

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 05-06

**LA VILLA DE MONTFORT
Monographie d'une résidence privée pour personnes âgées
autonomes ou en légère perte d'autonomie**

**Par
Marie-Claude Richard**

**Sous la direction de Danielle Maltais
Professeure au module d'intervention sociale, UQÀC**

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

**© LAREPPS/UQÀM
Février 2005**

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2005

ISSN 1490-8069

AVANT-PROPOS

Cette monographie a pu être réalisée grâce au soutien financier du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) dans le cadre de l'action concertée intitulée «Vieillissement de la population et les impacts économiques et sociodémographiques».

Nous tenons à exprimer nos remerciements à madame Dorice Potvin, propriétaire et directrice de la Villa de Montfort, pour sa disponibilité et sa collaboration tout au long de notre étude. Un grand merci aux employés et aux résidents de la Villa, qui ont généreusement accepté de se soumettre au processus d'entrevue.

RÉSUMÉ

Ce cahier présente une étude monographique de la Villa de Montfort, une résidence privée pour personnes âgées autonomes et en légère perte d'autonomie située dans l'arrondissement Jonquière de Ville de Saguenay. Fondée en 1990 par M^{me} Dorice Potvin, cette ressource d'habitation fait partie des 19 résidences privées à but lucratif et non lucratif existantes sur le territoire sociosanitaire de Jonquière.

La Villa de Montfort offre 24 chambres à des personnes âgées autonomes et en légère perte d'autonomie. Les 25 locataires, pour la grande majorité des femmes âgées entre 66 et 94 ans, ont accès à une série de services diversifiés de l'ordre notamment de l'alimentation, de la sécurité, des soins de santé, de la gestion des médicaments, de l'entretien ménager, des activités récréatives et des activités physiques.

Après avoir mis en contexte les conditions d'émergence et identifier les principaux acteurs sociaux impliqués dans sa mise sur pied et son fonctionnement, cette étude s'attarde à décrire et à analyser la résidence sous ses dimensions institutionnelles et organisationnelles. La monographie s'achève sur un chapitre où sont exposés des éléments de bilan et de synthèse sur le plan des réalisations et des perspectives d'avenir.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACAPA	Association des centres d'accueil privés autofinancés
AFS	Assistante familiale et sociale
AQDR	Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées
ARCPQ	Association des résidences et CHSLD privés du Québec
ARPR	Association des résidences pour personnes retraitées
ARRQ	Association des résidences pour retraités du Québec
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CLSC	Centre local de services communautaires
CR	Centre de réadaptation
ÉCOBES	Groupe d'études des conditions de vie et des besoins de la population
FADOQ	Fédération de l'âge d'or du Québec
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
RRSSS-02	Régie régionale de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-St-Jean
SCHL	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ	Société d'habitation du Québec
UCDG	Unité de courte durée gériatrique

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iii
RÉSUMÉ	iii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES SCHÉMAS	vii
INTRODUCTION	1
MÉTHODOLOGIE	3
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	5
1.1 Le milieu	5
1.1.1 <i>La localisation</i>	5
1.1.2 <i>Un aperçu historique</i>	6
1.1.3 <i>Les données démographiques et socioéconomiques</i>	7
1.1.4 <i>L'organisation sociale et l'infrastructure</i>	8
1.2 Le secteur d'activité	11
1.2.1 <i>Les résidences privées pour personnes âgées</i>	11
1.2.2 <i>Les résidences privées pour personnes âgées à Jonquière</i>	13
1.3 Du projet initial au démarrage	13
1.4 La Villa de Montfort aujourd'hui.....	16
2. LES ACTEURS DE LA VILLA DE MONTFORT	18
2.1 Les acteurs à l'interne	18
2.1.1 <i>La directrice</i>	18
2.1.2 <i>Les travailleurs salariés</i>	18
2.1.3 <i>Les résidents</i>	22
2.1.4 <i>Les résidents bénévoles</i>	24
2.2 Le réseau	24
2.2.1 <i>Le carrefour de santé de Jonquière</i>	25
2.2.2 <i>L'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-St-Jean</i>	25
2.2.3 <i>Les associations</i>	26
2.2.4 <i>Les bénévoles</i>	26
2.2.5 <i>Le centre de jour</i>	26
2.2.6 <i>Le programme Roses d'or</i>	26

3.	LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	30
3.1	Le statut juridique et les objets	30
3.2	Les rapports de pouvoir à l'interne	30
	3.2.1 <i>Le pouvoir formel et informel</i>	31
	3.2.2 <i>L'inclusion des résidents et résidentes</i>	31
	3.2.3 <i>L'inclusion et les acquis des producteurs salariés</i>	32
3.3	Les rapports avec l'extérieur.....	34
3.4	Les règles juridiques et législatives	36
4.	LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	38
4.1	Le profil organisationnel.....	38
	4.1.1 <i>Les principaux objectifs</i>	38
	4.1.2 <i>Les aspects stratégiques et les priorités</i>	39
	4.1.3 <i>Les services produits</i>	39
	4.1.4 <i>Les services offerts</i>	45
	4.1.5 <i>Les données financières</i>	51
4.2	Les processus organisationnels	54
	4.2.1 <i>La production de services</i>	54
	4.2.2 <i>L'organisation du travail</i>	59
	4.2.3 <i>La formation des producteurs de services</i>	59
	4.2.4 <i>La consommation des services</i>	59
	4.2.5 <i>Le vieillissement des résidents et la perte grandissante d'autonomie</i>	62
5.	LES ÉLÉMENTS DE BILAN ET DE SYNTHÈSE	64
5.1	Sur le plan des réalisations.....	64
5.2	Les perspectives anticipées	64
	CONCLUSION.....	66
	BIBLIOGRAPHIE.....	68
1.	Ouvrages généraux.....	68
2.	Documentation électronique	69
3.	Entrevues.....	70

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Les entreprises de l'arrondissement Jonquière par secteur d'activité.....	10
Tableau 2	Répartition de l'âge des résidents en résidence privée	22
Tableau 3	Sommaire des règles relatives à l'opération d'une résidence pour personnes âgées autonomes	37
Tableau 4	Exemples de menus du dîner à la Villa de Montfort.....	45
Tableau 5	Horaire des activités récréatives à la Villa de Montfort.....	49
Tableau 6	Synthèse des services offerts à la Villa de Montfort.....	50
Tableau 7	Quelques données financières de la Villa de Montfort.....	52

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma 1	Limites des arrondissements de Ville de Saguenay	5
Schéma 2	Réorganisation municipale de Ville de Saguenay.....	7
Schéma 3	Code d'éthique de la Villa de Montfort	62

INTRODUCTION

Cette monographie présente les résultats d’une recherche portant sur la Villa de Montfort, une résidence privée pour personnes âgées autonomes et en légère perte d’autonomie, située dans l’arrondissement Jonquière de Ville de Saguenay. 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 social et d’hébergement concernant les personnes âgées en perte d’autonomie », coordonné par Yves Vaillancourt et Michèle Charpentier. Ce projet implique la réalisation de douze monographies de ressources d’habitation réparties dans quatre régions du Québec : le Saguenay–Lac-St-Jean, la Montérégie, l’Estrie et Montréal. Ces études permettront de mieux saisir les apports des différents types de ressources d’habitation au sein de leur communauté d’appartenance, c’est-à-dire les passerelles existant entre les secteurs privé, public, communautaire et le tiers secteur. La monographie de la Villa de Montfort constitue l’une des trois recherches à être réalisées dans la région du Saguenay–Lac-St-Jean.

La monographie présente les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles ainsi que les conditions d’émergence de cette ressource d’habitation privée pour personnes âgées fondée en 1990. Pour ce faire, nous mettrons à profit le guide d’accompagnement et d’observation spécifique à l’étude des milieux de vie pour personnes âgées (Charpentier *et al.*, 2003), qui a permis d’orienter notre démarche au moyen d’outils méthodologiques adaptés à notre objet d’étude. L’élaboration de ces outils a été largement inspirée du guide de collecte et de catégorisation des données conçu par Yvan Comeau (2000) et du questionnaire élaboré par l’équipe de recherche sur les entreprises d’économie sociale (Corbeil *et al.*, 2000).

Parallèlement à la réalisation de quatre monographies sur le secteur des résidences privées pour personnes âgées autonomes et en légère perte d’autonomie, une étude sectorielle est réalisée afin de dresser le portrait du secteur marchand en matière d’hébergement pour cette population.

Cette monographie se divise en cinq grandes parties. Après avoir brièvement rappelé les outils méthodologiques utilisés pour la constituer, nous enchaînerons avec la section portant sur le contexte d’émergence ayant mené à la création de la ressource. La deuxième section du document sera consacrée à la présentation des acteurs sociaux en présence : des résidents qui habitent la ressource aux employés de l’organisme en passant par la propriétaire de la Villa et les collaborateurs externes. La section 3 nous permettra de tracer le portrait des dynamiques institutionnelles à l’œuvre au sein de la Villa de Montfort. Ces dynamiques concerneront particulièrement les rapports de pouvoir à l’interne et à l’externe, c’est-à-dire les rapports tissés avec les partenaires des secteurs public et communautaire impliqués auprès de la Villa de Montfort. La section 4, quant à elle, portera sur les éléments organisationnels de la ressource, en l’occurrence, son profil et les processus organisationnels. Enfin, la dernière section du document permettra de procéder à une analyse synthétique des divers éléments mis en lumière dans les sections précédentes, notamment sur le plan des réalisations de l’entreprise et de ses perspectives d’avenir. Nous terminerons avec une récapitulation des principaux éléments mis en relief dans la monographie.

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche de type qualitatif s'appuie sur des données recueillies à partir de trois sources distinctes : d'abord par la consultation de différents documents relatifs à l'organisme, ensuite par le biais d'entrevues semi-dirigées réalisées avec les résidents, les employés et la propriétaire, et finalement par l'observation directe sur le terrain.

Les documents recueillis comprennent la raison sociale de la Villa, l'exercice financier de la Villa pour l'année 2001-2002, le pamphlet publicitaire, une copie du code d'éthique, les menus offerts et l'horaire des activités hebdomadaires de la Villa. Mis à part les services d'un comptable qui vérifie les comptes annuellement, la propriétaire de la résidence procède elle-même à toute son administration, ce qui réduit au minimum le volume de la « littérature grise ».

Quatorze entrevues ont été réalisées avec les différents intervenants de la Villa : deux avec la propriétaire et fondatrice de la résidence; cinq auprès des membres du personnel de la Villa ; sept entretiens ont eu lieu avec huit résidents de la Villa (c'est-à-dire un couple et six dames) ; enfin, une entrevue de groupe réunissant neuf résidentes a aussi été réalisée.

Les entrevues, d'une durée variant entre une demi-heure et deux heures, se sont déroulées au mois de mars 2004, à l'intérieur des locaux de la Villa ainsi que dans un appartement annexé à la résidence, où demeure le couple de gardiens de nuit. Elles ont été menées de façon semi-directive à l'aide des différents guides d'accompagnement (Charpentier *et al.*, 2003) adaptés selon le statut de la personne rencontrée.

Ces visites ponctuelles à la Villa ont permis d'observer le quotidien de la résidence, de ses locataires et de ses employés à différents moments de la semaine et de la journée. Les entrevues avec les résidents ayant lieu dans leurs chambres respectives, il nous a été possible d'observer l'aménagement de celles-ci, ainsi que de nous rendre compte de leur accessibilité. Guidée par la propriétaire, une visite complète de la Villa nous a permis d'observer la configuration globale des lieux physiques. De plus, il nous a été possible de prendre un repas sur place avec des employés et de passer du temps au salon avec les résidentes en écoutant deux de leurs compagnes jouer de l'orgue, d'assister à la communion partagée aux résidents

par une bénévole de la paroisse, aux séances de bingo et aux parties de cartes en soirée. Ces nombreuses visites, ont permis de consigner les observations effectuées à l’intérieur des dimensions de la grille d’observation des milieux de vie pour personnes âgées complémentaire à la grille de collecte des données de Yvan Comeau (2000).

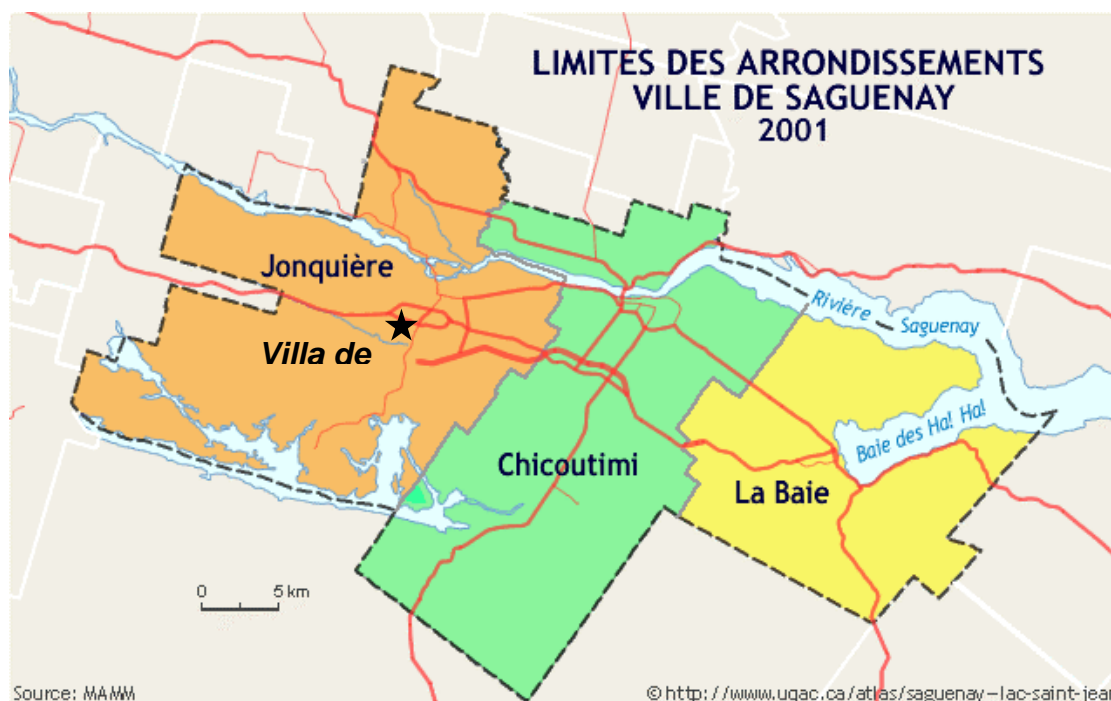
1. LE CONTEXTE D’ÉMERGENCE

1.1 Le milieu

1.1.1 La localisation

La Villa de Montfort est sise dans un quartier résidentiel de l’arrondissement Jonquière situé dans la ville de Saguenay (Schéma 1). Selon le dernier recensement de Statistique Canada (c’est-à-dire avant la réorganisation municipale de 2002), Jonquière comptait 54 842 habitants répartis sur un territoire de 227 km².

