, et cinq directeurs. Si un membre de la corporation quitte son poste, un nouveau membre devra le remplacer, celui-ci étant choisi par les membres

restants du conseil d'administration. Ce sont eux qui élisent les nouveaux membres. Par ailleurs, la composition du conseil d'administration a été très stable depuis les débuts de la ressource d'habitation. En effet, à part quelques personnes qui sont décédées et quelques autres qui ont eu à démissionner, faute de temps à accorder au conseil d'administration, il y a eu un très faible roulement de membres. Comme nous l'avons vu précédemment, l'implication si importante du président-fondateur sur le plan de la gestion de l'organisme a probablement contribué à la stabilité de la composition du conseil.

La charte stipule que les membres du conseil d'administration ont à se réunir aussi souvent que nécessaire, mais le président rapporte qu'ils n'ont habituellement à se rencontrer que quelques fois par année. « Le C.A., à moins que ce soit des assemblées spéciales, n'a pas de rencontres beaucoup plus qu'une ou deux fois par année. Mais les comités se rencontrent plus souvent. » (Entrevue no 1, 2003, p. 44) Pour atteindre le quorum des assemblées, une majorité des membres du conseil d'administration doivent être présents, tel que stipulé par la charte.

4.1.2 Les comités de travail

Pour des décisions plus précises ou ponctuelles, ayant une moins grande portée sur les orientations de la ressource d'habitation, deux comités ont été formés. Tout d'abord, le *comité de construction*, qui s'occupe des questions en lien avec les rénovations majeures à l'édifice ou les ajouts qui pourraient être faits à la structure. Ensuite, le *comité des finances*, qui s'attarde aux questions financières liées à l'organisme, par exemple, celles ayant trait aux coûts des réparations du bâtiment ou de nouveaux projets, tel celui de rajouter des jeux de galets extérieurs. Ce sont les membres de ce comité qui voient également aux subventions octroyées pour l'aide au logement. Voyons ce que nous indique le président à ce sujet :

Les comités peuvent se rencontrer environ trois ou quatre fois par année, comme le fait le comité des finances, puisque le comité des finances est aussi le comité qui s'occupe des subventions des personnes, et puis, le comité qu'on appelle le comité de construction, qui s'occupe de la rénovation. Si j'ai un projet, par exemple, majeur de construction, ou de rénovation, ou un petit problème qui... disons dépasse mes capacités comme homme de métier, alors, je vais référer au comité de construction, aller voir comment m'y prendre. Comme les jeux qu'on va faire au printemps, ça sera le comité de construction qui va en être responsable. Parce que vous avez des fondations à faire pour les jeux de galets, c'est assez spécialisé ça. (Entrevue no 1, 2003, p. 44-45)

Cette citation nous amène une seconde piste de réflexion intéressante en ce qui a trait aux prises de décisions dans l'organisme. Même si différentes questions sont discutées en groupe, soit par l'entremise du conseil d'administration pour des questions plus générales ou par l'entremise des comités pour des questions plus spécifiques, plusieurs situations sont prises en charge directement par le président. Revenons à un passage de la dernière citation, lorsque le président dit : « Si j'ai un projet, par exemple, majeur de construction, ou de rénovation, ou un petit problème qui... disons dépasse mes capacités comme homme de métier, alors je vais référer au comité de construction » (Entrevue no. 1, 2003, p. 45). Cet extrait nous permet de voir que la consultation du président avec les différents comités concerne plutôt des situations où il ne peut prendre la décision seul, où il nécessite un appui professionnel. Comme nous l'avons vu précédemment à la section traitant plus spécifiquement des principaux acteurs engagés dans la ressource (section 3), le président est identifié comme ayant joué un rôle central dans le rassemblement des membres du conseil d'administration. Mais son rôle représente encore bien plus. C'est pourquoi il vaut la peine d'explorer davantage le mode de fonctionnement privilégié par les divers acteurs.

4.1.3 Le rôle particulier du président

Dans la section « Les acteurs » (section 3), au moment où nous traitons des motifs d'implication, certains disaient s'être engagés pour appuyer le projet que le président envisageait de mettre sur pied. Dans ce cas-ci, la ressource d'habitation n'est pas née d'un groupe d'intérêt particulier, pour lequel les individus se mobilisent de leur propre initiative parce qu'ils partagent une inquiétude commune face à une problématique donnée. Un tel projet n'aurait probablement pas été initié par d'autres membres que le président; ce dernier a été le catalyseur qui a rassemblé ces gens, portant lui-même profondément leurs aspirations communes. Cette remarque est importante, puisque la façon dont cette ressource a été mise sur pied la différencie d'autres modèles plus « classiques » d'organismes à but non lucratif. Plusieurs membres de l'équipe des Jardins de l'Est ont été recrutés pour leurs compétences professionnelles, visant à assurer une gestion saine et planifiée de la ressource d'habitation (besoins en matière de construction, de finances, de comptabilité, de secrétariat, etc.). L'équipe résulte, pour une grande part, d'un recrutement par compétences, ce qui n'enlève rien à la qualité de l'engagement de ces membres envers l'organisme et les personnes âgées qui y habitent.

À travers les différentes entrevues que nous avons menées, nous avons pu percevoir les rôles qui sont octroyés au président par les gens qui l'entourent ainsi que les rôles qu'il s'octroie lui-même. Il est important à ce stade-ci de tenter de faire la différence entre les notions de pouvoir et d'implication, et ce, même si les frontières entre les deux peuvent sembler plutôt minces. Revenons pour cela au fonctionnement de l'organisme et tentons d'éclaircir le point de vue des divers acteurs sur ce sujet.

Nous avons demandé à l'un des membres du conseil d'administration s'il croyait important d'avoir un président très présent et actif au sein de l'organisme. Sa réaction fut très révélatrice :

Ah oui! C'est que... bon! Peut-être qu'il y a des organismes qui peuvent fonctionner quand même sans un président du type du [président-fondateur], peut-être que ça peut fonctionner, mais il va avoir bien plus de problèmes, puis... quand t'as un homme qui est droit comme une barre, qui est foncièrement honnête, qui s'assure que les règles sont respectées, il respecte aussi les personnes du conseil, donc ça fonctionne bien [...] Chaque fois qu'il a quelque chose qui concerne les comités, il les réunit, puis vous savez, c'est une personne qui est excessivement démocratique. Des hommes comme ça là, ça court pas les rues. Des gens comme [le président-fondateur], (montre sa main semi-ouverte) y'en a pas plus qu'une poignée. (Entrevue no 8, 2003, p. 10)

Nous avons cru très important de faire la différence entre la notion de pouvoir et la notion d'implication. Le niveau d'implication très élevé du président dans l'organisme est plutôt perçu comme étant un élément qui facilite la gestion et assure une présence constante dans l'organisme. D'ailleurs, comme nous l'avons vu dans plusieurs citations présentées dans la section traitant des acteurs, quelques membres nous ont clairement dit que l'engagement du président représentait un élément absolument nécessaire au bon fonctionnement de la ressource d'habitation. Par exemple, pour bien illustrer le sujet, l'un des membres du comité des finances nous a expliqué comment est né le projet d'installation des jeux extérieurs pour les résidents. Au départ, le président avait eu cette idée, puis il a consulté les membres des comités de construction et des finances. Ceux-ci lui ont dit : « D'accord, fais les démarches pour obtenir les soumissions et présente-nous ce que tu obtiens, tu as notre appui » (Entrevue no 8, 2003) . Cet exemple illustre bien le mode de fonctionnement privilégié par les membres des comités. On appuie le président dans ses initiatives, mais on lui demande de mener à terme le projet. Cela illustre aussi à quel point on apprécie et on se fie à son implication.

En fait, si on y regarde de plus près, ce n'est pas uniquement une question « d'éloge » face à son implication, mais aussi un vote de confiance qu'on lui accorde pour les actions qu'il doit entreprendre au sein de l'organisme. Par exemple, cet extrait exprime bien la confiance prodiguée à cet individu par un des membres de son équipe :

[Le président-fondateur] communique avec nous, puis il nous dit : Bon, qu'est-ce que tu penses de ça? C'est un bon gestionnaire, c'est un gars pratico-pratique, c'est quelqu'un qui est sage, qui est prudent, il n'ira pas prendre une décision à la légère; il connaît ses paramètres, puis il fonctionne à l'intérieur de ça, s'il a besoin de quelque chose, il va chercher trois ou quatre soumissions, compare les soumissions, puis... c'est un gars ordonné, articulé, [...] Jusqu'à preuve du contraire, je lui fais confiance. (Entrevue no 8, 2003, p. 10)

Certes, l'implication et le dévouement de cette personne, tels que rapportés par des gens interviewés, nous paraissent comme étant des éléments qui ont facilité la mise sur pied de cette ressource d'habitation ainsi que son fonctionnement au fil des années. De plus, une aussi grande implication de la part d'un membre, notamment de la part du président, peut avoir eu l'effet d'alléger la tâche des autres membres et d'avoir assuré une participation à plus long terme de certains d'entre eux. Le fardeau est donc moins grand et le risque d'épuisement des gens qui participent au conseil d'administration diminue, surtout en ce qui concerne ceux qui, en plus, ont un travail à temps plein. Les paroles d'un membre du conseil d'administration illustrent bien cette idée : « Non, possiblement, que si tu n'avais pas un gars comme [le président-fondateur], notre travail serait différent, puis il faudrait s'impliquer pas mal plus, mais tant que tu vois ça aller... on n'a jamais eu de problème. » (Entrevue no 8, 2003, p. 14) Tel qu'il nous est présenté, le rôle du président est vu comme étant positif et facilitant pour les autres membres. De plus, dans les extraits précédemment présentés, le président est décrit comme un homme consultatif et démocratique, ce qui, en retour, permet une bonne circulation de l'information au sein de l'équipe de gestionnaires.