Schéma 1



1.1.2 Un aperçu historique¹

C’est en 1866 que Jonquière acquiert le statut de municipalité, avec un peu plus de 400 habitants. Colonie à vocation agricole au milieu du XIX^e siècle, Jonquière connaît une poussée industrielle autour de 1900 alors qu’un groupe de citoyens met sur pied une usine de pâte sur la Rivière-aux-sables. L’implication de l’industriel William Price dans la fabrication de papier à grande échelle permet une expansion de la ville, qui entraîne en 1912 la création de la ville de Jonquière et de la municipalité de village de Kénogami, sa voisine. Un pôle de développement se dessine alors autour de la gare, du moulin et de l’usine de pâte et papier, qui va attribuer à Jonquière une partie de sa vocation industrielle.

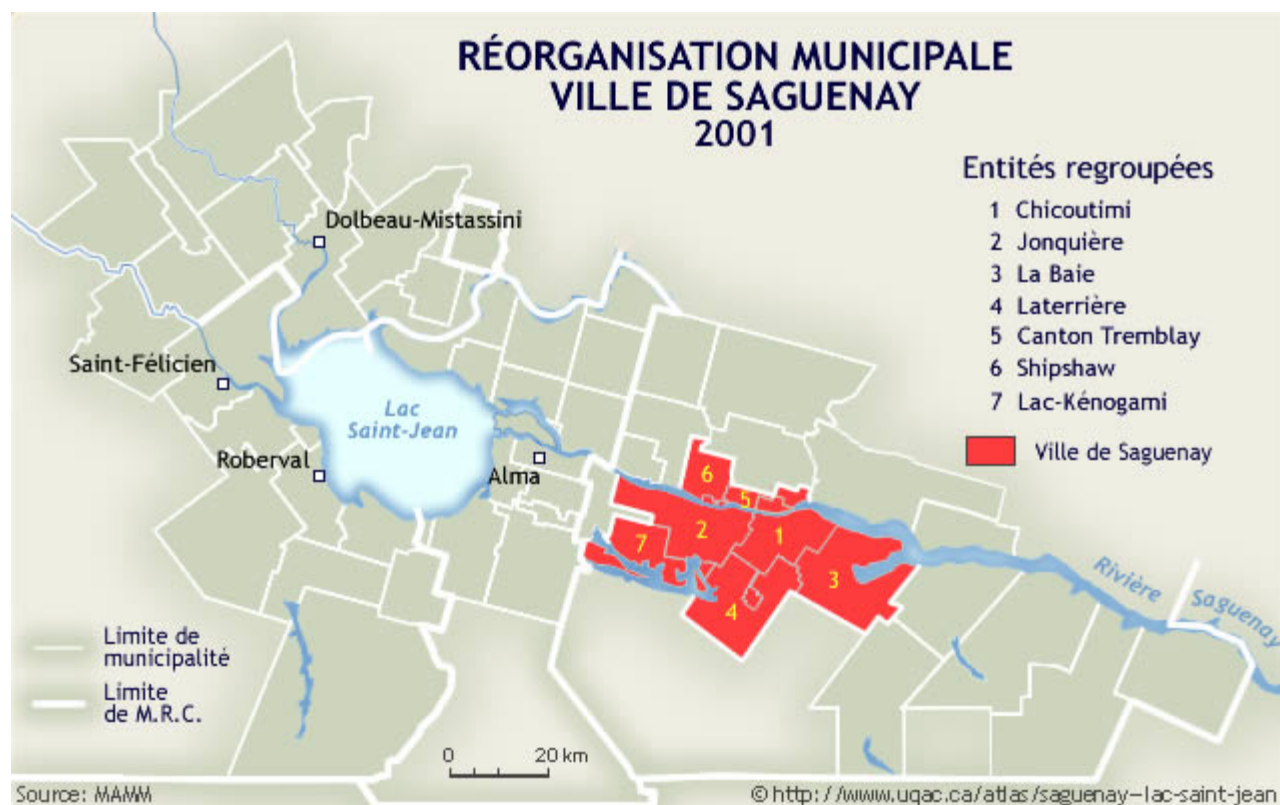
En 1925, l’Aluminum Compagny of America (Alcoa) s’établit sur un plateau à l’est de Kénogami, là où la topographie favorise l’établissement d’une nouvelle ville industrielle. En un temps record est construite une gigantesque aluminerie de plus de trois kilomètres de long. D’une grande guerre à l’autre, Jonquière connaît un essor fulgurant. Jusqu’en 1942, Alcan contrôle la destinée d’Arvida ; l’aluminerie s’y impose comme un *leader* mondial dans son champ de production. La présence d’un approvisionnement abondant en hydroélectricité permet de faire de la région un des principaux producteurs de papier journal et d’aluminium. Ces secteurs assurent la croissance de Jonquière qui, après la Deuxième Guerre mondiale, ajoute à sa structure industrielle un secteur de services de plus en plus diversifié. En 1975, les populations d’Arvida, de Kénogami, de Jonquière et de la paroisse Jonquière fusionnent leurs frontières pour former une seule grande agglomération urbaine, créant ainsi la nouvelle ville de Jonquière.

Un quart de siècle plus tard, le mouvement des réorganisations municipales transforme une fois de plus le visage de la municipalité de Jonquière (Schéma 2), alors que sept entités municipales se fusionnent pour ne former qu’une seule grande ville. Constituée le 18 février 2002, Ville de Saguenay représente la sixième ville en importance au Québec² : elle compte 151 150 habitants répartis sur un territoire de 1 166 km² divisé en trois grands arrondissements : Chicoutimi, La Baie et Jonquière. L’arrondissement de Jonquière comprend les anciennes villes de Jonquière, Lac-Kénogami et Shipshaw.

¹ Données tirées de : <http://ville.jonquiere.qc.ca/francais/historique>.

² Ville de Saguenay, février 2003.

Schéma 2



1.1.3 Les données démographiques et socioéconomiques

Selon les données du dernier recensement de Statistique Canada³, on compte dans la ville de Jonquière 54 842 habitants, ce qui représente une baisse de 2,9 % de la population par rapport au recensement de 1996. Au cours la même période, la population du Saguenay–Lac-St-Jean a diminué de 3,2 % et celle du Québec a augmenté de 2,5 %. En 2001, parmi la population de Jonquière, seulement 0,8 % des personnes sont unilingues anglais, comparativement à 7,8 % pour l'ensemble du Québec. La proportion des immigrants correspond à 0,7 % de la population, tandis qu'elle représente 9,9 % de la population de la province.

Concernant la composition de la population selon l'âge, les personnes âgées de 65 ans et plus représentent 13,9 % de la population de Jonquière, ce qui équivaut à une proportion à peine supérieure à celle de l'ensemble du Québec, qui se situe à 13,1 %. Alors que la population régionale totale diminuera d'environ 10 % entre 1996 et 2026, le nombre d'habitants de 65 ans et plus augmentera de près de 150 % pour la même période. Pour leur part, les jeunes de moins de 15 ans représentent 16,4 % de la population de Jonquière, tandis que la proportion pour l'ensemble du Québec est évaluée à 17,3 %. La cohorte la plus peuplée est celle des

35-54 ans avec un total de 18 503 individus (33,7 %), tandis que cette tranche d’âge représente 32,3 % de la population de l’ensemble du Québec.

À Jonquière, le revenu total médian des personnes âgées de 15 ans et plus équivaut à 19 164 \$ alors qu’il se chiffre à 20 665 \$ pour l’ensemble du Québec. Le taux d’activité est évalué à 57,2 %, comparativement à 64,2 % pour l’ensemble du Québec. Le taux de chômage, quant à lui, se situe à 12,7 %, loin devant le taux de chômage de l’ensemble du Québec, qui s’élève à 8,2 %.

Au total, 22 520 personnes font partie de la population active occupée de 15 ans et plus de Jonquière, dont 44,1 % sont des femmes. La majeure partie de la population active expérimentée se trouve dans les industries de la fabrication et de la construction (25,3 %), les services (21,7 %), les soins de santé et l’enseignement (18,9 %) et le commerce de gros et de détail (16,2 %). Enfin, on trouve à Jonquière 22 540 ménages privés. Le nombre de logements loués s’élève à 8 550 et le tarif mensuel moyen de ces logements se chiffre à 455 \$.

1.1.4 L’organisation sociale et l’infrastructure

À l’aube du XXI^e siècle, bien que Jonquière constitue un centre urbain dont la vocation industrielle a décliné ces dernières décennies, la grande industrie demeure le secteur névralgique de son économie, alors que l’entrepreneuriat régional devient un moteur important du développement local⁴.

³ Statistique Canada 2001, *Profil des communautés*.

⁴ Selon les données tirées de : <http://ville.jonquiere.qc.ca/francais/historique>.

Plusieurs organismes et institutions œuvrent dans les différents secteurs de l’activité socioéconomique de Jonquière, dont voici les plus importants :

- dans le secteur de la santé, on trouve les services fusionnés d’un CLSC, d’un CHSLD et d’un centre hospitalier qui possède une mission régionale de centre de réadaptation en déficience physique et en toxicomanie ;
- dans le secteur de l’éducation, la commission scolaire de Jonquière compte une vingtaine d’écoles primaires et secondaires, dont l’une offre le programme d’éducation internationale. De plus, un cégep, ayant développé une expertise et des spécialités nationalement reconnues comme le centre linguistique qui accueille des étudiants en immersion en français langue seconde, ainsi que son réputé cours en art et technologie des médias unique au Québec, loge un organisme de recherche en sciences sociales appliquées (ÉCOBES) ainsi qu’un centre régional de prévention de l’abandon scolaire (CRÉPAS) ;
- dans le secteur de l’emploi et du développement économique et industriel, l’arrondissement peut compter sur un carrefour jeunesse-emploi (CJE), un centre local d’emploi (CLE), un centre de production automatisée – ce centre constitue un centre collégial de transferts de technologie dont la mission d’aide aux industries favorise l’émergence de petites et moyennes entreprises – ainsi qu’une chambre de commerce. On trouve dans l’arrondissement Jonquière⁵ quelque 403 entreprises de commerces de gros et de détail, 250 entreprises de services gouvernementaux de santé et d’éducation et 207 entreprises manufacturières et de construction (Tableau 1). Parmi les principaux employeurs de la région, il y a l’entreprise Alcan qui possède trois usines majeures réparties sur le territoire régional, dont l’une a subi en fin d’année 2003 une perte d’emplois massive.

⁵ Enquête du CLD de Saguenay, 2002.

**Tableau 1. Les entreprises de l'arrondissement Jonquière
par secteur d'activité⁶**

Secteurs	Entreprises	%
Agriculture et pêche	61	4
Forêt et mines	11	0,7
Manufacturier et construction	207	13,4
Transport et communication	41	2,7
Commerce de gros et de détail	403	26,1
Finances, assurances et immobilier	67	4,3
Services aux entreprises	131	8,5
Services gouvernementaux, santé et éducation	250	16,2
Hébergement et restauration	124	8
Autres services	248	16
Total	1 543	100

- dans le secteur des loisirs et de la culture, l'arrondissement Jonquière compte sur son territoire une bibliothèque municipale accessible à la population *via* ses trois succursales, ainsi que de multiples lieux de diffusion dans le domaine des arts de la scène, tels que la place Nikitoutagan, le centre culturel du Mont Jacob, le palace Arvida (où se produisent pendant la saison estivale les chanteurs de Québecissime, un spectacle à grand déploiement de renommée nationale), le Foyer des arts et de la culture – qui héberge notamment l'atelier de musique de Jonquière –, le Palais des sports, et la salle François-Brassard – qui permet notamment la diffusion des représentations du ciné-club du cégep de Jonquière. On trouve également à Jonquière le centre historique William-Price, qui constitue un lieu d'interprétation du développement de l'industrie forestière régionale. L'arrondissement se fait aussi l'hôte d'événements culturels majeurs dans la région, tels que « Jonquière en neige », qui présente tous les hivers les œuvres des sculpteurs sur glace et « Jonquière en musique », qui permet aux artistes de la région de se produire en public.

Près d'une soixantaine d'organismes communautaires oeuvrent sur le territoire sociosanitaire de Jonquière, qui comprend les localités de Bégin, Jonquière, Lac-Kénogami, Larouche,

Saint-Ambroise, Saint-Charles-de-Bourget et Shipshaw. Parmi les clientèles rejointes par ces organismes à travers une population où l’on dénombre 65 694 habitants, sont représentés notamment : les personnes souffrant de problèmes d’alcoolisme et d’autres toxicomanies, les familles, les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes démunies, les personnes handicapées, les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale et de santé physique, etc. En ce qui a trait à certains facteurs de risques, la population de l’arrondissement Jonquière présente la plus faible proportion de jeunes de moins de 15 ans et la plus forte proportion de personnes âgées de 65 ans et plus, le plus faible indice de fécondité de la région, le plus haut taux de grossesse à l’adolescence, la plus forte proportion de population vivant sous le seuil de faible revenu, la plus forte proportion de personnes assistées sociales, la plus forte proportion de familles monoparentales avec des enfants de moins de 18 ans, une surmortalité reconnue et démontrée, et un taux élevé d’incidence du cancer sous toutes ses formes (Carrefour de santé de Jonquière, 2004 : 4).

1.2 Le secteur d’activité

1.2.1 Les résidences privées pour personnes âgées

Les milieux d’hébergement pour personnes âgées, souvent démunies et rejetées, tenus par l’entreprise privée ou philanthropique ont existé pendant des décennies sous le vocable d’asile ou d’hospice, et ce, jusqu’à l’avènement de l’État-Providence. Au cours des années 1900 à 1940, les personnes âgées pauvres et abandonnées sont enfermées à l’intérieur des ressources gérées surtout par les communautés religieuses. À cette époque, la vieillesse n’est pas considérée comme un enjeu social et les personnes âgées n’existent pas comme groupe social. Dès les années d’après-guerre, on assiste à une période massive d’institutionnalisation. La vieillesse, alors reconnue socialement, est gérée de façon impersonnelle et collective. Les familles prenant autrefois en charge leurs aînés, se désengagent dans un contexte d’interventionnisme de l’État. Suite à la commission Castonguay-Nepveu, on assiste à la création d’un réseau d’institutions publiques, particulièrement en hébergement. Le début des années 1980 est, quant à lui, associé à la crise économique ; l’État se désengage. La remise en question du système étatique est parcourue par deux tendances : l’idéologie néolibérale, qui suscite la responsabilité individuelle, et la tendance sociocommunautaire, qui fait appel à la solidarité communautaire. Ainsi, en marge de l’augmentation du taux d’institutionnalisation

⁶ *Ibid.*

(c'est-à-dire en CHSLD pour les clientèles lourdes) et de l'élaboration d'une politique de maintien à domicile, on reconnaît la nécessité de développer de nouvelles ressources : « Survient [...] une poussée sans précédent de privatisation des ressources d'hébergement [...]. Les résidences privées non agréées viennent ainsi prendre le relais de l'hébergement public, en même temps que s'observe un alourdissement de leur clientèle. » (Charpentier, 2002 : 19).

Les résidences privées à but lucratif pour personnes âgées constituent l'acteur principal de l'hébergement au Québec et accueillent une clientèle de moins en moins autonome (Charpentier, 2002). Les personnes âgées demeurent dans leur résidence tant que de nouveaux besoins ne les contraignent pas à se trouver un nouveau milieu de vie, et beaucoup d'entre eux se tournent vers les résidences privées pour personnes âgées autonomes. Par résidence privée, nous entendons : « une ressource d'habitation collective de type chambre et pension accueillant au moins deux personnes âgées, appartenant à une personne morale ou physique et qui offre une gamme plus ou moins étendue de services » (*ibid.*: 31).

Les services d'hébergement de base, c'est-à-dire le gîte, le couvert et la surveillance, ainsi que l'indépendance fonctionnelle face au réseau public, constituent les deux conditions pour que la ressource soit considérée comme une résidence privée (Charpentier, 2002). Les autres services offerts sont liés aux besoins et à la capacité de payer des résidents et varient d'une résidence à l'autre. Il est possible de trouver de la surveillance continue, l'entretien ménager, l'entretien des vêtements personnels, la présence d'un personnel infirmier, les services liturgiques, l'animation, le transport chez le médecin, les collations, les fêtes et les anniversaires, etc. (MSSS, 1995).

1.2.2 Les résidences privées pour personnes âgées à Jonquière

Sur le territoire sociosanitaire de Jonquière, l’Agence de la santé et des services sociaux (anciennement la Régie régionale) dénombre 17 résidences privées à but lucratif hébergeant 581 personnes âgées, et deux OSBL hébergeant 52 aînés. Selon les données démographiques de Statistique Canada (2001), cela signifie que 7,5 % des personnes âgées de 65 ans et plus sur le territoire de Jonquière sont logées à l’intérieur des ressources privées, alors que le nombre de places en CHSLD sur le territoire ne permet de loger que 294 individus. Situées dans les limites des municipalités de Jonquière et de Saint-Ambroise, les 17 résidences privées comptent entre 6 et 204 unités d’hébergement, chambres ou logements ; quatre d’entre elles appartiennent à la catégorie des neuf unités et moins. Parmi la clientèle logée, la majorité (60,9 %) sont des personnes âgées entre 75 et 84 ans, une personne sur quatre (25,8 %) est âgée de 85 ans et plus, et une minorité fait partie des 65 à 74 ans et des 65 ans et moins (10,4 % et 2,7 % respectivement). De plus, à l’intérieur d’au moins quatre résidences du territoire, on calcule que la cohorte la plus fortement représentée (c’est-à-dire à plus de 50 %) correspond à celle des 85 ans et plus.

1.3 Du projet initial au démarrage

La Villa de Montfort est née d’une affinité pour la propriétaire avec la clientèle des personnes âgées, conjuguée à un désir d’investir de l’argent dans la construction d’un projet qu’elle pourrait administrer par elle-même. M^{me} Potvin explique les circonstances de la fondation de la Villa de Montfort :

Ce qui est arrivé c’est que, quand j’y ai pensé, c’est qu’on avait déjà investi de l’argent et on l’avait perdu. On s’était dit un jour, si on réinvestit de l’argent, c’est nous autres qui la gèrera. Donc on voit à l’administration, on voit à tout. C’est un peu ça aussi...et deuxièmement c’est le fait que je travaillais dans un milieu semblable, j’aimais avoir soin des gens. Ça aussi, ça a joué, les deux choses. (Entrevue n° 1, 2004)

C’est en 1990 que M^{me} Potvin achète une grande maison unifamiliale (on y trouvait par exemple une piscine intérieure qui n’existe plus actuellement) construite dans les années 1950 et située sur deux terrains de la rue de Montfort, dans un quartier résidentiel de l’arrondissement Jonquière. Comme l’objectif de départ visait l’accueil d’une clientèle âgée

en perte d’autonomie, des révisions ont été effectuées quant à l’aménagement de la bâtisse. Elle considère sa résidence comme une ressource intermédiaire entre une résidence pour personnes âgées autonomes et un centre hospitalier de longue durée ; le fait que la résidence de Montfort propose des chambres plutôt que des appartements témoigne, selon elle, de ce choix.

Souvent [dans d’autres résidences], [les personnes âgées] vont trouver des 2½, des 3½, donc c’est plus grand, ils ont plus grand à entretenir, ils vont se faire à manger, tandis qu’ici [à la Villa de Montfort] les personnes âgées vivent en chambre. Donc c’est pas le même rythme de vie, une personne va venir ici vraiment parce qu’elle a besoin d’encadrement. (Entrevue n°1, 2004)

La propriétaire n’a bénéficié d’aucune aide financière pour mettre sur pied la Villa et a donc contracté des prêts bancaires sous forme d’hypothèques, alors que les taux d’intérêt étaient particulièrement défavorables (17 % ou 18 %). Elle mentionne qu’il est de plus en plus difficile d’obtenir des prêts, alors que les taux d’intérêt actuels sont plus avantageux. Les sociétés de crédit prêtent plus volontiers aux investisseurs possédant plusieurs résidences ou des milieux de vie comptant plus de 50 unités. Selon la propriétaire de la Villa, la difficulté pour les résidences de moins de 50 unités d’obtenir des prêts s’explique par les nombreuses faillites déclarées par les résidences de petite taille.

Pendant la construction de la Villa, elle a dû faire appel à la Ville de Jonquière à propos des normes municipales et des normes d’habitation à respecter⁷, ainsi qu’à diverses entreprises pertinentes pour les plans, le service d’alarme, etc. La résidence ne détient pas de permis d’opération et aucune réglementation municipale n’est en vigueur à Jonquière concernant les résidences privées pour personnes âgées⁸.

Lors même que des données démographiques publiées en 1988-89 par le groupe ÉCOBES confirmaient le vieillissement de la population et le besoin de logement d’une clientèle moins autonome dans le secteur des résidences privées pour personnes âgées, le recrutement des premiers locataires a constitué une étape difficile.

⁷ Lorsque la résidence compte dix places et plus, elle doit se plier aux normes du bâtiment émises par la Régie du logement qui prévoit un aménagement conforme à certaines mesures de sécurité particulière.

⁸ Se référer au tableau 3.

Quand tu commences, le plus difficile c'est d'aller chercher la clientèle. Là tu peux pas dire ça fait trois ans que j'existe, ça fait deux ans, j'ai donné tels services ... là tu commences. [...] Moi, je dirais que le plus difficile c'est les 7 ou 8 premiers clients à aller chercher. [...] Quand t'as pas de preuves, personne n'est intéressé à venir non plus. (Entrevue n° 1, 2004)

La propriétaire a publicisé son ouverture *via* les journaux et a distribué des pamphlets promotionnels dans les hôpitaux, les lieux publics, à l'intérieur des blocs d'appartements qu'elle savait occupés par des personnes âgées.

Maintenant [la promotion] c'est plus facile parce que je suis connue. Je n'ai plus besoin de courir [après les clients], il s'agit de donner le service, d'être outillée le plus possible, de satisfaire [...]. Je pense qu'il faut vraiment dire où on est, je pense que c'est ça qui est important. [...] Vraiment avoir une teinte, avoir un genre. Les gens, ils le savent : moi je vais là, [...] elle donne un encadrement. Il faut se démarquer. (Entrevue n° 1, 2004)

L'ouverture officielle de la Villa de Montfort s'est tenue le 1^{er} août 1990, alors que la résidence accueillait ses premiers clients. Par la suite, la mise sur pied du projet s'est faite de façon graduelle. Au cours des années, la propriétaire a procédé à deux agrandissements. À la fondation de la Villa, celle-ci offrait douze places, puis en 1993-1994, cinq unités ont été ajoutées et plusieurs autres aspects de la résidence ont été révisés, notamment l'ajout de la salle à manger et d'une chambre au sous-sol pour permettre la surveillance permanente. Deux années plus tard, sept unités supplémentaires ont été aménagées pour compléter à 24 le nombre de places actuellement disponibles. Si ces changements allaient dans le sens des besoins ressentis, ils visaient surtout la survie de la bâtisse. Moins de résidents signifie moins de revenus, des services prodigués par moins d'employés, et entraîne un risque d'épuisement. Les agrandissements ont donc permis d'augmenter les ressources, tant en termes de revenu qu'en termes de personnel, et ont contribué ultimement à la pérennité du projet.

Fidèle à son objectif de gérer et de veiller à la rentabilité de son investissement, la propriétaire procède elle-même à son administration. Ne bénéficiant d'aucune formation en gestion ou en comptabilité, c'est de façon autodidacte et guidée par les conseils d'un ami comptable qu'elle a appris à gérer la viabilité économique de la résidence *via* la production de services. Elle mentionne qu'elle possède un sens des affaires inné qui la sert bien, mais elle considère ses méthodes désuètes, alors qu'elle n'utilise pas encore l'ordinateur. Une fois l'an, elle retient les services d'un comptable, qui révise ses comptes.

Alors qu’auparavant, elle fournissait les meubles dans les chambres, désormais les locataires emménagent avec leurs propres meubles. Quant à la literie, elle constitue une alternative laissée à la discrétion du locataire. Selon la propriétaire, cette façon de faire favorise l’adaptation des résidents à leur nouvel environnement : « Les gens aiment ça apporter leurs meubles, [...] ils se retrouvent avec certains de leurs objets, donc ils sont moins perdus. » (Entrevue n° 1, 2004)

1.4 La Villa de Montfort aujourd’hui

Bien que le recrutement de la clientèle ait constitué un frein au démarrage de la résidence, aujourd’hui la demande est forte ; cinq demandes pour une chambre libre, estime la propriétaire. Si elle attribue cette demande à l’ampleur des besoins de logement de la population vieillissante, la propriétaire considère également que la réputation de professionnalisme de la Villa précède ces besoins. La demande est grande et l’offre aussi, si l’on considère que les aînés demeurent à la résidence de moins en moins longtemps, décédant ou transitant rapidement vers une ressource mieux adaptée à leur perte d’autonomie. Évidemment, cette situation de chassé-croisé entre les arrivants et les partants s’avère exigeante pour tous les intervenants. Au moment de la cueillette de données, la propriétaire et son personnel se remettaient d’une période d’ajustement intense ; en effet, à l’intérieur d’un intervalle d’environ huit mois, entre août 2003 et mars 2004, la Villa de Montfort a accueilli neuf nouveaux résidents. De plus, pendant l’été suivant l’enquête, des rénovations majeures au système d’égouts de la résidence ainsi que l’amélioration de la fenestration ont permis d’optimiser la fonctionnalité de la Villa et la sécurité des résidents.

Depuis les deux dernières années, le profil général des clients qui se présentent à la Villa s'alourdit et se complexifie, tant au niveau de leur santé physique que de leur santé mentale. Préoccupée par cette nouvelle réalité qui se dessine, la propriétaire qualifie ce temps de tournant. Cette question sera approfondie au point 4.2.4, alors que seront abordés les processus organisationnels.

2. LES ACTEURS DE LA VILLA DE MONTFORT

Notre recherche nous a permis d’identifier différents types d’acteurs impliqués au sein de l’organisme. Il y a tout d’abord la propriétaire qui assume le rôle de directrice, les travailleurs salariés, puis les résidents. Au moment de l’étude, on comptait 25 aînés résidant à la Villa de Montfort. D’autres acteurs faisant partie du réseau et qui gravitent autour de l’activité seront aussi brièvement présentés.

2.1 Les acteurs à l’interne

2.1.1 *La directrice*

Depuis l’ouverture de la Villa de Montfort en 1990, la direction est assurée par M^{me} Dorice Potvin. Nous utilisons de façon indifférenciée les termes de directrice, de responsable et de propriétaire pour désigner M^{me} Potvin, qui occupe tous ces sièges à la fois.

M^{me} Potvin a commencé à travailler comme infirmière en 1970 à l’hôpital Ste-Élizabeth de Roberval, où elle s’est occupée pendant deux ans de patients psychiatisés. Par la suite, elle est allée travailler au Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, particulièrement dans les domaines de neurologie et de cancérologie. Dès 1973, elle revient vivre dans la région, où elle est à l’emploi du Pavillon Arvida pendant 15 ans auprès des malades chroniques, la plupart étant des personnes âgées. Ensuite, elle œuvre à l’hôpital de Jonquière pendant près de deux ans. En 1990, elle prend un congé sans solde puis donne sa démission pour fonder la Villa de Montfort.

2.1.2 *Les travailleurs salariés*

On trouve à la Villa sept employées salariées, âgées pour la plupart entre 40 et 45 ans : deux cuisinières, deux préposées aux bénéficiaires, une assistante familiale et sociale, une aide ménagère et une préposée remplaçante.

Un couple réside gratuitement dans un logement annexé à la Villa et assure la surveillance de nuit. Ce couple est actuellement formé de la préposée remplaçante et de son conjoint, qui effectue à l’occasion certains travaux et réparations à la Villa.