Notons aussi que le président consulte constamment les membres des différents comités, ne serait-ce que par téléphone. Il se soucie toujours de consulter les membres de son équipe avant de prendre des décisions importantes. Il fait beaucoup de choses lui-même, il initie plusieurs démarches, mais toujours avec l'accord des autres membres.

Selon notre analyse de la situation, le président ne cherche pas à prendre le contrôle sur les orientations ou sur les activités de l'organisme. Il vise plutôt à assurer une saine gestion et un bon fonctionnement sans avoir à réunir les membres du conseil d'administration constamment. Ces paroles du président nous révèlent clairement son approche :

Mais se réunir pour se réunir, ça n'a jamais été mon genre. Je réunis des personnes, je les dérange, quand c'est motivé, sinon je ne les dérange pas. Il y a bien des décisions que je prends parce que j'ai un peu d'expérience dans ce type projets, parce que j'étais moi-même en affaires. J'avais une quincaillerie, puis j'avais des appartements, j'avais des logements aussi, des édifices à logements donc, j'avais de l'expérience dans ça. Je ne dérange pas les personnes pour les déranger, je me sers de mon expérience. J'agis comme directeur général, même si je n'ai pas de titre, puis je n'ai pas le salaire... [rires]. (Entrevue no 1, 2003, p. 23)

Par ailleurs, le président nous a confié que certains membres qui se sont impliqués dans le conseil d'administration ont une vie personnelle bien chargée et n'ont pas nécessairement beaucoup de temps à consacrer à la gestion de l'organisme. C'est pourquoi il leur demande moins de choses :

Et puis... non, c'est comme ça, on les implique autant que possible. Il en a qui sont un peu moins impliqués parce qu'ils sont, dans leur vie personnelle, très impliqués aussi, alors ça leur prend un peu plus de temps pour eux. Ces gens-là, on les dérange un petit peu moins. (Entrevue no 1, 2003, p. 45)

Bien que nous ayons identifié des aspects positifs, nous décelons quelques dangers et inconvéniens d'un tel mode de fonctionnement. Quelques membres et le président-fondateur lui-même ont souligné le fardeau que représente un tel rôle de présidence. De plus, le président aura éventuellement à quitter le conseil d'administration et la personne qui aura à le remplacer se verrait imposer une charge importante de travail et de responsabilités. Autrement, l'équipe aura à changer considérablement son mode de fonctionnement et devra s'ajuster à un membre-président moins omniprésent. Cette deuxième option pourrait d'ailleurs être intéressante pour augmenter la participation d'un plus grand nombre de membres, et ainsi, favoriser la diversification des points de vue et des solutions identifiées pour améliorer la qualité de vie des résidentes et résidents de la ressource.

De surcroît, le manque de participation de certains autres groupes de personnes, par exemple, les résidents eux-mêmes, nous semble aussi problématique, du point de vue, entre autres, des valeurs des organismes à but non lucratif, prônant la participation de personnes de provenances diversifiées (intervenants, résidents, personnes de la communauté...). Nous

devons également tenir compte du fait que les personnes âgées résidant aux Jardins de l'Est sont les principales concernées par toute mesure et orientation prises par les décideurs. Or, les résidents devraient pouvoir s'exprimer et être tenues au courant des événements. D'ailleurs, on peut penser que les résidents auraient été très intéressés de savoir que le président des Jardins de l'Est (également le président de la Résidence de l'Estrée) s'est battu et a cédé son poste à la présidence de la Résidence de l'Estrée parce qu'il considérait que la décision de son déménagement allait à l'encontre des intérêts des personnes âgées des Jardins de l'Est et de La Chenaie. Nous croyons qu'elles se seraient senties moins seules et isolées par cette perte en sachant que le président comprenait et qu'il s'était lui-même senti trahi par cette décision. En les impliquant, les personnes âgées pourraient aussi contribuer à la recherche de solutions et à la mise en place de mesures pour remplacer la perte subie par le déménagement de la Résidence de l'Estrée.

4.1.4 L'assemblée générale

Les Jardins de l'Est sont présidés par les membres de sa corporation qui sont aussi les membres du conseil d'administration. Les huit membres de ce groupe sont aussi les seuls présents lors de l'assemblée générale annuelle. Comme nous l'avons vu, lors de cette rencontre, ils discutent des grandes orientations de l'organisme, des projets à venir et y adoptent le bilan financier de l'année précédente. Contrairement à d'autres formes d'organismes à but non lucratif, les locataires n'ont pas accès à cette rencontre, n'ayant pas de représentant au conseil d'administration, l'assemblée générale incluant uniquement les membres du conseil d'administration. De cette façon, les locataires ignorent tout de l'administration des Jardins de l'Est, ainsi que des orientations futures visées par le groupe de décideurs.

4.1.5 L'absence des locataires sur le conseil d'administration et lors de l'assemblée générale

Pour bien saisir la dynamique et le fonctionnement de l'organisme, il faut s'attarder au rôle des résidents. Bien entendu, les membres du conseil d'administration ont la tâche de gérer la ressource d'habitation, mais les personnes âgées jouent un rôle tout aussi important en tant que résidents. Elles demeurent au centre des décisions qui sont prises en ce qui a trait à l'organisme ainsi que des modes de fonctionnement qui y sont privilégiés.

Les personnes âgées qui habitent les Jardins de l'Est n'ont, on l'a vu, pas de représentant sur le conseil d'administration. Elles ne disposent pas, non plus, de mécanisme de rassemblement telle qu'une assemblée générale, où elles pourraient discuter des améliorations à apporter à la ressource. Par contre, un mode de communication interne est encouragé à travers quelques personnes clés. Par exemple, les personnes âgées communiquent avec le concierge si un bris d'appareil ou de quoi que ce soit survient dans l'immeuble. En outre, si un problème de nature plus personnelle se manifeste chez un des résidents (un voisin qui fait trop de bruit tard le soir ou une personne qui cogne aux portes tard le soir et se cache...), il peut communiquer avec la secrétaire qui, elle, détermine les actions appropriées selon la situation. Elle peut, par exemple, en discuter avec le président pour décider des démarches à suivre ou convoquer une assemblée avec le conseil d'administration, en cas de problème majeur, mais de telles situations sont très rares.

Lorsque nous avons interviewé les résidents, la plupart nous ont rapporté que l'information circulait généralement bien dans l'organisme et que, lorsqu'un problème survenait, il était réglé rapidement. Les personnes âgées agissent ainsi sur leur milieu, mais de façon intermédiaire, puisqu'elles doivent faire part du problème à une instance « supérieure » pour effectuer les changements nécessaires. Plusieurs nous ont confié ne pas comprendre pourquoi elles n'étaient pas consultées davantage lorsque des décisions concernant la gestion ou le fonctionnement de la ressource doivent être prises. D'ailleurs, comme l'ont noté certaines personnes lors de l'entrevue de groupe, d'autres résidences pour personnes âgées font appel à la participation des résidents pour leur permettre de se prononcer et pour mieux saisir leurs besoins, alors pourquoi pas aux Jardins de l'Est? Voici une citation qui résume bien ces propos : «Donnez-nous les choses qui nous regardent. [...] Il devrait y avoir au moins un représentant des locataires sur le conseil d'administration. Ça se fait

ailleurs, pourquoi que ça se fait pas ici? » (Entrevue no 3, 2003, p. 24) Comme elles nous l'ont si bien dit, les personnes âgées sont directement affectées par les décisions qui sont prises concernant leur milieu de vie.