La propriétaire n’a aucun contrat de services avec d’autres entreprises : « Il y a des résidences qui vont engager des [entreprises] coopératives pour donner des bains, etc., mais moi, j’ai mon propre personnel. J’ai toujours cru que c’était mieux d’avoir son personnel, parce qu’une personne âgée, ça s’habitue à des personnes. [...] J’ai toujours cru à cela. » (Entrevue n° 1, 2004)

Sauf pour le surveillant de nuit, le personnel embauché est exclusivement féminin. La directrice explique ce choix : « Je ne veux pas être sexiste mais je n’engage pas d’hommes... parce que les personnes âgées, comme j’ai beaucoup de madames, elles ne se sentiraient pas nécessairement à l’aise [avec des employés masculins]. [...] Je n’ose pas. (Entrevue n° 1, 2004)

Dans le cadre de l’enquête, il nous a été possible de réaliser des entretiens semi-dirigés avec cinq employées de la résidence, c’est-à-dire avec une cuisinière, une préposée aux bénéficiaires, l’assistante familiale et sociale, l’aide ménagère et la gardienne de nuit, qui assume régulièrement le poste de préposée aux bénéficiaires.

2.1.2.1 Les cuisinières

Le service alimentaire est assuré par deux cuisinières à l’emploi de la Villa depuis huit à neuf ans pour l’une, et près de quatre ans pour l’autre. L’employée rencontrée en entrevue a d’abord été engagée dans le but de remplacer quelques mois la cuisinière de l’époque. Cette période terminée, elle a travaillé deux années comme préposée puis jusqu’à ce jour, elle partage la tâche de cuisinière avec une autre employée. Au départ, elle ne possédait pas d’expérience avec les personnes âgées mais plutôt avec les enfants en bas âge. Elle considère néanmoins qu’il existe beaucoup de similitudes entre ces deux populations : « Ici c’était vraiment des soins que moi j’avais toujours fait avec les enfants quand ils se blessaient [...], il y en a un qui se coupe, c’est à peu près la même chose. Il y avait déjà une base qui était là que j’ai adapté aux personnes âgées. » (Entrevue n° 2, 2004)

Cette employée estime aussi devoir posséder certaines caractéristiques complémentaires à son rôle de cuisinière:

[Il faut être] une personne qui est capable de donner de l’attention, une personne qui est capable aussi de les rendre à l’aise pour qu’ils puissent se confier quand ça va pas. C’est sûr qu’il faut être très ouverte et faut pas avoir grand préjugé, puis être tolérante aussi. [...] Il faut être capable de désamorcer un peu la situation. (Entrevue n° 2, 2004).

Elle croit que la Villa se distingue des autres types de résidences pour personnes âgées, « surtout au niveau de l’ambiance familiale » (Entrevue n° 2, 2004).

2.1.2.2 Les préposées aux bénéficiaires et l’assistante familiale

Trois préposées aux bénéficiaires, dont deux régulières et une remplaçante, assurent la continuité des soins prodigués aux résidents. Elles sont accompagnées dans leurs tâches d’une assistante familiale et sociale (AFS). Celle-ci est engagée depuis peu à la Villa, alors qu’elle complétait ses stages dans le cadre d’un retour aux études. Femme au foyer et mère de trois adolescents, elle décide d’entamer des études professionnelles à la fois dans le but de briser son isolement et par intérêt pour la clientèle des personnes âgées. Ce cours compte 960 heures de cours, comparativement aux 130 heures du diplôme d’études professionnelles (DEP) de préposée aux bénéficiaires, ainsi que deux périodes de stage qu’elle a effectuées à la Villa de Montfort au cours de l’année 2003. Le choix de la résidence a été fait par les professeurs, c’est donc un hasard qui lui a fait connaître et apprécier la Villa. Celle-ci explique les différences avec la formation des préposées : « Nous, on approfondit les maladies les plus courantes, tandis qu’une préposée possède la base des soins. [...] On a un cours de 75 heures sur le développement de la personne, la psychologie, on voit toute la section famille, tous les problèmes sociaux. » (Entrevue n° 3, 2004)

Malgré cette distinction, à la Villa les tâches de chacune sont similaires : « Ici par exemple c’est plus un travail de préposée. » (Entrevue n° 3, 2004)

La préposée aux bénéficiaires rencontrée en entrevue est la dernière à avoir été embauchée à la Villa, c’est-à-dire depuis environ trois mois au moment de l’étude. Elle est titulaire d’une longue expérience comme préposée aux bénéficiaires, acquise à l’emploi d’une autre résidence où elle travaillait en plus comme cuisinière. Mise à pied de façon temporaire par cette autre résidence qui effectuait des rénovations, elle s’est présentée à différents endroits

pour être embauchée. Ses conditions de travail sont similaires et la période d’adaptation aux lieux et aux personnes est passée. Elle confie au moment de l’entrevue que sa décision est prise de demeurer à l’emploi de la Villa de Montfort même après la fin des travaux chez son ancien employeur.

2.1.2.3 L’aide ménagère

L’entretien de la Villa est assurée par une aide ménagère, à l’emploi de la Villa depuis près de six ans. C’est un concours de circonstances qui a amené cette femme détenant une formation en secrétariat à proposer ses services à la Villa. C’est dans le but de sortir de la maison et parce qu’elle aime le contact avec les personnes âgées qu’elle travaille à la résidence. Elle travaille à l’entretien ménager trois jours par semaine, à raison de 26 heures hebdomadaires.

2.1.2.4 La surveillance de nuit

La permanence de nuit est assurée par un couple marié de personnes d’âge mur, qui demeurent dans une annexe située dans le demi-sous-sol de la Villa. L’homme est aussi disponible pour effectuer quelques réparations mineures, alors que la dame, qui occupe un poste de préposée aux bénéficiaires dans une autre résidence privée, offre également ses services comme remplaçante à la Villa, c’est-à-dire qu’elle y travaille comme préposée environ 12 heures tous les 15 jours. Il y a près de trois ans, elle entend dire par sa patronne que M^{me} Potvin est à la recherche de quelqu’un pour assurer la permanence de nuit à la Villa. C’est ainsi qu’accompagnée de son mari à la retraite, ils acceptent de quitter leur maison et de déménager dans le demi-sous-sol de la Villa de Montfort. Officiellement, ils assurent la permanence six nuits par semaine, la septième étant assurée par une employée, souvent une préposée qui passe la nuit à la Villa.

2.1.3 Les résidents

Nous appelons résident ou locataire toute personne âgée qui habite une chambre à la Villa. Au moment où nous avons effectué les entrevues, 25 résidents occupaient les 24 chambres de la résidence ; on y trouvait un couple. Les résidents proviennent en majorité de Jonquière, d’Arvida et du Lac-Kénogami.

La répartition des genres nous donne un total de 22 femmes et de trois hommes. La proportion des résidents de sexe masculin équivaut à 13,6 % de l’ensemble des résidents de la Villa.

L’âge des résidents actuels varie entre 66 et 94 ans. Il est plutôt rare qu’un résident de la Villa soit âgé de moins de 70 ans ; la propriétaire a observé que ces individus moins âgés souffraient plus fréquemment de problèmes de santé mentale. Selon elle, l’âge moyen dans la résidence se situe à 85 ans environ. En effet, on évalue que 40 % des locataires⁹ appartiendraient à la cohorte des 75-84 ans, tandis que 60 % des résidents pourraient se classer chez les 85 ans et plus. Comme il est possible de le constater au tableau 2, ces proportions ne sont pas représentatives de la situation qui prévaut à l’échelle des six territoires sociosanitaires du Saguenay–Lac-St-Jean¹⁰.

Tableau 2. Répartition de l’âge des résidents en résidence privée pour personnes âgées

	Nombre de chambres	Nombre de pers. logées	65 ans et -	65-74 ans	75-84 ans	85 ans et +
Saguenay–Lac-St-Jean						
N	1590	2856	124	424	1440	866
%		100 %	4 %	15 %	50 %	30 %
Villa de Montfort ¹¹						
N	24	25	0	0	10	15
%		100 %	0 %	0 %	40 %	60 %

⁹ Selon le registre des résidences pour personnes âgées de la Régie régionale (mise à jour en février 2002).

¹⁰ Il s’agit des territoires de La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Lac-Saint-Jean-Est, Maria-Chapdelaine et le secteur Domaine-du-Roy qui totalise 59 localités.

¹¹ Ces données ne correspondent pas exactement à la réalité au moment de l’enquête, puisque l’un des résidents est alors âgé de 66 ans.

L’analyse de ces données nous permet de constater : (1) que les résidents âgés entre 65 et 74 ans comptent pour 15 % de la clientèle en résidence privée dans la région, alors qu’aucun résident ne fait partie de cette cohorte à la Villa ; (2) que les personnes âgées de 75 à 84 ans composent la moitié des personnes logées en résidence privée en région, tandis que seulement deux résidents de la Villa sur cinq correspondent à cette tranche d’âge ; (3) enfin, que les résidents de 85 ans et plus représentent seulement le tiers de la clientèle des résidences privées sur le territoire régional, alors qu’à la Villa de Montfort, deux locataires sur trois font partie de cette tranche d’âge la plus élevée¹¹.

Nous avons pu rencontrer huit résidents de la Villa en entrevue semi-dirigée, dont six femmes et un couple, ainsi que neuf résidentes lors d’une rencontre de groupe. Parmi les données sociodémographiques recueillies par le biais des entrevues, nous avons été en mesure de compiler des informations sur la langue d’usage, la nationalité, l’état civil, la scolarité et les sources de revenu.

Ainsi, il apparaît que les huit résidents interviewés¹² sont de nationalité canadienne et sont francophones. En plus du couple marié, cinq femmes sont veuves et une seule est célibataire. Un seul parmi eux n’a aucune scolarité, quatre sont allés à l’école entre la 1^{re} et la 7^e année et trois l’ont fréquentée entre la 8^e et la 12^e année. Aucun résident rencontré n’a complété d’études de niveau collégial ou universitaire. Concernant les sources de revenu, quatre affirment retirer des rentes du Québec, alors que les autres n’ont pas été en mesure de répondre à cette question. Ces informations ont donc dû être complétées par la directrice, qui évalue que les sources principales de revenu sont les pensions de retraite. De plus, la plupart des résidents bénéficient d’un supplément de revenu¹³, alors qu’environ une dizaine d’entre eux reçoivent un supplément de loyer¹⁴. En ce qui concerne la perte d’autonomie, tous les résidents bénéficient à un moment ou un autre des services de maintien à domicile dispensés

¹² Ces données générales n’ont pas pu être recueillies lors de la rencontre de groupe.

¹³ Dans le cas où les revenus, mis à part la pension de base de la Sécurité de la vieillesse, sont faibles ou nuls, il est possible de recevoir mensuellement le supplément de revenu garanti. La valeur de ce supplément dépend du revenu de la personne et de celui de son conjoint légal. Le supplément de revenu garanti ne fait pas partie des revenus imposables.

¹⁴ Le supplément de loyer constitue un programme financé conjointement par la SCHL et la SHQ, et administré par la SHQ sur le territoire québécois. Alors que le propriétaire fixe le prix du loyer en fonction du revenu des occupants, le gouvernement verse au propriétaire la différence entre ces loyers et les loyers réels.

par le CLSC, que ce soit des prises de sang, de l’assistance pour le bain, etc. Selon la directrice, tous les résidents de la Villa bénéficient du crédit d’impôt¹⁵, exception faite de la résidente âgée de moins de 70 ans.

2.1.4 Les résidents bénévoles

Bien qu’il n’existe pas comme tel de titre de « résident bénévole », il est possible pour ceux qui en ont la capacité et qui le souhaitent, de réaliser certaines tâches dans la Villa. C’est ainsi que certaines responsabilités sont octroyées aux résidents, par exemple de mettre la table (Entrevue n° 7, 2004) ou de passer le balai. De plus, un résident fait office de sacristain lors des célébrations eucharistiques (Entrevue n° 9, 2004).

2.2 Le réseau

La concrétisation du projet de la Villa de Montfort n’est pas majoritairement tributaire du soutien d’un vaste réseau. Au fil du temps, des liens se sont tissés avec les différents acteurs du milieu et aujourd’hui, la propriétaire peine à répertorier tous ceux qui entretiennent des relations avec la Villa. Selon les besoins de la personne, M^{me} Potvin se considère comme l’intermédiaire entre ses clients et les ressources du milieu.

2.2.1 Le carrefour de santé de Jonquière

Le carrefour de santé de Jonquière regroupe sous une même administration cinq missions différentes de services à la population : une mission de centre hospitalier, une mission de centre local de services communautaires, une mission de centre d’hébergement et de soins de longue durée, une mission régionale de centre de réadaptation en alcoolisme et autres toxicomanies et une mission régionale de centre de réadaptation en déficience physique. Ces diverses missions s’exercent à l’intérieur de différents sites physiques. Nous présentons ici les deux établissements qui nous concernent, soit le CLSC et le centre hospitalier.

¹⁵ Depuis le 1^{er} janvier 2000, un crédit d’impôt remboursable pour le soutien à domicile des personnes âgées en perte d’autonomie de 70 ans ou plus a été instauré dans le but avoué de combattre le travail au noir. Ce crédit est égal à 23 % des dépenses admissibles que la personne aura payées au cours de l’année d’imposition pour obtenir des services de soutien à domicile jusqu’à concurrence de 12 000 \$, permettant à la personne de recevoir une aide fiscale maximale de 2 760 \$ par année. Les services qui donnent droit au crédit d’impôt concernent les activités quotidiennes, c’est-à-dire ceux qui se rapportent à l’habillement, à l’hygiène, à l’alimentation ainsi qu’aux déplacements à l’intérieur de l’habitation, les services liés aux repas, les services de surveillance et d’encadrement, les services de soutien social ainsi que ceux liés aux tâches domestiques courantes.

2.2.1.1 Le CLSC de Jonquière

Puisque la résidence est considérée comme un milieu de vie naturel, les résidents de la Villa sont en mesure de recevoir les services correspondant aux soins à domicile. C’est ainsi que selon leur état de santé, les résidents sont éligibles à des bains ou à des services de professionnels par le biais du CLSC. Souvent, ces services sont dispensés aux résidents avant leur arrivée à la Villa et sont maintenus une fois en résidence. L’un des points de services du CLSC se trouve à proximité de la Villa.