Lors de l'entrevue de groupe, une résidente en particulier a clairement exprimé le désir de participer au conseil d'administration pour ainsi représenter tous les locataires des Jardins de l'Est. Elle se disait prête à participer en écoutant attentivement les requêtes et en rapportant les inquiétudes et les préoccupations qui lui étaient formulées. La citation suivante est extraite d'une conversation de cette résidente avec une autre personne qui lui demandait si elle serait prête à s'impliquer au conseil d'administration :

- Est-ce que vous seriez prête à faire ça, vous?
- Oui, oui. Je ne suis pas capable de marcher, mais... [...] mais je suis capable de parler. Puis je suis capable aussi d'être attentive aux besoins des autres. (Entrevue no 3, 2003, p. 24-25)

Comme expliquent Favreau et Lévesque (1996), les entreprises d'économie sociale représentent des opportunités importantes de redistribution du pouvoir et « d'empowerment », de par leurs structures et valeurs. Les personnes âgées ressentent une perte de pouvoir importante sur leur environnement et, pourtant, on pourrait leur donner la chance de participer plus activement au fonctionnement et à l'évolution de la ressource d'habitation dans laquelle elles vivent. Voici un extrait fort intéressant à ce sujet :

Le DÉC [développement économique communautaire] et, plus largement, l'ensemble des composantes de ce qu'il est convenu d'appeler « l'économie sociale » font partie des forces qui favorisent l'émergence d'un nouveau modèle de développement. Ce courant pourrait être également qualifié de sociodémocratique dans la mesure où il valorise à la fois la démocratie représentative et la démocratie sociale (ou directe). (1996, p. xvii)

Lorsque nous avons abordé la question de l'information fournie aux résidents par le conseil d'administration en ce qui concerne la gestion de l'organisme, nous avons perçu rapidement un manque important à ce niveau. En vérifiant davantage les connaissances des locataires des Jardins de l'Est quant aux membres composant le conseil d'administration et quant à la nature de leur implication, il a été surprenant de voir à quel point ceux-ci ignoraient les bases sur lesquelles repose la gestion de l'organisme. Plusieurs ne savaient pas que les membres du conseil d'administration s'acquittent bénévolement de leurs tâches au sein de la

ressource. Plus intéressant encore, ils ne le croyaient pas du tout lorsqu'on leur expliquait que c'était le cas. Cette ignorance des résidents quant au fonctionnement leur pose problème. Cela pose aussi problème aux membres du conseil d'administration, dont le rôle est méconnu chez les personnes âgées.

Cependant, il est important de noter que certains autres résidents étaient satisfaits de la situation telle qu'elle était et ne se sentaient pas directement concernés par la gestion de la ressource. Ceux-ci ne représentent certes pas la majorité, mais le tour d'horizon des opinions ne serait pas complet si leur point de vue n'était pas présenté. Comme nous l'a expliqué une résidente, elle a déménagé de sa maison pour ne pas avoir à se préoccuper de son entretien alors la gestion de son appartement lui suffisait amplement. En fait, comme nous le rapportait la dame en question, si quelque chose ne fonctionne pas, elle sait qui appeler; la réaction aux demandes ainsi que les réparations se faisant rapidement.

En terminant cette section, il serait bon d'ajouter que les résidents ne ressentent pas uniquement un manque d'information de la part des gestionnaires des Jardins de l'Est, mais aussi de la part du gouvernement et des divers organismes qui dispensent des services aux personnes âgées. Quand nous les avons rencontrés en groupe, ils avaient plusieurs questions à poser quant à des programmes dont ils avaient entendu parler, soit à la radio, à la télévision ou par oui-dire. Au tout début de l'entrevue de groupe, nous avons clairement identifié les objectifs que nous nous étions fixés quant au déroulement de la rencontre et aux informations que nous voulions recueillir. Malgré cela, ces personnes persistaient à nous questionner sur toutes sortes de choses auxquelles elles n'avaient pas de réponse, comme si, pour une fois, elles avaient quelqu'un sous la main pour leur apporter des réponses tant attendues. À cet effet, voici les paroles de quelques résidentes qui expliquent leurs frustrations face à ces lacunes du système. Elles savent qu'elles auraient droit à certaines choses, mais ne savent pas où aller ni qui contacter pour connaître les modalités et les démarches nécessaires.

- Mais, nous autres, si on veut se faire expliquer des choses, à qui on peut s'adresser?
- On est des personnes âgées, mais ces problèmes-là et les services disponibles, c'est comme si c'était secret pour nous autres. Ça nous regarde, mais c'est comme si c'était secret. Il ne faudrait pas en savoir trop, au cas où on en bénéficierait, il y aurait trop de monde qui en bénéficierait.

- Au cas où on pourrait en profiter. (Entrevue no 8, 2003, p. 23)

Nous nous sommes bien vite rendus compte des frustrations que vivent ces personnes, causées, entre autres, par le manque de prise qu'elles semblent avoir sur leur environnement. Dans leur discours, elles nous indiquent un problème important auquel elles ont à faire face et auquel elles veulent apporter une solution. La perte de contrôle qu'elles ressentent représente une menace importante à leur intégrité personnelle et à leur sentiment de citoyenneté. Comme nous l'ont confié certaines participantes, elles se sentent mises à l'écart comme si, désormais, elles ne servaient plus à rien dans une société où l'importance des gens semble être calculée en fonction de leur performance (Entrevue no 3, 2003). D'ailleurs, une employée de la ressource nous a dit très souvent entendre les personnes âgées s'exprimer ainsi. Comme si la société les avait mis de côté pour se concentrer sur d'autres priorités que les besoins des personnes âgées. Voici un extrait de cette entrevue :

J'ai l'impression que, quand t'es âgé, tu n'es plus utile à la société. C'est comme si on disait aux personnes âgées, « Tasses-toi! » Tu ne rapportes plus rien à la société. Puis, c'est vrai que les personnes âgées s'en rendent compte et pensent cela. [...] Je comprends que ça coûte cher à la société, mais ce sont ces personnes âgées-là qui ont payé et construit toutes sortes d'affaires toute leur vie. C'est elles, dans le fond, qui ont fait ce que l'on est aujourd'hui. Elles ont fait beaucoup pour la société, alors pourquoi que, maintenant qu'elles sont âgées, elles ne sont plus utiles à la société, elles se font tasser? (Entrevue no 3, 2003, p. 58)

4.1.6 L'inclusion des employés

La secrétaire est la seule employée faisant partie du conseil d'administration. Par ailleurs, les deux rôles entretenus par celle-ci sont bien délimités. Elle siège au conseil d'administration en tant que membre de la corporation, alors que ses tâches cléricales relèvent de sa fonction de secrétaire ou d'employée salariée. Le concierge et sa conjointe ne sont pas invités à participer ou à assister aux assemblées générales ou aux assemblées du conseil d'administration. Malgré cela, la conjointe du concierge nous a dit avoir quelques idées pour relancer le niveau d'activités organisées à la ressource. Celle-ci serait prête à contacter quelques personnes pour venir donner soit des ateliers, soit des cours diversifiés. Bien entendu, les personnes âgées devraient fournir quelques dollars pour couvrir les frais de déplacement des gens qui donneraient les ateliers, mais ce serait elle qui contacterait les gens pour qu'ils viennent directement à la ressource pour accommoder les résidents. Voici ce qu'elle nous a dit :

Il y a une affaire que j'aimerais faire, j'y ai pensé souvent, entre autres, parce que j'aime beaucoup les personnes âgées, alors je me disais que ce serait « le fun » d'organiser des choses, comme par exemple, des cours, des ateliers, comme la peinture sur verre, ou des choses comme ça. Des activités que tu fais faire ici, en trouvant une personne qui viendrait à la résidence. Ça ferait passer le temps aux personnes âgées. (Entrevue no 3, 2003, p. 48)

Nous avons trouvé l'idée très intéressante, alors nous lui avons demandé pourquoi elle ne s'était pas encore lancée dans la concrétisation de ce projet. Elle nous a dit qu'elle y pensait de plus en plus, mais que, surtout, elle ne s'était jamais sentie interpellée par les gestionnaires en ce qui concerne ses idées ou ses opinions quant au fonctionnement de l'organisme et elle ne se sentait pas particulièrement encouragée à s'impliquer davantage. Comme elle le dit, elle profite d'une excellente entente avec les gestionnaires de l'organisme qui semblent beaucoup apprécier son travail, mais elle apprécierait être davantage consultée quant aux nouvelles pistes à être explorées pour vivifier l'atmosphère de la ressource d'habitation. Ses idées pourraient ainsi participer à augmenter la qualité de vie des résidents. De plus, la participation accrue des employés qui sont plus souvent dans l'organisme serait très bénéfique pour les personnes âgées puisqu'ils connaissent davantage leurs besoins au quotidien. Le concierge dit vouloir être consulté :

Nous ne sommes pas consultés, mais j'aimerais ça qu'on le soit parfois. [...] Je pense que ce serait intéressant parce que c'est nous qui vivons vraiment ici, avec les personnes âgées. On sait ce qui se passe, on sait ce que les personnes âgées voudraient. [...] Nous aimerions ça être au courant ou, au moins, assister aux réunions pour donner notre opinion sur les besoins présents et futurs, des choses comme ça. (Entrevue no 3, 2003, p.14)

La participation accrue des employés de la ressource pourrait aussi représenter un appui important aux gestionnaires qui doivent composer avec les difficultés des dernières années, c'est-à-dire la fermeture du centre de jour et le déménagement de la Résidence de l'Estrée. De nouvelles idées et de nouvelles initiatives pourraient être mises de l'avant, ce qui améliorerait la qualité de vie des résidents, toujours au cœur des préoccupations des gestionnaires de l'organisme.