2.2.1.2 Le centre hospitalier de Jonquière

La propriétaire de la Villa entretient également des liens avec l’unité de courte durée gériatrique (UCDG) du centre hospitalier de Jonquière. Ce service d’hospitalisation offre 14 lits de courte durée à des personnes généralement âgées de plus de 65 ans, en perte d’autonomie et souffrant d’une ou de plusieurs maladies, auxquelles s’ajoutent des complications d’ordre médical, psychologique, social ou autres. Les activités gériatriques de courte durée sont assurées par une équipe multidisciplinaire et visent à évaluer globalement et maximiser l’autonomie des personnes âgées.

2.2.2 L’Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-St-Jean

En tant que propriétaire d’une résidence privée pour personnes âgées, la directrice est appelée à participer à des réunions et des colloques organisés par l’Agence de santé et de services sociaux. Ces événements, ainsi que les demandes d’informations qu’elle lui adresse, composent l’essentiel des relations entre la directrice de la Villa et l’Agence.

2.2.3 Les associations

La Villa fait partie à la fois de l’Association des résidences pour retraités du Québec (ARRQ) et de l’Association des résidences pour personnes retraitées (ARPR). Récemment, la fusion des services et des membres de l’ARRQ et de l’Association des centres d’accueil privés autofinancés (ACAPA) a donné naissance à l’Association des résidences et CHSLD privés du Québec (ARCPQ). Cette association est aujourd’hui vouée à une meilleure représentation des intérêts de ses membres, dans une perspective de développement au Québec du réseau des résidences et CHSLD privés. L’ARCPQ s’adresse maintenant aux résidences privées avec soins et services, aux conciergeries avec services, aux chambres et pensions, aux résidences de logement et au centre hospitalier privé de soins de longue durée.

2.2.4 Les bénévoles

La fille d’une résidente vient bénévolement une fois par semaine faire l’appel du bingo. De plus, lorsque le curé de la paroisse n’est pas disponible pour venir célébrer la messe hebdomadaire, une paroissienne s’occupe de partager la communion aux résidents. Ce sont les deux seules bénévoles qui interviennent actuellement à la Villa.

2.2.5 Le centre de jour

Quatre résidentes ont accès¹⁶ de façon hebdomadaire aux services du centre de jour où elles peuvent pratiquer plusieurs autres activités. Un montant de 6 \$ est demandé pour défrayer les coûts du dîner, et le transport est compris. Les résidentes qui le fréquentent sont satisfaites : « Toutes les semaines ça change d’activités. » (Rencontre de groupe, 2004)

2.2.6 Le programme Roses d’or

La propriétaire a siégé pendant cinq ans sur le comité aviseur régional¹⁷ du programme Roses d’or comme représentante de l’Association des résidences pour retraités du Québec (ARRQ).

¹⁶ Le centre de jour est une alternative populaire ; les résidents qui souhaitent le fréquenter doivent s’inscrire sur une liste d’attente jusqu’à ce qu’une place se libère.

¹⁷ Une douzaine d’organismes régionaux sont représentés à ce comité, notamment la RRSSS-02, la Conférence régionale des CLSC, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, l’Association des résidences pour personnes retraitées du SLSJ, le Conseil régional de l’âge d’or, la Table de concertation des aînés du SLSJ, ainsi que des intervenants du programme Roses d’or.

La Villa de Montfort a obtenu les trois mentions « deux roses d’or¹⁸ » pour les années 1999-2001, 2001-2003 et 2003-2005¹⁹.

À la fin des années 1980, dans un contexte de prolifération des résidences privées pour personnes âgées, la FADOQ – Mouvement des aînés du Québec s’inquiète de la qualité de vie et de la sécurité de ces milieux, compte tenu de la quasi-absence de réglementation, notamment dans les résidences de neuf personnes ou moins. En 1989, l’organisme implante le programme Roses d’or visant le maintien et l’amélioration de la qualité de vie dans les résidences privées. En 2002, après plusieurs améliorations et modifications apportées au programme, plus particulièrement à la grille d’évaluation des résidences, l’expertise de la FADOQ – Mouvement des aînés du Québec est reconnue auprès du ministre d’État à la Solidarité sociale.

Rappelons cependant que le programme Roses d’or est volontaire : « aucune loi, pour le moment, n’oblige les résidences à participer à un processus d’appréciation des résidences privées [...]» (FADOQ – Mouvement des aînés du Québec, 2003). La gestion et l’encadrement du programme est assuré par un comité aviseur provincial chargé d’analyser les demandes d’implantation régionale du programme, d’élaborer des solutions pour pallier aux problèmes soulevés sur le terrain et de faire la promotion du programme dans les différents réseaux.

Les critères d’admission au programme pour les résidences privées s’énoncent comme suit :

- démontrer que sa résidence loge au moins un résident ;
- confirmer que la résidence est en opération depuis au moins trois mois ;
- offrir une surveillance constante par une personnes adulte qualifiée ;
- offrir aux résidents la possibilité de prendre leurs repas sur place ;
- répondre à la définition légale²⁰ d’une résidence privée.

¹⁸ La mention « deux roses d’or » correspond à la plus haute distinction décernée par le programme.

¹⁹ À noter que l’évaluation des résidences s’effectue tous les deux ans.

²⁰ Se référer à la définition proposée à la rubrique 1.2.1.2 et intégrée à la loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux concernant les résidences pour personnes âgées, 2002, c. 36, art. 1.

Le processus d’appréciation et d’attribution de « roses d’or » (unités d’appréciation) est conditionnel à l’évaluation selon une grille d’appréciation comportant 62 questions divisées en deux parties : l’une traitant d’abord des caractéristiques physiques de l’immeuble et des logements/chambres (la sécurité, l’aménagement et la conformité de l’immeuble et des chambres) ; l’autre abordant les éléments de la qualité de vie des résidents (la qualité de vie, l’alimentation et les services offerts). Les résidences doivent se conformer aux dispositions et aux normes²¹ du programme et obtenir la note nécessaire à l’attribution d’une (60 %) ou de deux « roses » (80 %), tant sur les critères concernant les caractéristiques physiques que ceux de la qualité de vie. Il existe également neuf normes incontournables.

Les promoteurs du projet ont pu observer la motivation des propriétaires à s’améliorer au fil des années. Il est à noter que la région a été l’une des instigatrices du programme en construisant la grille d’appréciation. La FADOQ évalue ainsi les retombées du projet :

Nous en concluons que le programme a un impact certain, qu’il a réussi à créer un climat de confiance envers les propriétaires de résidences et qu’il a réussi à offrir suffisamment d’information et d’encadrement pour que les milieux s’améliorent, et ce, dans le respect des personnes âgées, de leur qualité de vie et des normes liées aux aspects physiques de la résidence. (FADOQ – Mouvement des aînés du Québec, 2003)

De son côté, la directrice de la Villa de Montfort souligne plusieurs avantages liés au programme Roses d’or :

Je crois que de plus en plus les gens se rendent compte que [le programme Roses d’or] a un impact. Parce que moi, ça ne fait pas très longtemps que je les ai affichées et c’est plaisant de dire quand quelqu’un vient visiter : « Regardez, j’ai deux roses d’or ». Même ça a été prouvé sur la vente de ta résidence. Ça ne nuit pas. [...] Je pense que ça a sa raison [d’être]. [...] [Des résidences] se sont rénovées, il y en a qui ont rajouté ce qui était nécessaire. C’est une amélioration pour la personne âgée. Je trouve que ça fait une saine compétition aussi dans tout ça. Je pense que c’est correct pour tout le monde. Tout le monde en retire un avantage. [...] Ça a donné plus de crédibilité au privé. (Entrevue n° 1, 2004)

²¹ Les propriétaires qui désirent connaître les éléments évalués par le programme, peuvent se référer au cahier des normes de la grille d’appréciation des résidences privées pour les aînés (FADOQ, Mouvement des aînés du Québec, 2001).

Les employés aussi se sentent concernés par ces mentions. L’un des travailleurs rencontrés en témoigne :

C’est sûr que c’est une belle fierté parce que à quelque part, c’est comme une récompense de tout le travail et toute l’énergie que [M^{me} Potvin] peut déployer parce que ça, c’est dans toutes les facettes. [...] Moi, en étant à la cuisine, c’est sûr que si la cuisine laissait à désirer, était malpropre, [...] ça l’aurait vraiment une ampleur [sur les roses d’or]. (Entrevue n° 2, 2004).

Au total, sur le territoire sociosanitaire de Jonquière, sept résidences sont accréditées par le programme Roses d’or, soient six résidences à but lucratif, dont la Villa de Montfort, et un OSBL. Les six résidences privées comptent toutes plus de dix chambres, et toutes, sauf la Villa de Montfort, détiennent un bail de la Régie du logement. Elles accueillent des clientèles autonomes et en légère perte d’autonomie ; trois résidences se consacrent en plus aux personnes convalescentes. Le tarif pour une chambre simple varie entre 700 \$ et 1 250 \$ par mois, pour une chambre double entre 925 \$ à 1 600 \$ par mois. Les unités de type studio ou appartement coûtent mensuellement à leur locataire entre 915 \$ et 2 325 \$, et les locations incluent trois repas par jour, l’entretien ménager et les collations dans tous les cas, sauf un. Les personnes convalescentes, quant à elles, peuvent déboursier entre 245 \$ et 350 \$ par semaine. Dans tous les cas, les tarifs sont tributaires des services collatéraux offerts par la résidence.

3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

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

3.1 Le statut juridique et les objets

L'option de la propriétaire pour une ressource privée à but lucratif provient d'un motif sans équivoque : celle-ci voulait pouvoir vivre des revenus de la résidence. La conjugaison de son désir de prendre soin des autres, de son affection pour les personnes âgées, ainsi que de son expérience professionnelle, l'ont tout naturellement conduite à la construction d'une résidence privée pour personnes âgées.

Il existe actuellement une problématique autour du cadre législatif régissant les résidences privées. Alors que ce cadre prévoit la possibilité d'héberger des personnes en perte d'autonomie, il condamne la prestation des services. La propriétaire décrit le type de clientèle qu'elle accueille à la résidence en ces termes : « Ici on peut s'attendre à avoir du monde moins autonome [...]. Oui, moi j'aime ça avoir soin des gens. Ça me dérange pas, pas du tout, pas du tout. Même que je suis très contente. Je me sens d'autant plus utile... non, je suis vraiment dans mon domaine. » (Entrevue n° 1, 2004)

3.2 Les rapports de pouvoir à l'interne

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

3.2.1 *Le pouvoir formel et informel*

Aucun conseil d’administration n’est rattaché à la Villa, aucune assemblée générale n’est tenue, et il n’existe pas non plus de comité. La direction constitue donc la seule instance décisionnelle de la résidence. Bien qu’elle mentionne le fait d’avoir recours aux services ponctuels de professionnel dans le cas des demandes de crédit d’impôt pour les résidents et de révision annuelle des chiffres par un comptable, la directrice exécute elle-même les tâches d’administration, de secrétariat, de location des chambres, de comptabilité, de gestion du personnel, ainsi que toute autre tâche liée à son statut de propriétaire. En somme, c’est elle qui prend les décisions à la Villa de Montfort. Les activités quotidiennes demandent une collaboration avec les employés. Une employée se confie à ce sujet :

C’est sûr que les repas, nous, on dit ce dont on a besoin, mais c’est vraiment les cuisinières qui décident qu’est-ce qu’elles vont faire, qui établissent les menus, puis qui vont dire, admettons, que j’aurais besoin de tel légume, j’aimerais ça avoir telle chose, j’aimerais ça leur faire tel repas. Avec Dorice on a beaucoup de marge de manœuvre. [...] Le lundi quand [M^{me} Potvin] arrive, elle nous demande qu’est-ce qu’on a besoin, qu’est-ce qu’on a au menu pour la semaine, puis elle nous achète ce dont on a besoin. (Entrevue n° 2, 2004)

Une autre travailleuse abonde dans le même sens : « C’est moi qui décide. Ben, c’est sûr que [M^{me} Potvin] m’avait dit au début quoi faire. Après ça, je faisais ce que je voulais. » (Entrevue n° 4)

3.2.2 *L’inclusion des résidents et résidentes*

Lorsque les résidents ont quelque chose à dire concernant le bon fonctionnement de la Villa, ils s’adressent directement à M^{me} Potvin ou par le biais d’une employée. Par contre, si les employés sont à l’écoute des confidences des résidents, ils ne sont pas prêts à considérer leur position comme celle de messenger des plaintes vers la directrice : « Je ne veux pas jouer ce petit jeu-là. » (Entrevue n° 4, 2004)

3.2.3 L’inclusion et les acquis des producteurs salariés

Les employés de la Villa n’ont pas de contrat de travail comme tel, l’entente entre les salariés et la direction est verbale. Ils ne bénéficient pas d’assurance collective, ni de congés de maladie payés, ni de régime d’épargne-retraite.

Dans ces conditions, doit-on préciser que les sept employés de la Villa ne sont pas syndiqués, qu’il n’y a pas de conseil d’administration, ni de comités de travail. La directrice est catégorique au sujet de la syndicalisation ; elle estime que l’ambiance de travail souffrirait de la présence d’un syndicat, alors que les employés n’y gagneraient pas d’avantages substantiels. Elle désire avoir toute la latitude pour prendre des décisions : « Je pense que j’aime ça être libre, puis j’aime aussi que les gens soient libres. » (Entrevue n° 1, 2004)

Questionnés de leur côté, les employés affirment être satisfaits de leurs conditions de travail et aucun n’a soulevé le thème de la syndicalisation. Cette situation semble donc faire l’affaire des deux parties, comme en témoigne le commentaire d’un employé qui se dit satisfait de sa situation « [...] tant que les conditions vont rester comme c’est présentement [...] » (Entrevue n° 2, 2004).

Certaines employées soulèvent quand même quelques éléments qui pourraient permettre d’améliorer leurs conditions de travail, notamment le fait d’être deux employés de jour la fin de semaine jusqu’à l’arrivée de la cuisinière.

D’autre part, une employée confiait qu’elle trouvait dommage que les employés, parce qu’ils travaillent davantage en alternance, se connaissent moins et que cette situation est moins propice à bâtir un esprit de famille entre eux (Entrevue n° 6, 2004).