4.2 Les rapports avec l'extérieur

4.2.1 Les rapports avec la SCHL

Comme nous l'avons vu précédemment, les Jardins de l'Est entretiennent un rapport important avec la SCHL, qui assure la régulation des affaires de la ressource d'habitation. Étant le seul bailleur de fonds, l'organisme doit faire état des décisions prises en ce qui concerne l'utilisation des fonds, par exemple, pour des dépenses importantes encourues lors de rénovations ou de remplacement de biens meubles (Entrevues nos 1 et 8, 2003). À l'occasion, la SCHL fait aussi parvenir de nouvelles procédures à suivre concernant la comptabilité ainsi que de nouvelles modalités de tenue de livres à adopter. Dans ces cas, c'est la secrétaire qui prend connaissance des requêtes et communique avec le président lorsque nécessaire. En cas de besoin, ce dernier interpellera les autres membres du conseil d'administration si un ajustement majeur est en cause. De plus, c'est la SCHL qui fournit une subvention aux loyers des personnes âgées qui nécessitent une aide au logement pour que celui-ci ne dépasse pas 25 % de leur revenu annuel (Entrevue no 1, 2003).

4.2.2 Les rapports avec le CHSLD la Résidence de l'Estrie

Le CHSLD la Résidence de l'Estrie représentait probablement le plus important des partenaires des Jardins de l'Est après la SCHL. Celui-ci offrait des services d'une valeur inestimable pour les personnes âgées qui fréquentaient son centre de jour, celles qui profitaient des repas chauds de sa cafétéria et celles qui y voyaient une opportunité importante de faire du bénévolat, le tout à proximité. Certes, l'impact de la perte du centre de jour et, bientôt, de l'édifice central, a été exposé à plusieurs reprises dans cette monographie, soulignons ici le fait que les relations qu'entretenaient les gestionnaires et les résidents avec les différents acteurs du CHSLD (gestionnaires, intervenants, infirmiers, médecins, résidents) augmentaient les réseaux formel et informel de l'organisme. Ceux-ci se retrouvent maintenant beaucoup plus limités (Entrevues nos 1, 2, 3 et 6, 2003).

4.2.3 Les rapports avec le prêtre

Le prêtre qui vient dire la messe à toutes les semaines est un partenaire très significatif pour la ressource d'habitation. Il a une entente verbale en ce sens avec l'organisme. Le service qu'il offre est d'une haute importance pour les personnes âgées, la religion étant un aspect central de leur vie. De plus, il permet aux résidentes et aux résidents de pratiquer tout en n'ayant pas à se déplacer pendant les mois froids de l'hiver. Il va même parfois visiter les appartements des habitants de la ressource, il leur parle et écoute leurs histoires, leurs joies et leurs inquiétudes. Plusieurs des dames que nous avons rencontrées nous ont dit beaucoup apprécier les visites du prêtre, celui-ci étant très attentif (Entrevues nos 1, 3, 5, 6 et 7, 2003).

4.2.4 Les rapports avec le CLSC de la région sherbrookoise

Les gestionnaires de l'organisme ainsi que les locataires nous ont dit entretenir de bons liens avec le CLSC de la région sherbrookoise. Il est toutefois à noter que cette relation est informelle, n'ayant pas de protocole formel explicitant les rôles précis du CLSC à l'égard de la ressource d'habitation et de ses locataires (Entrevue no 1, 2003). Ainsi, les résidents doivent faire toutes les démarches seuls pour avoir accès aux services du CLSC et pour déterminer ceux auxquels ils ont droit (Entrevues nos 3, 4 et 6, 2003). Les entrevues avec les locataires nous portent toutefois à croire qu'une relation plus structurée avec le CLSC pourrait être très bénéfique pour la ressource d'habitation. Les intervenants du CLSC seraient en mesure d'apporter une contribution importante sur le plan de l'organisation interne de l'organisme (appui plus soutenu à un comité de résidents, par exemple) et sur le plan de l'organisation des services aux résidents, qui seraient directement dispensés par le CLSC ou par d'autres organismes locaux (à l'aide de références appropriées, par exemple).

4.2.5 Les rapports initiés par les locataires avec divers organismes et services en Estrie

Les résidents demeurent ceux qui établissent le plus grand nombre de liens avec l'extérieur de par leur recherche de services et d'activités. Ils font appel à différents organismes communautaires pour aînés, les plus utilisés, selon les entrevues que nous avons menées, étant le Club de l'âge d'or, l'organisme Les Petits Frères des pauvres, la Popote roulante et Sercovie. Comme dans le cas du CLSC, les personnes résidant aux Jardins de l'Est doivent elles-mêmes dénicher les organismes et services disponibles et faire appel à eux pour répondre à leurs besoins. D'autres services, telle que l'aide au ménage, ont été rapportés comme étant très importants, mais, dans la plupart des cas, ces services étaient dispensés par des personnes qui oeuvrent dans le secteur privé plutôt que par des entreprises d'économie sociale en aide domestique. Les personnes âgées qui avaient recours à ce service, pour la plupart, l'avaient choisi grâce à des références qu'elles avaient eu d'amis ou de membres de leur famille. Les personnes âgées paient directement les personnes faisant le ménage chez elles, la moyenne des coûts se chiffrant à environ 10 dollars de l'heure (Entrevues nos 2, 3, 5 et 6, 2003).

De par leur place dans l'organisme et les services auxquels ils ont recours, les résidents des Jardins de l'Est se retrouvent plus souvent dans la position de consommateurs de services plutôt que dans la position d'acteurs actifs dans leur communauté. Dans certains organismes comme Sercovie, les personnes âgées sont davantage appelées à contribuer plus activement dans la mise en place et la participation à des activités, mais, généralement, elles semblent peu encouragées à s'impliquer et à continuer d'être partie prenante de leur milieu. C'est d'ailleurs probablement pourquoi le bénévolat devient aussi important pour les personnes âgées, puisqu'elles se retrouvent dans un rapport beaucoup plus actif et déterminant avec d'autres individus et dans des situations diverses (que ce soit pour organiser des activités, pour les animer ou simplement écouter et faire du bien à d'autres personnes).

4.3 La culture d'entreprise

Lorsque nous avons interviewé les membres du conseil d'administration et que nous leur avons demandé de nous décrire l'atmosphère générale lors de leurs rencontres, ils ont utilisé les mots « agréable », « partie de plaisir » : Certains parlaient même de « famille élargie ». D'ailleurs, lorsqu'on révise les entrevues avec chacun d'eux, on s'aperçoit rapidement que

leur discours sont souvent à l'unisson et permettent de conclure à une grande cohésion dans leurs façons de percevoir le fonctionnement du groupe (Entrevues nos 1, 2 et 8, 2003).

En vérifiant ce qu'entrevoient les divers acteurs quant à l'avenir de la ressource, un élément particulièrement intéressant ressort. Les membres du conseil d'administration, et même certains résidents, semblent préférer conserver le statu quo quant au mode de fonctionnement de l'organisme, plutôt que de viser des changements importants qui pourraient le faire chavirer. Plusieurs individus semblent penser que, puisque l'ensemble de l'organisation fonctionne bien, il n'y a pas lieu de tout remettre en question (Entrevue no 8, 2003). Une expression anglophone exprime très bien cette pensée véhiculée par plusieurs : « *If it isn't broken, don't fix it.* » (Si une chose n'est pas brisée, on n'a pas à la réparer). Le choix de cette phrase sous-entend toutefois un manque de questionnement par rapport à la ressource. En ce sens, un des membres du conseil d'administration illustre bien cette idée lorsqu'il nous dit que, puisqu'il n'y a jamais eu de problème significatif aux Jardins de l'Est, on doit laisser aller les choses telles qu'elles sont et espérer qu'elles demeureront ainsi, sans remous. Voici un extrait de l'entrevue:

Non, possiblement que si on n'avait pas un gars comme [le président-fondateur], notre travail serait différent, puis il faudrait s'impliquer pas mal plus, mais tant que tu vois ça aller [...] tant que ça va être comme ça, tu ne touches à rien [...] Jusqu'à maintenant, on n'a jamais eu de problème quelconque. C'est quasiment une partie de plaisir. (Entrevue no 8, 2003, p. 19)

Cet espoir de n'avoir rien à changer pourrait toutefois éventuellement piéger les membres du conseil d'administration dans les années à venir. Comme nous l'avons dit plus haut, le président joue un rôle très important au sein de la ressource; il prend en charge plusieurs responsabilités lui-même, qu'il partage aussi avec la secrétaire, dont les fonctions sont très diversifiées. Par contre, l'implication du président aux Jardins de l'Est aura éventuellement une fin. D'ailleurs, lorsque nous l'avons rencontré en entrevue, il nous a exposé lui-même le désir de quitter, dans les années à venir, son poste de président. La tâche lui demande beaucoup d'énergie, et avec le temps, il a le goût d'avoir moins de responsabilités et de passer le flambeau à un autre... , mais ce flambeau en est tout un!

5. Éléments de synthèse et bilan

5.1 Sur le plan des réalisations

L'opinion des résidentes et des résidents eux-mêmes étant un bon indicateur de la qualité de la ressource d'habitation, nous avons eu le souci de bien explorer leur point de vue. Lorsque nous avons cherché à évaluer leur degré de satisfaction face à leur milieu de vie, la grande majorité répondait très positivement en nous disant que s'ils n'étaient pas contents, ils seraient partis depuis longtemps. À cet effet, les Jardins de l'Est jouissent d'un très faible taux de roulement de résidents, certains y habitant depuis plus de 20 ans. Les lieux physiques sont très bien entretenus et la sécurité demeure au cœur des préoccupations de l'organisme. En ce sens, cette ressource d'habitation offre un service de très grande qualité et les personnes âgées profitent d'un environnement tranquille et rassurant. Comme nous l'avons vu au chapitre traitant des services offerts par la résidence, des installations ont été rajoutées pour assurer une sécurité accrue aux personnes résidentes (une caméra qui identifie les individus qui demandent à entrer au rez-de-chaussée). La sécurité est un facteur déterminant dans le choix d'un appartement chez les personnes âgées.

Par contre, comme nous l'avons précédemment démontré, l'environnement des Jardins de l'Est a subi des changements majeurs. Ceux-ci ont eu des impacts considérables sur les gens qui y habitent. Les résidents avaient autrefois droit à des services qui leur ont été enlevés par la suite et se voient contraints d'accepter ces transformations, tout en ressentant un manque de pouvoir sur les événements. D'ailleurs, les acteurs importants relativement au du fonctionnement de la ressource ont tous dit se préoccuper de la diminution de la qualité de vie des personnes âgées occasionnée par ces changements. Elles manquent d'activités physiques et de lieux à l'intérieur de l'édifice pour organiser des rassemblements de grande envergure. Comme nous le disait la secrétaire, il serait intéressant d'installer des jeux à l'intérieur pour que les personnes âgées puissent faire de l'exercice et, ainsi, conserver une meilleure santé. On doit toutefois faire face à la réalité : la conception de l'infrastructure de l'édifice ne prévoyait pas de tels lieux et le bout de terrain sur lequel il est construit permettrait difficilement des ajouts (Entrevue no 2, 2003). En fait, les Jardins de l'Est sont en quelque sorte devenus les victimes d'une planification en fonction d'installations

environnantes (celles de la Résidence de l'Estrie). Au départ, cela a permis d'éviter des dédoublements de services, mais du même coup, cela a mis la ressource à la merci de son environnement. Ce facteur a-t-il été considéré lors de la fermeture du centre de jour qui accueillait bon nombre de personnes âgées et lors de la prise de décision de déménager la Résidence de l'Estrie? Il serait intéressant d'évaluer ce choix plus en profondeur et de déterminer si d'autres ressources d'habitation ont connu le même sort.

Sur le plan de la situation financière de la ressource d'habitation, il est important de souligner que les administrateurs ont toujours été soucieux de gérer l'entreprise de manière frugale. Ceux-ci ont fonctionné de façon à remettre les sommes inutilisées des subventions de la SCHL, permettant ainsi à cette dernière de les redistribuer pour financer d'autres projets, par exemple. Bien que maintenant, les administrateurs aient à réinvestir davantage dans l'édifice pour le rénover et en conserver la valeur, on doit mentionner cette préoccupation de bien gérer les fonds.

Le projet « physique » des Jardins de l'Est est en lui-même un franc succès. Le terrain où se trouve l'édifice est magnifique, les logements sont grands, offrent beaucoup de rangement, et pour la plupart, sont bien éclairés. Mis à part quelques aspects moins positifs relevés par certains locataires, par exemple, le manque d'insonorisation, les tapis dans les chambres à coucher et le manque de circulation d'air l'été, tous se disaient satisfaits de leur logement. Les résidents jouissent de la présence d'un ascenseur, d'une salle de lavage gratuite sur chaque étage et d'électroménagers fournis (poêle et réfrigérateur) dans chaque appartement, sans qu'il soit nécessaire d'assurer leur entretien ou remplacement en cas de bris. En somme, les Jardins de l'Est offrent du logement abordable, légèrement en dessous des prix du marché locatif, de qualité et sécuritaire à une clientèle de personnes âgées autonomes qui apprécient beaucoup n'habiter qu'avec d'autres personnes âgées.

Par ailleurs, plusieurs résidents nous ont dit être très contents d'avoir trouvé une résidence pour personnes âgées où les repas n'étaient pas inclus. La plupart nous ont clairement énoncé toujours vouloir faire leur propre nourriture et gérer eux-mêmes leur alimentation. De plus, les coûts pour l'alimentation sont nécessairement moins élevés lorsque l'on prépare soi-même sa nourriture que lorsqu'on a à l'acheter toute préparée à même la ressource d'habitation. Plusieurs personnes connaissent des gens habitant des ressources d'habitation, où la nourriture est obligatoirement incluse dans le prix du loyer, et qui n'étaient pas du

tout satisfaits de sa qualité. Tant qu'ils sont capables de préparer leur nourriture, les locataires des Jardins de l'Est ont rapporté préférer de loin s'en charger eux-mêmes. Le seul problème est de faire l'épicerie (soit à pied ou en autobus) et de porter les sacs, surtout lorsqu'il faut acheter des choses lourdes à porter, comme des contenants de lait ou des sacs de patates, par exemple. Comme l'ont dit certains, ils peuvent faire livrer l'épicerie s'ils achètent pour plus d'un certain montant (variable selon les épiceries), mais lorsqu'il ne s'agit que de quelques aliments, c'est impossible. C'est pourquoi une aide à l'épicerie, organisée par la ressource d'habitation, avec des personnes bénévoles par exemple, serait précieuse pour les résidents de la ressource.

5.2 Sur le plan sociétal

Le nombre d'années de plusieurs membres au conseil d'administration nous indique que le mode de fonctionnement privilégié a favorisé leur participation. En effet, le conseil d'administration a connu un très faible taux de roulement de ses membres. Quelques-uns ont dû quitter à la suite d'un manque de temps pour participer aux réunions, certains autres sont décédés, mais, en général, l'équipe est demeurée très stable au fil des années. Dans ce cas-ci, nous émettons l'hypothèse que le fait d'avoir un membre (le président-fondateur) qui a pris beaucoup de responsabilités sur le plan de la gestion de l'organisme a favorisé une participation de plus longue durée des autres membres. Comme nous l'a expliqué l'un d'eux, leur rôle étant plutôt de second plan, ils agissent surtout en tant qu'appui et valident les actions proposées par le membre le plus omniprésent; leur tâche administrative en est nécessairement diminuée (Entrevue no 8, 2003).

Il faut aussi considérer que la façon dont l'équipe administrative fut mise sur pied a probablement favorisé la participation de personnes qui n'auraient pas initié un tel projet elles-mêmes. En effet, le président avait une idée bien claire de ce qu'il voulait. Il a donc choisi plusieurs des membres en fonction des besoins de gestion. Ces personnes ont été interpellées par un homme avec qui, dans plusieurs cas, elles avaient travaillé auparavant. Elles connaissaient les nombreuses expériences qui faisaient de lui quelqu'un de très compétent, et ainsi, ont voulu lui donner leur appui pour construire et gérer les Jardins de l'Est. Voilà comment il a mobilisé des gens autour d'une cause très importante, surtout à la lumière du contexte qui entourait les personnes âgées à l'époque; il leur a donc donné l'opportunité de contribuer à la société.

Certes, le projet ne fut pas initié par un groupe de personnes toutes habitées par la même vision de départ, mais les initiatives du président-fondateur ont conjugué leurs diverses habiletés et ont permis aux résidents des Jardins de l'Est d'avoir accès à un logement de qualité et sécuritaire. Rappelons qu'à l'époque de l'ouverture des Jardins de l'Est, il y avait un manque important de telles ressources d'habitation à Sherbrooke, faisant ainsi des membres de la corporation des Jardins de l'Est des partenaires importants de la société pour créer du logement sécuritaire pour personnes âgées.

Ce lieu a aussi permis une certaine tranquillité d'esprit aux membres des familles des résidents. Ceux-ci savent que leurs parents habitent un lieu sécuritaire, entourés par leurs pairs. Si un problème survient, les résidents peuvent se référer au concierge qui est constamment présent, ou à la secrétaire, qui elle, peut contacter le président ou les autres membres du conseil d'administration en cas de besoin. Les gens de l'extérieur n'ont pas accès à l'édifice à moins qu'un résident ne les laisse entrer, ce qui, on l'a vu, leur procure beaucoup de tranquillité d'esprit. Simplement de savoir que leurs parents sont en sécurité et que ceux-ci se considèrent comme tel est un élément très positif pour les familles (Entrevues nos 1 et 5, 2003).