Lorsque certains éléments concernant le personnel doivent être ajustés, des rencontres sont effectuées, la dernière datant de décembre 2003. Si des problèmes surviennent à l’égard d’un employé en particulier, la directrice rencontre directement la personne et consigne par écrit tout ce qu’elle lui dit en le tenant informé de cette méthode. Elle dit qu’ainsi elle se protège face à l’employé, puisque dans le cas où les problèmes persistent, elle peut se référer à ses documents. Pour être totalement conforme à ce que lui a conseillé la Commission des normes

du travail, elle devrait également faire signer ces déclarations par l'employé, mais elle n'y parvient pas toujours.

Les conditions de travail et la politique salariale sont fixées par la propriétaire qui s'est informée des lois en vigueur à la Commission des normes du travail. Ainsi, l'échelle salariale à la Villa se situe entre 9 \$ et 10 \$ de l'heure et comprend une heure de repas payée, et celui-ci est fourni. Le salaire d'une employée est évalué selon ses compétences ; la propriétaire n'attribue jamais le salaire minimum. Le personnel travaille en majorité 24 et 25 heures par semaine et cumule souvent un deuxième emploi. Une seule employée, l'une des cuisinières, travaille à temps plein²², c'est-à-dire 35 heures par semaine. De façon générale, les employés mentionnent qu'ils sont tenus informés des éléments pertinents à leur métier :

Si c'est des prises de décision qui font partie de mon métier, c'est sûr, on est toujours informé. [...] Si c'est en lien direct avec moi, avec la cuisine, ou l'épicerie qu'on a à faire ou les choses qui manquent [...] ça, c'est sûr qu'on est toujours avisé. Disons que le reste, on est avisé en gros pour être capable de prendre des décisions, si, admettons, une personne est malade pendant que la préposée est pas là... mais pas vraiment en détail là. (Entrevue n° 2, 2004)

D'autres encore soulignent l'importance de préserver l'autonomie des employés pour que tout fonctionne bien (Entrevue n° 5, 2004). Même les employés qui ne se sentent pas impliqués dans les prises de décision de la Villa n'y voient pas d'inconvénients : « Je sais un peu qu'est-ce qui se passe. [...] Ça me convient comme ça. » (Entrevue n° 4, 2004)

En somme, les employés rencontrés en entrevue semblent entretenir un esprit d'appartenance face à la Villa. Une employée, entre autres, mentionne qu'elle travaille à la Villa comme si la résidence lui appartenait : elle est à l'affût de tout ce qui pourrait être amélioré et ne laisse pas dégénérer les situations qui pourraient devenir problématiques (Entrevue n° 5, 2004). Une autre employée souligne que ses remarques sont considérées par la directrice, que son expérience est prise en compte (Entrevue n° 5, 2004). Les résidents se réfèrent à la direction en cas de problème : « S'il y aurait quelque chose que je ne serais pas satisfaite, je le dirais à M^{me} Dorice. Oui. J'en parlerais à M^{me} Dorice, quand il y a de quoi, je lui en parle. » (Entrevue n° 11, 2004)

²² À l'exception de la propriétaire qui évalue son nombre d'heures hebdomadaires à 45 heures.

Le personnel également identifie unanimement (Entrevues n^{os} 2, 3, 4, 2004) M^{me} Potvin comme personne-ressource de la résidence : « S’il y a quelque chose, ben là, c’est elle [M^{me} Potvin] qui [décide]. » (Entrevue n^o 4, 2004)

3.3 Les rapports avec l’extérieur

La Villa de Montfort entretient des liens de collaboration avec le CLSC de l’arrondissement. Puisque la résidence est considérée comme un milieu naturel, les résidents reçoivent des soins à domicile, c’est-à-dire qu’ils ont la possibilité de recevoir les mêmes soins que s’ils étaient demeurés dans leur propre domicile. C’est ainsi que certains résidents reçoivent du personnel du CLSC des soins correspondant à leurs besoins, en plus de ceux prodigués par les préposés de la résidence. Par exemple, lorsqu’une personne âgée se qualifie pour recevoir du CLSC un bain par semaine, les préposés de la Villa lui en donnent deux supplémentaires. Les résidents ont également accès aux services des professionnels du CLSC, tels que le physiothérapeute ou le travailleur social. Souvent, le lien des résidents avec le CLSC existe avant l’arrivée de ceux-ci à la résidence. Le lien avec le médecin de famille est, lui aussi, conservé ; celui-ci se déplace pour les rendez-vous ou, si c’est possible, la personne elle-même s’y rend.

La relation avec la pharmacie de la personne est, elle aussi, préservée, puisque souvent la personne a tissé un lien de confiance avec son pharmacien qui la connaissait bien. Les médicaments sont livrés et les pharmacies offrent de plus en plus d’informations sur leur administration, leur dosage et leurs effets secondaires.

À la Villa de Montfort, dix unités de logement bénéficient d’un supplément de loyer. Le programme Supplément au loyer s’adresse aux personnes à faible revenu. Le montant de base est fixé suivant le Règlement sur les conditions de location des logements à loyer modique. Il équivaut à 25 % du revenu du ménage pour l’année civile précédant la signature du bail. Ce montant inclut les frais de chauffage. Les coûts du programme Supplément au loyer sont assumés à 90 % par la SHQ et 10 % par la municipalité. Sur le territoire, c’est l’OMH de Jonquière qui a la responsabilité de gérer le programme Supplément au loyer. Pour cela, il doit demander la collaboration de la Villa. En effet, chaque année, les résidents qui bénéficient du programme doivent envoyer une copie de leur déclaration de revenus à l’OMH, qui vérifie si leurs revenus ont augmenté. Si c’est le cas, l’OMH envoie à la personne

responsable les nouveaux tarifs pour les résidents concernés. Cette dernière devra voir à fixer un nouveau bail avec ces derniers. Mentionnons qu’à la Villa, c’est une amie de la directrice qui gère bénévolement le programme Supplément au loyer.

La propriétaire entretient également des liens avec l’unité de courte durée gériatrique (UCDG) de l’hôpital de Jonquière. Ce comité assure un suivi auprès des personnes âgées hospitalisées, par le biais de professionnels de la santé qui prodiguent les soins nécessaires dans le but de permettre à la personne de bien fonctionner dans son milieu naturel. La résidence entretient des liens divers avec différents organismes du milieu ; ainsi, la propriétaire identifie des passerelles :

- avec le transport adapté, qui assure un transport sécuritaire aux résidents qui en ont besoin ;
- avec l’école Oasis et le cégep de Jonquière, qui envoient des stagiaires à la Villa ;
- avec le service de lutte contre les incendies de la Ville de Saguenay, permettant la tenue d’exercices sous la supervision des pompiers ;
- avec la Régie régionale de la santé et des services sociaux, lors des réunions et des colloques, par le biais de l’ARPR et de l’ARRQ ;
- avec Jonquière-Médecin, lorsqu’il s’agit, entre autres, de recevoir un médecin sur place ;
- avec le centre de jour, où quatre résidentes de la Villa sont inscrites pour participer aux activités offertes sur place, moyennant des frais minimes dans lesquels le transport est fourni ;
- et de façon sporadique et particulièrement lors des grandes fêtes de l’année, la Villa reçoit également la visite des enfants fréquentant une garderie du quartier. Ce lien a été initié il y a quelques années par la petite-fille d’une résidente.

De l’avis des employés, la collaboration la plus importante se situe entre les employés de la Villa (Entrevue, n° 5, 2004) et ils mentionnent que les relations de travail avec les autres professionnels de la santé se limitent à la communication essentielle. Une employée s’exprime sur la nature des relations entre les employés de la Villa et les intervenants du CLSC qui se déplacent à la Villa de la manière suivante : « Les [intervenantes du CLSC] viennent faire des soins d’hygiène, mais je veux dire, eux, font des choses, ça fait qu’on est jamais vraiment en contact direct. C’est pas [une collaboration]. » (Entrevue n° 3, 2004)

3.4 Les règles juridiques et législatives

Une résidence privée ne peut exercer des activités propres à la mission d’un établissement qui exploite un centre d’hébergement et de soins de longue durée que si elle détient un permis délivré par le ministère de la Santé et des Services sociaux. De la même façon, une résidence ne peut utiliser dans sa raison sociale les expressions « centre d’accueil » ou « centre d’hébergement et de soins de longue durée ». Aussi longtemps que sa clientèle demeure autonome, le propriétaire n’est pas tenu d’être titulaire d’un permis ministériel, ce qui ne l’affranchit pas de l’obligation de se soumettre à d’autres règlements (Tableau 3).

Les règles qui s’appliquent au domaine des résidences pour personnes âgées autonomes sont conditionnées par l’offre et la demande. Les services, les coûts, le fonctionnement, le recrutement, la qualité des installations dépendent de la concurrence (MSSS, 1995).

Ainsi, la Villa de Montfort ne détient pas de permis d’opération, cependant elle est soumise aux normes d’habitation ainsi qu’à l’inspection des aliments par le ministère des Pêcheries et de l’Alimentation. Comme la résidence n’est pas considérée à risque et qu’elle obtient toujours de très bonnes notes, les inspecteurs ne procèdent pas de façon régulière à des évaluations. De plus, les conditions de travail à la résidence sont soumises à la juridiction de la Commission des normes du travail, tandis que les conditions de location sont supervisées par la Régie du logement.

D’un autre côté, les soins et les services, la gestion financière²³, le système de communication des plaintes ainsi que la sélection des clientèles relèvent de la responsabilité unique du promoteur de la résidence.

**Tableau 3. Sommaire des règles relatives
à l’opération d’une résidence pour personnes âgées autonomes**

Objet des mesures	Règles applicables	Instances concernées
Permis	Règlements sur les chambres et pensions	Municipalités
	Autres	Selon les municipalités
Normes du bâtiment	Zonage	Municipalités
	Règlement sur la sécurité dans les édifices publics (résidences de 10 places et plus)	Régie du bâtiment
Soins et services	Responsabilité du promoteur	CLSC
	Règles d’hygiène et de salubrité des aliments	Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation
Conditions de travail	Normes minimales	Commission des normes du travail
Conditions de location	Bail verbal ou écrit	Régie du logement
Financement public	Aucun	
Revenus d’entreprise	Déclarations fiscales obligatoires	Revenu Québec et Agence des douanes et du revenu du Canada
Gestion financière	Responsabilité du promoteur	
Système de plaintes	Aucune règle à l’intérieur de la résidence	Régie régionale de la santé et des services sociaux
Sélection des clientèles	Responsabilité du promoteur	
Référence des clientèles	Le réseau n’est pas tenu de référer de la clientèle	
Lourdeur des clientèles	Clientèle réputée autonome ou en légère perte d’autonomie	

Sources : MSSS (1995 : 9) et Charpentier (2002 : 35).

²³ Les revenus d’entreprise doivent obligatoirement être déclarés annuellement aux instances gouvernementales appropriées.

4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

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

4.1 Le profil organisationnel

Dans cette section, nous préciserons les objectifs de l’activité, ses aspects stratégiques ; puis nous décrirons les services produits ; et enfin nous analyserons les caractéristiques financières du projet.

4.1.1 Les principaux objectifs

L’objectif principal du projet est d’offrir un type d’habitation adapté aux besoins des aîné(e)s autonomes et en légère perte d’autonomie.

La population visée se définit comme étant des personnes âgées de plus de 65 ans éprouvant ou non des problèmes d’autonomie fonctionnelle. Le territoire desservi n’est pas requis par aucune instance que ce soit²⁴, mais les résidents proviennent en majorité des anciennes municipalités de Jonquière et du Lac-Kénogami.

²⁴ Par exemple, un résident provient de Québec mais originaire de la région est présentement logé à la résidence.

4.1.2 Les aspects stratégiques et les priorités

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

À la Villa, la principale préoccupation se situe au niveau de la perte d’autonomie grandissante de la clientèle. Pour les prochains temps, les efforts seront donc consacrés à s’outiller pour faire face à cette nouvelle réalité ; par exemple, en ajoutant des heures de travail assurés par les préposés et en engageant de façon plus systématique des salariés détenant au moins une formation de préposé aux bénéficiaires. Ces changements au niveau des services devront être suivis d’un ajustement des tarifs, permettant à la résidence de demeurer rentable. Dans le même ordre d’idée, la directrice souhaite préparer un plan de soins, c’est-à-dire un cartable résumant l’état de santé et les besoins de chacun des résidents.

4.1.3 Les services produits

Le seul service produit par la Villa de Montfort consiste à offrir 24 chambres aux personnes âgées autonomes et en perte d’autonomie. Ce service se veut un lieu physique comprenant les chambres offertes aux résidents ainsi que le bâtiment dans lequel se trouve l’ensemble de ces chambres. Dans les pages qui suivent, nous décrirons ces deux aspects.

Par ailleurs, la Villa de Montfort offre également une gamme de services visant à préserver les caractéristiques d’une vie adulte de qualité et à assurer une vie sociale et un sentiment accru de sécurité chez les résidents. On trouve parmi ces services : le service d’alimentation, de surveillance, d’entretien, de gestion de médicaments, les soins, et les activités sociales et physiques. Nous décrirons plus loin les différents services offerts par l’organisme.

4.1.3.1 Les chambres

La résidence met à la disposition des personnes âgées 21 chambres simples et trois chambres doubles, par contre, la clientèle est limitée à 26 résidents, pour permettre un meilleur fonctionnement lors des rassemblements dans les salles communes. On dénombre une dizaine d’unités de supplément de loyer.

Toutes les chambres sont munies d’un lavabo et d’une toilette, certaines sont également équipées d’un bain, mais comme les résidents le soulignent : « la chambre de bain n’est pas loin » (Rencontre de groupe, 2004). Cette caractéristique est d’ailleurs considérée comme un avantage qui a été déterminant dans le choix de certains résidents : « J’ai le bain, la douche, tout le bazar. C’est justement ça qui a influencé la décision : la chambre de bain. » (Entrevue n° 8, 2004)

En général, les chambres ne sont pas adaptées aux différents problèmes de mobilité, tels que les poignées de portes, commutateurs et éviers adaptés à une personne en chaise roulante ; les résidents doivent donc être en mesure de se déplacer sans aide. Il y a un bouton d’urgence dans toutes les chambres et salles de toilette qui communique à la grandeur de la Villa ainsi que chez les gardiens de nuit.