Dans l'analyse des fondements de l'organisme, il est aussi important de considérer que, depuis les trois dernières décennies, s'est réaffirmé un profond désir chez les personnes âgées de demeurer le plus longtemps possible chez elles. Comme nous l'indiquent Lesemann et Martin, les services offerts autrefois ne permettaient pas aux personnes âgées de demeurer dans leur domicile aussi longtemps qu'ils le permettent maintenant. Une véritable réforme du système de soins visant à répondre aux besoins de cette clientèle a amené une tendance très marquée vers le maintien à domicile, où les personnes aînées parviendraient à éviter le placement en institution le plus longtemps possible. Voici un extrait du texte démontrant bien les bases de ces nouvelles orientations :

L'aspiration à pouvoir demeurer chez soi est forte parmi les personnes âgées et l'institutionnalisation est de plus en plus considérée comme une mesure de dernier recours. Des réformes sociosanitaires d'importance sont actuellement en cours dans plusieurs provinces canadiennes. Elles sont généralement caractérisées par une volonté de réorienter une partie des soins institutionnels spécialisés vers des services simples et généraux dispensés en ce qui a trait aux communautés locales. (Lesemann et Martin, 1993, p. 155)

D'ailleurs, dans les années 1980, la Société d'habitation du Québec indiquait déjà que : « Tant d'un point de vue économique que social, le maintien du statu quo dans nos pratiques d'intervention auprès des personnes âgées qui ont besoin de soins et de services pour maintenir leur autonomie fonctionnelle est tout simplement insoutenable. » (La Société d'habitation du Québec, 1989, p. 13) On nous rapporte qu'au début des années 1980, on comptait au Québec 7 % de personnes âgées qui se trouvaient en centres d'accueil, alors que lors de la même période, ce chiffre ne représentait que 3,5 % en Suède et 4,5 % aux Pays-Bas. Ces données nous portent d'autant plus à réfléchir lorsque l'on considère que la proportion de personnes âgées en Suède et aux Pays-Bas (respectivement 16,3 % et 11,5 %) étaient considérablement plus élevée qu'au Québec (8,8 %). On nous rapporte qu'en Europe, ce sont les ressources résidentielles intermédiaires et les services et soins à domicile qui ont pris le relais (La Société d'habitation du Québec, 1989).

Selon Sicotte (1992), le ministère de la Santé et des Services sociaux s'est rendu compte, lors d'évaluations de clientèles de centres d'accueil en 1982, que 34 % des bénéficiaires de centres d'accueil d'hébergement et de centres hospitaliers de soins prolongés pouvaient voir leurs besoins de services satisfaits en dehors du milieu institutionnel. D'ailleurs, le ministère des Affaires sociales ajoutait qu'en 1986, selon leurs prévisions à l'époque, le réseau des centres d'accueil aurait un surplus théorique de près de 8 500 places, à cause des changements dans les critères d'admissibilité aux centres d'accueil (ministère des Affaires sociales, 1983). Selon ce ministère, les données ne reflétaient pas nécessairement une mauvaise gestion des centres d'accueil, mais renvoyaient plus particulièrement au fait que les nouvelles orientations faisaient plutôt appel à des mesures comme le maintien à domicile. On peut donc comprendre que depuis les années 1980, de nouvelles orientations sont visées. On tend plutôt vers le déploiement de services aux personnes âgées dans la communauté, en dehors des institutions, notamment en ce qui concerne le logement.

Des organismes comme les Jardins de l'Est permettent de telles aspirations en fournissant à ces personnes des logements adaptés à leurs capacités ainsi qu'un environnement sécuritaire dans un lieu privé, respectant leur intimité. Compte tenu du vieillissement anticipé de la population, de tels organismes seront très importants pour répondre aux besoins des personnes âgées en matière de logement. Par ailleurs, pour leur permettre de demeurer dans

un organisme de ce genre plus longtemps, il faut aussi prévoir des mesures pour offrir les services dont elles ont besoin, dont certains auxquels elles auraient droit en institution. Les personnes habitant les Jardins de l'Est sont considérées par le conseil d'administration comme étant autonomes. Pourtant, lorsqu'on les rencontre, on se rend vite compte qu'elles font face à des limitations physiques de plus en plus importantes, certaines rendant difficiles des tâches aussi simples et aussi importantes que faire l'épicerie. Les administrateurs auront donc à réévaluer les grandes orientations des Jardins de l'Est et les services qui sont offerts pour s'assurer que les locataires soient toujours en mesure d'y habiter en ayant accès à des services de qualité, adaptés à leurs besoins. En ce sens, un partenariat bien défini avec le CLSC pourrait représenter une des solutions aidantes pour l'équipe de gestionnaires.

5.3 Les enjeux de l'économie sociale

Selon notre lecture de la situation, le plus grand défi qui guette les Jardins de l'Est, en ce qui concerne les enjeux démocratiques inhérents à l'économie sociale, demeure la participation des résidentes et résidents aux orientations et à la gestion de la ressource. En effet, comme ils nous l'ont exprimé, ils sont les principaux concernés par la façon dont fonctionne l'organisme et, pourtant, on ne les implique pas dans le processus décisionnel. Déjà, les personnes âgées ont à faire face à de nombreux bouleversements dans leur vie, tels que quitter leur maison pour déménager en appartement parce qu'elles ne peuvent plus entretenir leur propriété, perdre un conjoint et plusieurs personnes de leur entourage, vivre le deuil de leur indépendance, dû à la diminution de certaines capacités physiques, ou de leur mobilité, notamment en lien avec la perte de leur permis de conduire (Entrevues nos 3, 4, 5, 6 et 7, 2003). Cette étape de vie occasionne déjà plusieurs situations difficiles et si, en plus, on refuse à ces gens le droit d'agir sur leur lieu d'habitation et de participer à son fonctionnement et à ses orientations, ne leur enlève-t-on pas encore une autre partie de leur liberté?

Quelques réticences nous ont été exprimées par certains membres du conseil d'administration en ce qui a trait à la participation des résidents à cette instance. Certains craignent, entre autres choses, de tomber dans l'univers des problèmes personnels. Ils disent participer au conseil d'administration pour faire de la gestion « pratico-pratique » de l'organisme, et non pas pour régler des conflits internes entre résidents ou encore des questions ayant trait à leur vie quotidienne (Entrevue no 8, 2003). On peut observer ici que

la vocation que se donnent certains membres du conseil d'administration entre en conflit avec l'un des objectifs de l'économie sociale, soit la participation des résidents à la gestion de l'organisme.

Comme l'évoquent Lalonde, Mercier et Tremblay, cette participation des résidents demeure l'un des fondements des OSBL d'habitation. On veut y faire du logement « plus que des briques et du béton » (2001, p. 31). L'organisation des Jardins de l'Est semble viser l'entretien plus technique des logements, ce qui est très bien fait d'ailleurs, mais se préoccupe moins des aspects plus sociaux qui contribuent grandement au développement de la personne et à l'exercice de la citoyenneté des locataires, tel que rapporté par Lalonde, Mercier et Tremblay. De plus, la présence de personnes âgées au conseil d'administration pourrait aider les membres actuels à mieux cerner leurs besoins, et ainsi, agir de façon plus dynamique et concertée en ce qui concerne les nouvelles orientations de l'organisme.

Toutefois, même si les personnes âgées ne participent pas au conseil d'administration, il faut souligner que certains membres sont très ouverts à recevoir leurs commentaires, ce qui assure la communication entre les gestionnaires et les locataires. Les personnes âgées que nous avons rencontrées nous ont clairement dit qu'en cas de besoin, elles peuvent s'adresser à la secrétaire qui répond à leurs questions et représente un lien important avec la direction de l'organisme. Elles disaient savoir à qui parler de problèmes dans l'édifice et ne se sentent donc pas démunies en cas de difficultés. La secrétaire et le président sont les deux principaux membres qui ont un contact régulier avec les locataires et qui procèdent aux ajustements nécessaires pour répondre à leurs requêtes. De cette façon, certains membres du conseil d'administration nous ont dit avoir un son de cloche suffisamment représentatif pour assurer une réponse adéquate aux besoins des personnes âgées. Par contre, nous avons décelé quelques contradictions lors des entrevues qui nous ont paru trop importantes pour les passer sous silence.