Auparavant, l’ameublement des chambres était fourni par la résidence, mais aujourd’hui, bien que la directrice possède quelques meubles pouvant dépanner des résidents, celle-ci demande que les personnes âgées amènent leurs propres meubles. Cela dit, les résidents apprécient d’avoir avec eux des objets familiers jouant un rôle qui aide particulièrement lors de la période d’adaptation. En général, les résidents rencontrés en entrevue sont satisfaits de l’ameublement de leur chambre : « J’ai un grand garde-robe puis un beau bureau qu’ils fournissent. » (Entrevue n° 11, 2004)

D’autres ont tout de même relevé un inconvénient propre à leur chambre. En effet, le mur de leur chambre qui fait face à la rue et qui constitue l’une des grandes surfaces de la forme rectangulaire de la chambre, est troué de grandes fenêtres du plafond jusqu’aux plinthes électriques. Ces fenêtres rendent l’isolation moins efficace pendant toute l’année, notamment les mois d’hiver, et obligent de tenir les rideaux fermés pour cacher le soleil qui plombe. D’ailleurs, les résidents de cette chambre ont dû poser un système de climatisation pour pallier cette situation (Entrevue n° 9, 2004). D’autres encore considèrent que leur chambre est un peu petite (Entrevue n° 12, 2004).

4.1.3.2 Le bâtiment

L’emplacement du bâtiment

Le bâtiment est situé sur deux rues au cœur d’un quartier résidentiel, non loin d’une artère principale de l’arrondissement. À ce propos, les résidents ne se disent pas incommodés par le bruit de la circulation. Le terrain n’est pas clôturé. Il n’y a qu’un petit stationnement du côté de la rue de Montfort pouvant accueillir trois ou quatre véhicules. Les visiteurs sont tenus de se stationner dans la rue. Par contre, il est possible pour une ambulance de reculer tout près de la porte d’entrée de la résidence, de façon à ne pas bloquer la rue.

À proximité de la Villa, on trouve une église, un dépanneur, une pharmacie, le centre hospitalier, un point de service du CLSC, un restaurant, un arrêt d’autobus, ainsi que la salle des retraités de l’Alcan²⁵, où il est possible pour ces anciens travailleurs de pratiquer quelques activités. Bien que la Villa soit ainsi entourée de plusieurs services, les résidents sortent peu. Par exemple, ils profitent des messes célébrées sur place ou de taxis qui viennent les cueillir à la porte de la résidence. Il faut mentionner que le service de transport en commun n’est pas comparable à celui d’une grande ville : les déplacements sont moins fréquents, les trajets sont plus limités et obligent les gens à marcher entre les arrêts et leur destination. Une résidente rencontrée en entrevue apprécie bien le fait que la résidence soit intégrée dans un quartier résidentiel : « C’est vrai que [la fenêtre] ça arrive sur une cour du voisin, avec les beaux arbres et tout ça. Ça donne une belle vue quand même. Puis c’est une belle maison, le derrière de la maison est beau. L’été, ils ont un petit peu de fleurs. J’aime ça [...] On est pas isolé. » (Entrevue n° 8, 2004).

L’architecture extérieure du bâtiment

Étant donné que la Villa était à l’origine une maison unifamiliale, son architecture s’intègre bien aux autres maisons du quartier. Les agrandissements ont été conçus dans le même esprit que le reste de la bâtisse. La Villa est composée d’un bâtiment principal comprenant la salle à manger, la cuisine et la salle commune, puis d’une aile gauche abritant uniquement des chambres sur un seul étage, puis d’une aile droite comportant des chambres sur deux niveaux.

L’aménagement extérieur du bâtiment

La Villa ne bénéficie pas d’un vaste terrain, la directrice installe tout de même des balançoires au printemps, ce qui est apprécié des résidents rencontrés, qui attendent impatiemment la belle saison pour être en mesure d’en profiter (Rencontre de groupe, 2004).

L’aménagement intérieur du bâtiment

L’ameublement et la décoration de la Villa sont sobres et propres. Les couleurs sont neutres mais agréables.

La porte d’entrée de la résidence s’ouvre devant sur un escalier droit donnant accès au sous-sol, et à droite dans la salle à manger où de grandes fenêtres s’ouvrent vers l’avant de la bâtisse, permettant de faire entrer un maximum de lumière. La cuisine est à aire ouverte avec la salle à manger, mais est située plus vers l’arrière du bâtiment, de sorte que le visiteur reste invisible à l’employée lorsqu’elle demeure devant les fourneaux. Cet aménagement rend l’accueil à la Villa un peu déroutant, étant donné qu’il n’est pas nécessaire de sonner pour annoncer notre présence pendant le jour.

Les deux salles communes, c’est-à-dire la salle à manger et le salon, sont situées sur le plancher principal de la résidence. Quelques chambres s’ouvrent directement dans le salon, mais cette situation ne semble pas gêner les résidents présents lors de la rencontre de groupe. La salle à manger comprend quelques tables pouvant accueillir six convives chacune. On trouve dans la salle commune une télévision, un orgue électrique, ainsi que des chaises berçantes confortables. Il y a aussi quelques éléments de décoration, tels que des fleurs séchées.

L’aile droite des chambres est accessible de l’intérieur par la salle commune, et de l’extérieur par une porte servant de sortie de secours pour cette partie de l’immeuble. Cette aile s’étend sur deux niveaux : un demi-sous-sol ainsi qu’un demi-étage, une alternative judicieuse pour maximiser le nombre de chambres tout en limitant le nombre de marches. En effet, il suffit, d’un côté, de descendre quatre ou cinq marches, et de l’autre, d’en monter une dizaine pour accéder aux chambres. Les résidents s’accommodent de cette situation. En effet, l’une des résidentes qui occupe une chambre en bas, ne se trouve pas incommodée par les marches

²⁵ Cette entreprise a constitué pendant de nombreuses années l’un des plus gros employeurs de la région et il

(Entrevue n° 11, 2004). Une autre encore explique comment s’est réglée sa situation : « J’étais en bas quelques mois [...] au premier étage. Puis après ça, l’escalier me fatiguait un peu, légèrement. J’ai demandé une chambre en haut [au premier plancher] quand il y en aurait une de libre. Puis c’est ça qui est arrivé. » (Rencontre de groupe, 2004)

Dans l’autre direction, à l’entrée de l’aile gauche menant vers les chambres et à proximité de la cuisine, on trouve une salle de bain entièrement adaptée, où se déroulent les bains prodigués par le personnel du CLSC.

Il est possible pour les résidents d’accéder au sous-sol de la résidence en empruntant un escalier droit, le long duquel est installée une main courante. On trouve en bas une salle commune plus petite, la buanderie, des chaises munies de séchoir à cheveux, ainsi que les congélateurs et la dépense où la nourriture sèche est conservée. Un passage permet aussi d’accéder au bureau de la directrice ainsi qu’à l’annexe des gardiens de nuit, qui bénéficient tout de même d’une entrée privée extérieure.

L’accessibilité

Des mains courantes ceinturent tous les couloirs. Si le plancher principal peut être utilisé par certains résidents nécessitant le support d’une marchette pour se déplacer, l’accessibilité en chaise roulante est limitée. Tout d’abord, il n’y a pas de rampe d’accès en fauteuil roulant. De plus, le résident devra être hébergé dans une chambre au même plancher puisque les étages ne sont pas desservis par un ascenseur. Enfin, il aura plus difficilement accès aux commutateurs et à l’évier de sa chambre.

La sécurité

Comme il a été mentionné précédemment, un bouton d’urgence a été prévu dans chaque chambre, ainsi que dans chaque salle de bain et chaque salle de toilette. Il y a une alarme d’urgence qui s’enclenche automatiquement sur les portes de sortie entre 22h15 et 5h45. Il y a un couple de gardiens de nuit qui demeurent sur place toutes les nuits, c’est-à-dire entre 22h00 et 6h00, à raison de six nuits par semaine. La nuit restante est assurée par une préposée qui dort sur place, dans une pièce prévue à cet effet dans la résidence. Au besoin, les cloches d’alarme retentissent à la fois dans l’annexe des gardiens de nuit et dans la chambre privée.

arrive régulièrement que les résidents de la Villa en soient des retraités.

Aussi, un transfert d’appel est effectué le soir chez les gardiens de nuit, advenant le cas où un résident n’aurait accès qu’à son téléphone, ou se trouverait à l’extérieur de la résidence.

On trouve des avertisseurs de fumée et/ou des détecteurs de fumée électriques en état de fonctionner dans toutes les pièces communes, les corridors, ainsi que toutes les chambres. Un plan de sécurité incendie est affiché dans le salon, et la directrice fait régulièrement appel aux pompiers pour faire des exercices d’évacuation en cas d’incendie. Un système d’éclairage de sécurité est également présent dans les corridors et les pièces communes de la Villa. Par ailleurs, la propriétaire a récemment remplacé une dizaine de fenêtres par des modèles se basculant de l’intérieur pour permettre un accès rapide et sécuritaire à l’extérieur. Enfin, en termes de mesures de sécurité, la résidence possède une trousse de premiers soins complète accessible dans la salle à manger. À l’étage de l’aile droite, il y a une porte de sortie d’urgence à l’extrémité du corridor. Une résidente qui loge dans cette partie a été rencontrée en entrevue : « Mettons que l’alerte de feu sonne, ça va bien, ça va tout droit. Ben, elle laisse toujours une petite lumière pour le soir. Un passage droit comme ça, je tourne là, puis j’arrive à la porte tout de suite. Je suis sûre que quand même qu’il y aura de la flamme, je suis près [de la sortie]. » (Entrevue n° 7, 2004)

L’insonorisation

Même les résidentes dont la porte de chambre communique directement avec la salle commune ont affirmé qu’elles ne sont pas incommodées par le bruit. Il faut dire que hormis l’orgue électrique et la télévision qui meublent ce salon, les activités bruyantes sont plutôt limitées. L’une des résidentes nous a d’ailleurs confié que tout le monde se trouve dans sa chambre dès 20h30 (Entrevue n° 8, 2004).

4.1.4 Les services offerts

L’indépendance fonctionnelle face au réseau public et les services d’hébergement de base (c’est-à-dire le gîte, le couvert et la surveillance) constituent les deux conditions pour qu’une ressource soit considérée comme une résidence privée (Charpentier, 2002). Les autres services offerts varient d’une résidence à l’autre, selon les besoins et la capacité de payer des résidents. En plus des services d’hébergement de base, la Villa de Montfort offre aux résidents des services complémentaires de maintien et de soutien, des services d’entretien et des services d’animation.

4.1.4.1 Le service alimentaire

Deux cuisinières se relaient pour offrir aux résidents et aux employés trois repas par jour. En tout temps, des collations sont accessibles, que ce soit des fruits frais à volonté, du fromage ou des breuvages (jus, liqueurs, eau de Vichy, Perrier, thé, café ou lait). Le déjeuner est préparé par les préposés du matin et est servi de 6h30 à 8h00. Il comprend habituellement des rôties, des cretons, du gruau, des œufs sur demande, des croissants ou des muffins à l’occasion, du jus et des pruneaux. Le menu du dîner constitue le seul repas de la journée à être établi à l’avance, par cycle de 5 semaines. Le tableau 4 présente un exemple de deux semaines de menus à la Villa.

Tableau 4. Exemples de menus du dîner servi à la Villa de Montfort

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Semaine 1						
Soupe Rôti de bœuf Patates pilées Légumes Dessert	Soupe Ragoût de pattes Patates rondes Betteraves Dessert	Soupe Poulet Patates frites Salade de chou Dessert	Soupe Saucisse et/ou boudin Patates pilées Légumes Dessert	Soupe Filet de sole Patates au four Salade de chou Dessert	Soupe Steak en tranche Patates pilées Légumes Dessert	Soupe Rosbif Patates pilées Salade Dessert
Semaine 2						
Soupe Côtelette de porc et de poulet Patates pilées Légumes Dessert	Soupe Bœuf bourguignon Patates pilées et/ou riz pilaf Légumes Dessert	Soupe Hot-dog et hamburger Patates frites Sauce Dessert	Soupe Jambon Patates pilées Légumes Dessert	Soupe Pâté au saumon Salade de chou Dessert	Soupe Steak en tranche Patates pilées Légumes Dessert	Soupe Tournedos de poulet Patates au four et/ou riz Salade Dessert

Plusieurs types de soupe et de crème sont offerts (aux légumes, aux choux, aux pois, aux gourges, au *barley*, à l’oignon, crèmes de brocoli, de navet, de poireaux, de chou-fleur ou potage Crécy). Les légumes sont également variés : brocolis, choux-fleurs, fèves, choux de Bruxelles, maïs en épi, pois verts, asperges, carottes et navets. Quant aux desserts, ils peuvent être réguliers (comme des biscuits et galettes maison, carrés aux dattes, pouding au pain, carrés aux pommes, gâteau Reine-Élisabeth, etc.) ou allégés (compote de pommes, tapioca, salade de fruit, crème glacée, pouding au riz, bavaroises, etc.).

Quant au souper, il tend de plus en plus à être déterminé à l’avance dans le but ne pas perdre d’aliments et de toujours tenir de la nourriture fraîche. Cette façon de faire permet de compléter les informations colligées à l’intérieur du livre de références des cuisinières, et permet donc une meilleure continuité et une perte de temps moindre lorsque les cuisinières se remplacent (Entrevue n° 2, 2004).

Dans le but d’aider la personne âgée à se situer dans le temps, le menu du samedi prévoit invariablement le même repas, c’est-à-dire du steak en tranche. Depuis les débuts de la résidence, cette mesure a toujours été en vigueur et a permis d’instaurer une routine aidant les résidents plus confus.

Au fil du temps, le service alimentaire a évolué. Selon une employée, la nourriture auparavant était plus grasse et plus sucrée, alors qu’aujourd’hui elle est meilleure pour la santé (Entrevue n° 5, 2004).

4.1.4.2 Le service de surveillance

Le service de surveillance de nuit est assuré par le couple de gardiens. Ils sont présents chez eux entre 22h00 et 6h00 six nuits sur sept. Lorsqu’ils s’absentent, une remplaçante (souvent une préposée) passe la nuit à la Villa dans une petite chambre aménagée dans le sous-sol de la résidence. Tous les soirs, le verrouillage des portes extérieures est vérifié. Le système des alarmes s’enclenche automatiquement. En cas d’urgence, les gardiens peuvent être avertis par le biais des sonnettes présentes dans toutes les chambres et salles de bains, par l’ouverture d’une porte de chambre ou d’une porte extérieure. De plus, dans le cas où, pour une raison ou une autre, tous ces dispositifs seraient hors d’atteinte d’un résident dans le besoin, les appels sont automatiquement transférés aux gardiens.