Lors des entrevues, un membre du conseil d'administration nous a expliqué que les résidents ne faisaient pas partie du conseil d'administration, puisque ceux-ci n'y étaient pas intéressés (Entrevue no 1, 2003). Par ailleurs, lors des entrevues avec des résidentes, plusieurs nous ont formulé leurs frustrations quant au fait de ne pas siéger à ce conseil; certaines étaient même prêtes à présenter leur candidature sur le champ. Il est vrai que quelques-unes ne semblaient pas voir la nécessité d'une telle participation, se disant

satisfaites du fonctionnement actuel. Il est possible que le membre du C.A. qui ne croyait pas que les personnes âgées avaient envie de s'impliquer ait été influencé plus particulièrement par ces personnes, mais plusieurs autres voient de nombreux inconvénients et dangers à leur absence au conseil d'administration et à l'assemblée générale (Entrevues nos 3 et 7, 2003). De telles circonstances nous amènent donc à douter du fait que les administrateurs aient réellement un son de cloche représentatif des désirs et des besoins des résidents en général. Par contre, en ce qui concerne la participation des locataires dans la vie de la ressource, Ducharme, Vaillancourt et Aubry nous indiquent qu'elle peut s'articuler de différentes façons :

Si dans les OSBL d'habitation, la participation des locataires à la vie communautaire n'est pas exigée, elle n'en est pas pour autant exclue. À partir de cette règle, on observe de grandes variations d'un OSBL à l'autre. De même, les lieux de participation demeurent divers. La participation des locataires des OSBL d'habitation peut s'exercer à titre de membre du conseil d'administration ou de comités formés par celui-ci : comité de locataires, comité de sélection, comité de loisirs et de fêtes, projets spéciaux. D'autres locataires s'impliquent de façon moins formelle, mais leur initiative demeure tout autant significative : entraide, médiation en cas de conflits. (2002, p. 37)

Ainsi, l'implication des résidents doit être considérée sous différents angles. Comme c'est le cas aux Jardins de l'Est, beaucoup de participation informelle prend place, ayant en retour une influence importante sur la vie dans la ressource. Par ailleurs, lors des rencontres, les personnes âgées avaient un positionnement très clairement articulé quant à la nécessité d'avoir tout au moins un siège au conseil d'administration pour être représentées et pour faire valoir leurs points de vue. Cet ajout leur permettrait de participer davantage aux instances décisionnelles et au pouvoir formel de l'organisme. Peut-être qu'avec les changements qui s'annoncent au conseil d'administration, de nouvelles dispositions seront entreprises pour inclure les résidents dans la gestion de l'organisme, passant ainsi d'un pouvoir informel à un pouvoir formel.

En lien avec les fondements de l'économie sociale, il est aussi important de considérer que les Jardins de l'Est ont été conçus dans une perspective social-étatique de partenariat entre des acteurs du milieu sherbrookoïse (membres de la corporation des Jardins de l'Est) et l'État (par l'entremise de la SCHL). La SCHL a offert un appui financier, a gardé un œil sur le fonctionnement de la ressource, mais c'est essentiellement le groupe formant la corporation des Jardins de l'Est qui gère et entretient la ressource d'habitation. Ce partenariat a en effet

permis aux Jardins de l'Est de voir le jour et de servir de gîte à bon nombre de personnes âgées en Estrie. Les services produits devaient aussi être complémentaires aux services publics déjà en place. En fait, ils avaient été pensés en fonction du CHSLD la Résidence de l'Estrie pour que les personnes autonomes puissent profiter des services déjà mis en place et ainsi éviter un dédoublement superflu de ceux-ci. De plus, en cas de perte d'autonomie, les personnes âgées habitant les Jardins de l'Est pourraient éventuellement déménager à la Résidence de l'Estrie, et ainsi, évoluer dans un milieu familial plus longtemps.

Les Jardins de l'Est devaient offrir un service manquant et en demande dans la région estrienne, en harmonie avec les infrastructures environnantes. Avec une aide de l'État, par l'entremise de la SCHL, les personnes âgées allaient avoir accès à des logements abordables et sécuritaires, bien entourés et légèrement en dessous des prix du marché. En effet, les Jardins de l'Est ne cherchant pas à produire des profits, ils s'inscrivent très bien dans l'optique de l'économie sociale, mettant de l'avant l'importance du social devant celle du capital. Dans cette ligne de pensée, les surplus engendrés par la location des logements et les subventions de la SCHL sont utilisés pour entretenir le bâtiment et les logements ou sont retournés à la SCHL pour que celle-ci les utilise à d'autres fins, pour en aider d'autres.

Il est tout à fait juste de dire que cet organisme fut victime de plusieurs changements qui ont bouleversé son environnement et qui ont diminué sa capacité de répondre aux besoins des personnes résidentes. Aujourd'hui, toutefois, on peut penser que de nouvelles perspectives devront être envisagées pour pallier ces manques. La tâche peut sembler très lourde, mais avec une participation accrue d'un plus grand nombre d'acteurs dans les instances décisionnelles, de très belles réalisations pourraient voir le jour aux Jardins de l'Est. En consolidant un processus de prise de décision plus démocratique, la tâche pourrait possiblement se voir allégée et, certainement, mieux partagée. Les familles des résidents pourraient aussi, un jour, être incluses dans le conseil d'administration pour, à la fois, prêter main forte aux administrateurs actuels et devenir des acteurs impliqués dans la vie de leurs parents et dans le bien-être des membres de la société.

5.4 Les perspectives anticipées

Le départ éventuel du président-fondateur, qui joue un rôle de premier plan dans la ressource, pourrait occasionner des remises en question importantes au sein du conseil d'administration des Jardins de l'Est. Cette question inquiète particulièrement un des membres du conseil d'administration. Cet homme, dit-il, joue un rôle clé dans l'organisme qui en est venu à dépendre, en quelque sorte, de sa présence et de son implication (Entrevue no 8, 2003). Sans nier que les autres membres du conseil d'administration fassent un travail important, il faut admettre qu'ils jouent un rôle moins central que le président-fondateur.

En fait, plusieurs questions se poseront alors. Par exemple, le membre qui le remplacera voudra-t-il jouer un rôle aussi actif et prédominant au sein de la ressource? Sera-t-il souhaitable de reprendre le même mode de fonctionnement ou plutôt de s'ouvrir à de nouvelles approches, comme de favoriser une participation accrue des résidents et des employés à la gestion de l'organisme?

L'une des employées rencontrées avait quelques pistes de solution intéressantes à proposer pour pallier le manque d'activités ressenti par les résidents, tels que des ateliers d'artisanat ou des cours donnés directement à la résidence. Par contre, elle ne se sentait pas suffisamment encouragée à participer activement aux choix concernant le fonctionnement de l'organisme pour présenter ses idées. Elle y songeait, mais demeurait hésitante puisqu'on ne lui avait jamais demandé son opinion. Pourtant, elle passe beaucoup de temps dans la ressource et entend plusieurs commentaires venant des personnes âgées elles-mêmes (Entrevue no 4, 2003).

Il semble que les Jardins de l'Est disposent de ressources insoupçonnées, qui, mises à contribution, pourraient favoriser un renouvellement du fonctionnement et des pratiques de l'organisme. De plus, le président nous a lui-même confié que certains autres membres trouvaient qu'ils n'étaient pas suffisamment impliqués dans la vie de la ressource. Peut-être que dans les années à venir, un nouveau vent pourrait souffler, encourageant un engagement accru de toute l'équipe du conseil d'administration, et même éventuellement, celui des résidents dans le choix des nouvelles orientations. Ce pourrait être là une occasion

intéressante d'impliquer d'autres personnes dont la contribution pourrait faire évoluer la ressource. C'est à suivre...

Conclusion

Le vieillissement de la population pose des questions très importantes, notamment sur le plan des ressources dont nous disposons aujourd'hui et face à celles dont nous disposerons dans l'avenir. Il y a une vingtaine d'années, une équipe décida de s'impliquer pour mettre sur pied un organisme à but non lucratif pour répondre aux besoins des personnes âgées en matière de logement à Sherbrooke. Ils créèrent donc ce qui allait devenir Les Jardins de l'Est. Ils cherchaient à fournir un logement de bonne qualité aux personnes âgées et à donner leur appui au président-fondateur qui portait profondément en lui les destinées du projet. Ce dernier avait été bien pensé, le plaçant sur un terrain magnifique, où plusieurs services se trouvaient à proximité. On pouvait ainsi offrir une gamme de services importante aux résidents, tout en évitant d'avoir à les reproduire dans l'édifice même des Jardins de l'Est.

Par contre, au cours des années, le milieu ambiant subit des transformations importantes qui occasionnent maintenant des remises en question sérieuses quant au fonctionnement éventuel de la ressource. Elle avait été conçue en fonction de son environnement de départ, mais aujourd'hui, les personnes qui y résident se retrouvent aux prises avec des manques importants, notamment sur le plan des l'activités physiques et sociales. Certains membres du conseil d'administration tentent de trouver des solutions, mais l'infrastructure des Jardins de l'Est offre très peu d'alternatives.

Jusqu'ici, très peu d'acteurs différents ont pris part aux instances décisionnelles. Le conseil d'administration est composé de huit membres en règle, mais ce groupe n'inclut aucun résident. Lorsque nous avons rencontré des personnes qui habitent ou travaillent dans la ressource, nous nous sommes rendus compte qu'une quantité importante de talents et d'idées sont passés sous le silence parce qu'elles ne sont pas appelées à s'impliquer dans la planification et la gestion de l'organisme. Il sera intéressant de voir si éventuellement, la structure des Jardins de l'Est s'assouplira pour permettre une participation accrue des divers acteurs. Les solutions aux difficultés que vivent présentement les Jardins de l'Est seraient possiblement moins difficiles à trouver si les membres du conseil d'administration faisaient appel à leurs idées et opinions.

Des défis de taille attendent donc les différents acteurs de la ressource. Peut-être choisiront-ils de combiner leurs forces pour surmonter les obstacles. Une chose est certaine : les Jardins de l'Est sont très importants aux yeux des personnes qui y habitent. C'est en fait beaucoup plus qu'un simple « bloc à appartements », plusieurs s'y référant comme étant leur maison. Souhaitons donc que cet organisme parvienne à grandir et continue à offrir un service de qualité. De telles ressources d'habitation ont le potentiel de permettre aux personnes âgées de jouir de leur « chez eux » et de leur autonomie le plus longtemps possible, à condition qu'elles s'adaptent aux exigences et aux besoins changeants de cette clientèle.

Bibliographie

1. Ouvrages généraux

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2000). *L'économie sociale en milieu rural: portrait sommaire et pistes de développement, Avis présenté au ministère des Régions*, Chantier de l'économie sociale, 24 p.

COMEAU, Yvan (2000). *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Cahier du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales, dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), no 9605, Montréal, UQÀM (Université du Québec à Montréal), 19 p.

CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE (1983). *Perspectives nouvelles sur le vieillissement au Canada*, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 99 p.

CONSEIL PROVISOIRE DES AÎNÉS ET AÎNÉES DE L'EST-DU-QUÉBEC (1993). *Préoccupations des personnes de 55 ans et plus*, Ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, 105 p.

CORBEIL, Christine, DESCARRIES, Francine, en collaboration avec GUAY, Danièle, et Julie LAVOIE (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 (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales) no 00-03, Montréal, UQÀM, 17 p.

CORBEIL, Christine, DESCARRIES, Francine, en collaboration avec GUAY, Danièle, et Julie LAVOIE (2000). *Éléments pour un coffre d'outils méthodologiques pour la recherche au sein des entreprises d'économie sociale*, Cahiers du LAREPPS no 00-06, Montréal, UQÀM, 23 p.

DAGENAIS, Hélène (2004). *Manoir A. Pierre Lanctôt – Monographie d'un organisme sans but lucratif d'habitation pour personnes âgées en légère perte d'autonomie*, Cahier du LAREPPS no 04-24, 77 p.

DUCHARME, Marie-Noëlle (2004). *Le tiers secteur de l'économie sociale dans le domaine des habitations destinées aux personnes âgées-portrait sectoriel*, Cahiers du LAREPPS, no 04-05, Montréal, UQÀM, 81 p.

DUCHARME, Marie-Noëlle, VAILLANCOURT, Yves et François AUBRY (2002). *Portrait des organismes sans but lucratif d'habitation sur l'île de Montréal*, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales et Fédération des OSBL d'habitation de Montréal, 80 p.

DEFOURNY, Jacques et José L. MONZÓN CAMPOS (1992). *Économie sociale, Entre économie capitaliste et économie publique*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael, 459 p.

- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire, Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 230 p.
- GROUPE D'EXPERTS SUR LES PERSONNES ÂGÉES (1991). *Vers un nouvel équilibre des âges*, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 99 p.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2002). *La situation démographique au Québec*, bilan 2002, Québec, 331 p.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (1999). *Recensement de la population, 1996-1991-1986. Données comparatives et faits saillants*, Estrie, Collection Les Régions, Québec, 287 p.
- JETTÉ, Christian, LÉVESQUE, Benoît, MAGER, Lucie et Yves VAILLANCOURT (1999), *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être : recension des écrits*, Cahiers du LAREPPS no 99-02, Montréal, UQAM, 145 p.
- KESTEMAN, Jean-Pierre (2002), *L'histoire de Sherbrooke : de la ville ouvrière à la métropole universitaire (1930 à 2002)*, GGC Éditions, Sherbrooke, 489 p.
- LALONDE, Luc, MERCIER, Nathalie, et Diane TREMBLAY, Fédération des OSBL d'habitation de Montréal (2001). « Brique et éthique : du logement autrement, mais comment? », *Nouvelles Pratiques sociales*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, Volume 14, no 2, décembre 2001, 28-38.
- LESEMANN, Frédéric, et Claude MARTIN (1993). *Les personnes âgées*, La documentation française, 215 p.
- LES JARDINS DE L'EST INC. (2002). *États financiers au 30 juin 2002*, 12 p.
- LES JARDINS DE L'EST INC. *Guide pour les locataires*, 2 p.
- LES JARDINS DE L'EST (1978). *Règlements généraux de la corporation*, 6 p.
- LES JARDINS DE L'EST (2003). *Tarifs des loyers tels que fixés par la Société canadienne d'hypothèques et de logement*, 1 p.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES (1983). *Problématiques et orientations à l'égard des ressources institutionnelles et alternatives destinées aux personnes âgées*, Québec, 19 p.
- RENAUD, François (1989). *L'impact du vieillissement de la population sur l'habitat : les personnes âgées et leurs besoins résidentiels*, Société d'habitation du Québec, 46 p.
- RÉSEAU QUÉBÉCOIS DES OSBL D'HABITATION (2002). *L'accessibilité au logement : une question d'équilibre entre les moyens et entre les acteurs*, Mémoire

déposé aux membres de la Commission de l'aménagement du territoire dans le cadre de son mandat d'initiative sur le logement social et abordable, septembre 2002, 30 p.

SICOTTE, Claude (1982). *Évaluation des bénéficiaires en centres d'accueil d'hébergement et en centres hospitaliers de soins prolongés*, Ministère des Affaires sociales, Direction de l'évaluation des programmes, 21 p.

WATTS, Réginald M. (1990). *Le rôle des bénévoles dans les organisations sans but lucratif*, Société canadienne des directeurs d'association, 24 p.

2. Entrevues

Entrevue no 1 (2003), Transcription complète d'une entrevue avec le président-fondateur des Jardins de l'Est, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 61 p.

Entrevue no 2 (2003), Transcription complète d'une entrevue avec une employée des Jardins de l'Est, Université de Sherbrooke, Département de service social, 38 p.

Entrevue no 3 (2003), Transcription complète d'une entrevue de groupe avec des résidents des Jardins de l'Est, Université de Sherbrooke, Département de service social, 70 p.

Entrevue no 4 (2003), Transcription complète d'une entrevue avec une employée des Jardins de l'Est, Université de Sherbrooke, Département de service social, 59 p.

Entrevue no 5 (2003), Transcription complète d'une entrevue avec une résidente des Jardins de l'Est, Université de Sherbrooke, Département de service social, 60 p.

Entrevue no 6 (2003), Transcription partielle d'une entrevue avec une résidente des Jardins de l'Est, Université de Sherbrooke, Département de service social, 39 p.

Entrevue no 7 (2003), Transcription complète d'une entrevue avec une résidente des Jardins de l'Est, Université de Sherbrooke, Département de service social, 67 p.

Entrevue no 8 (2003), Transcription complète d'une entrevue avec le trésorier des Jardins de l'Est, Université de Sherbrooke, Département de service social, 20 p.

Entrevue no 9 (2004), Transcription partielle d'une entrevue avec un employé responsable des Jardins de l'Est à la SCHL (Société canadienne d'hypothèques et de logement), Université de Sherbrooke, Département de service social, 5 p.

3. Sources Internet

CLSC DE SHERBROOKE ET LE SERVICE DE SOUTIEN AUX PROGRAMMES, À L'ENSEIGNEMENT ET À LA RECHERCHE DU CLSC DE SHERBROOKE (2003), *Présentation*.

http://www.clsc-sherbrooke.qc.ca/science-gestion/clsc_SSPER.html

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2002), *Portrait gouvernemental de la région*,
http://www.estrie.gouv.qc.ca/portrait_regional/population/index_fr.htm

MINISTÈRE DES RÉGIONS (1999), *Cadre de référence de la Politique de la ruralité : pour une occupation plus dynamique du territoire rural*,
<http://www.mreg.gouv.qc.ca/sgi/Publication/Publication/ruralite.pdf>

RÉGIE DU LOGEMENT (2002), *Plan stratégique de la Régie du logement 2001-2003*,
http://www.rdl.gouv.qc.ca/fr/1_0/index.asp

RÉSEAU QUÉBÉCOIS DES OSBL D'HABITATION DU QUÉBEC, Site Internet :
<http://www.rqoh.com./index2.php?section=rqoh&item=apropos>.

SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT (2001), *Taux d'inoccupation moyen des logements locatifs*,
<http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/presse/commu/2001/2001-11-26-0815.cfm>