4.1.4.3 Les services de maintien et de soutien

La gestion centralisée des médicaments

Les nombreux médicaments des résidents sont classés dans des casiers personnalisés, à l’intérieur d’une armoire prévue à cet effet dans la cuisine. Les pharmacies livrent les ordonnances avec des feuilles descriptives et un code de couleur que les préposées doivent respecter. Comme l’explique une employée : « [La médication] arrive toute préparée par les pharmaciens [...] Elles sont toutes identifiées [...] comme le matin c’est rose, le midi c’est vert, le souper c’est jaune, puis au coucher elle est blanche. Puis en haut, t’as toute la description de la médication [...] c’est vraiment bien fait [...] C’est très sécuritaire. » (Entrevue n° 3, 2004)

La directrice mentionne que ce service est indispensable pour s’assurer que tous les résidents prennent bien une médication qu’ils négligeraient peut-être sans ce soutien.

Les soins de santé et d’hygiène

Les soins de santé et d’hygiène personnelle sont assurés auprès des résidents par le personnel de la Villa, qui procède selon les besoins à l’hygiène quotidienne des résidents, à l’aide à l’habillement, aux bains, aux déplacements, aux soins des pieds ainsi qu’aux soins infirmiers. Durant le jour, la directrice assume les tâches dévolues à sa fonction d’infirmière. Les préposées assurent la surveillance et l’assistance en tout temps (la nuit seulement en cas d’urgence).

4.1.4.4 Le service d’entretien

Le ménage

Le ménage de chaque chambre est assuré par l’aide ménagère de façon hebdomadaire. Au printemps, les employés procèdent au grand ménage et lavent à cette occasion, entre autres, les douillettes et les couvertures.

La buanderie

Les vêtements personnels des résidents sont lavés, séchés et pliés, et ce, une fois par semaine. On attribue à chaque résident une journée dans la semaine où le linge à laver est ramassé par les préposés. Le service est assuré par les préposées aux bénéficiaires.

4.1.4.5 Les activités ludiques, récréatives ou sociales

L’horaire des activités hebdomadaires de la Villa est bien rempli (se référer au tableau 5). À deux reprises pendant la semaine, les résidents ont la possibilité de jouer au bingo dans la salle à manger de la Villa. De plus, le mardi après-midi est consacré à des activités physiques, suivies d’un temps de partage et d’échange entre les résidents, animé par la propriétaire. Ces activités sont populaires parmi les résidents qui aiment bien avoir l’occasion de bouger. Une résidente rencontrée en entrevue nous confiait qu’elle aimerait qu’il y a plus d’exercices physiques et elle profite d’ailleurs des beaux jours pour se rendre à pied jusqu’au dépanneur (Entrevue n° 7, 2004 ; Entrevue n° 13, 2004). Une fois par semaine, le curé de la paroisse se déplace pour célébrer la messe à la Villa. Lorsqu’il n’est pas disponible, quelqu’un de la pastorale paroissiale se déplace pour partager la communion aux résidents. Le vendredi après-midi, une coiffeuse se rend jusqu’à la résidence où elle coiffe à moindre coût les dames qui le désirent. D’ailleurs, au sous-sol de la résidence, se trouve aménagée à cet effet, une autre petite salle familiale meublée, entre autres, de chaises munies de séchoir à cheveux, où peut s’installer la coiffeuse. Malgré ces possibilités, certains résidents rencontrés en entrevue considèrent qu’il y a peu d’activités offertes (Entrevue n° 12, 2004).

En dehors des heures de repas, il est toujours possible pour les résidents d’utiliser la salle à manger pour jouer aux cartes. Les balançoires de la cour extérieure sont également accessibles durant la saison chaude. Une ou deux résidentes jouent parfois de l’orgue disponible à cet effet dans la salle familiale, ce que les résidentes apprécient

particulièrement : « Moi je trouve que c’est un cadeau, la musique! » (Rencontre de groupe, 2004)

Tableau 5. Horaire des activités récréatives à la Villa de Montfort

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Fin de semaine
Déjeuner servi entre 6h30 et 8h00						
Matin	Libre	Libre	Libre	Libre	<i>Libre</i>	Libre
Dîner servi entre 11h45 et 13h00						
Après-midi	Bingo	Exercices physiques Détente et partage	Bingo	Messe sur place	Coiffure et stagiaire s’il y a lieu	Libre
Souper servi entre 16h45 et 18h00						
Soir	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre
<i>Nuit</i> Permanence assurée entre 22h15 et 5h45						

À la Villa, l’anniversaire de chaque résident est souligné de façon spéciale avec un gâteau personnalisé, une carte de vœux signée par tout le monde et le privilège d’inviter deux personnes, tel que le dit une résidente : « comme dans une famille » (Rencontre de groupe, 2004). Si toutes les fêtes et jours fériés répertoriés au calendrier sont soulignés avec des décorations et parfois un orchestre, les fêtes de Noël sont vécues de façon particulière à la Villa, alors que la directrice offre un cadeau personnalisé pour chaque résident. Cette année par exemple, M^{me} Potvin a donné à chacun une taie d’oreiller en satin sur laquelle était brodée le nom de la personne.

Tableau 6. Tableau synthèse des services offerts à la Villa de Montfort

Services	Fréquence	Dispensateurs de services
Alimentation	Trois repas par jour Collations à volonté	Cuisinières et préposées aux bénéficiaires
Sécurité	Surveillance 24 heures sur 24	Gardiens de nuit
Gestion des médicaments	Selon les prescriptions individuelles	Pharmacies et préposées aux bénéficiaires
Soins de santé et d’hygiène	Tous les jours	Préposées aux bénéficiaires
Visite du médecin	Selon les besoins des résidents	Médecin de famille ou du CLSC
Ménage	Une fois par semaine	Aide ménagère
Grand ménage	Une fois par an	Préposées aux bénéficiaires et aide ménagère
Buanderie	Une fois par semaine	Préposées aux bénéficiaires
Offices religieux	Une fois par semaine	Curé de la paroisse ou bénévole de la communauté
Loisirs et animation	Bingo deux fois par semaine Partage une fois par semaine	Bénévole de l’extérieur et propriétaire
Activité physique	Une fois par semaine	Propriétaire
Coiffure	Une fois par semaine	Coiffeuse de l’extérieur

4.1.4.6 Le financement des services

Le crédit d’impôt constitue une mesure utilisée par tous les résidents pour financer les services. Il fixe le taux de services selon les besoins des résidents. Ainsi, pour une personne qui paye 800 \$ et dont le pourcentage est fixé à 40 %, le montant alloué aux services correspond à 320 \$. Le crédit retenu représentant 23 % de ce montant, les montants alloués par le gouvernement pour les services se situent entre 75 et 90 \$. La demande du crédit

d’impôt est remplie par une personne mandatée à l’extérieur de la Villa. La directrice tenait à ne pas être impliquée dans cette demande.

4.1.5 Les données financières

La résidence est dirigée par une femme exécutant elle-même toutes les tâches de nature comptable. Il est compréhensible dans cette situation que les papiers administratifs soient limités au minimum. Étant donné la nature privée de cette entreprise, c’est dans un esprit de collaboration que la direction nous a communiqué les chiffres de son exercice financier, reproduit au tableau 7.

L’analyse des frais d’exploitation nous permet de situer les dépenses principales sous deux postes budgétaires majeurs. En effet, en 2001 les salaires représentaient 39 % des dépenses (90 602 \$), alors qu’ils en représentaient 42,5 % en 2002 (100 599 \$) ; l’achat de nourriture correspondait à une proportion de 20 % en 2001 ainsi qu’en 2002 (46 800 \$ en 2001 et 47 145 \$ en 2002).

Tableau 7. Quelques données financières de la Villa de Montfort

	2002	2001
CHIFFRE D’AFFAIRES	250 061 \$	248 763 \$
FRAIS D’EXPLOITATION		
Amortissement bâtisse	13 921 \$	14 417 \$
Amortissement ameublement et équipement	2 072 \$	2 238 \$
Amortissement matériel informatique	156 \$	222 \$
Achats nourriture	47 145 \$	46 800 \$
Fourniture de résidence	5 246 \$	6 669 \$
Assurance	2 269 \$	1 938 \$
Énergie	12 899 \$	16 490 \$
Entretien et réparation	15 461 \$	15 488 \$
Frais de déplacement	3 540 \$	3 066 \$
Frais de banque et intérêts	13 272 \$	15 755 \$
Honoraires professionnels	930 \$	821 \$
Publicité	4 201 \$	2 069 \$
Salaires et avantages sociaux	100 599 \$	90 602 \$
Taxes, licences et permis	8 067 \$	7 852 \$
Téléphone, câble et pharmacie	6 758 \$	6 160 \$
	236 536 \$	230 587 \$
BÉNÉFICE NET	13 525 \$	18 176 \$

Le revenu moyen mensuel de chaque chambre n’a pratiquement pas augmenté entre 2001 et 2002, passant de 863,76 \$ à 868,27 \$, alors que les frais d’exploitation ont augmenté et que le bénéfice a diminué de près de 5 000 \$. Fait à remarquer, le prix des chambres à la Villa est inférieur au tarif moyen des autres résidences sur le territoire pour des services comparables. En effet, le loyer pour une chambre simple se situe entre 800 \$ et 950 \$ (alors que la moyenne de l’industrie selon les données disponibles est estimée à 975 \$ pour les autres résidences de Jonquière) et entre 1 000 \$ et 1 030 \$ pour une chambre double (alors que la moyenne tourne autour de 1 260 \$ pour les autres résidences de Jonquière).

Le principal poste budgétaire ayant augmenté entre 2001 et 2002 est celui des salaires, qui a grimpé de près de 10 000\$, ce qui correspond au salaire annuel moyen d’un employé à temps partiel de la Villa rémunéré à 9 \$ de l’heure. Les autres dépenses à la hausse correspondent à la publicité, aux assurances ainsi qu’aux taxes, licences et permis.

Au total, 4 201 \$ ont été dépensés en 2002 pour la publicité. Ce poste comprend les pamphlets qui sont distribués aux visiteurs ainsi qu’aux résidents, une annonce qui paraît dans le feuillet paroissial, les frais encourus pour les cadeaux d’anniversaire aux employés et aux résidents, et enfin les dépenses effectuées lors des occasions spéciales comme les congés fériés.

Si auparavant la propriétaire était en mesure d’assurer en totalité les biens matériels et immobiliers des résidents, ce n’est plus le cas aujourd’hui alors que le montant des biens pouvant être assurés par la Villa est d’environ 5 000 \$. Ce sont donc les résidents qui doivent voir à assurer eux-mêmes leurs biens. De plus, la propriétaire cotise à une assurance responsabilité civile conventionnelle, mais les résidents doivent aussi en obtenir une de leur côté, advenant le cas où ils seraient tenus responsables d’un événement quelconque. Selon la propriétaire, cette procédure est standardisée, et même si elle voulait opérer autrement, ce ne serait pas possible.

La résidence est assujettie aux taxes municipales et scolaires (on se souvient que la Villa occupe deux terrains). Les permis sont d’abord celui délivré par le ministère des Pêcheries et de l’Alimentation, qui accrédite la salubrité des lieux et de la nourriture, et celui émis par l’institution financière, qui enregistre la Villa comme personne morale.

Les deux agrandissements qui ont eu lieu à la Villa ont engendré des investissements majeurs. La propriétaire estime en effet que les modifications de 1994 lui ont coûté au moins 100 000 \$, alors que les dépenses encourues pour permettre les transformations opérées deux ans plus tard se sont élevées à 160 000 \$. Malgré ces rénovations, la Villa nécessite chaque année des investissements importants en entretien et réparation. En 2001, 15 488 \$ ont été dépensés dans ce poste budgétaire, alors qu’en 2002 les sommes qui y étaient investies atteignaient 15 461 \$. Pour la directrice, ces coûts reflètent bien la réalité. Avec 24 chambres plus ou moins récentes (1990, 1994, 1997) il y a toujours quelque chose à réparer.

En terminant, la propriétaire nous confiait qu’en 2003, la valeur de l’hypothèque se chiffrait approximativement à 100 000 \$ et qu’elle estimait la valeur marchande de l’immeuble aux environs de 500 000 \$.

4.2 Les processus organisationnels

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

4.2.1 La production de services

Nous entendons par production, les processus à travers lesquels les services sont produits. Nous décrirons d’abord les processus qui encadrent l’offre de logement, puis par la suite, les processus qui encadrent les services offerts aux résidents.

4.2.1.1 L’offre de logement

La propriétaire tient une liste d’attente mais mentionne qu’elle ne peut pas toujours s’en servir. Alors que les personnes âgées demeurent plus longtemps dans leur propre résidence, la demande pour une chambre à la Villa témoigne d’un besoin qui ne peut attendre. Quelqu’un a déjà attendu jusqu’à un an pour obtenir une place à la Villa ; aujourd’hui ce genre de chose ne se voit plus parce que les gens qui ont besoin d’hébergement sont souvent au pied du mur. Ainsi, c’est à la première personne qui donne une réponse que la chambre disponible est octroyée. La directrice pose toutefois une condition, soit celle de rencontrer d’abord le client ou la cliente. Cette méthode témoigne de la réalité des besoins des personnes âgées en termes de logement.

Les critères de sélection de la clientèle ont évolué depuis l’accueil des premiers résidents. Alors qu’auparavant la directrice n’hébergeait pas de personnes âgées confuses, considérant que cette variable impliquait plus de surveillance et comportait plus de dangers, elle a dû, il y a deux ans, s’adapter à l’alourdissement des requérants. C’est ainsi qu’aujourd’hui elle compte, parmi les résidents, des gens souffrant d’Alzheimer, de confusion et d’autres problèmes de santé mentale et physique.

Le bail qui lie les résidents à la Villa de Montfort est verbal. S’il survenait qu’un résident décidait de quitter la résidence, ce qui ne s’est encore jamais produit, la directrice demanderait d’être avisée un mois à l’avance. Un résident rencontré en entrevue voit des avantages à cette façon de faire, notamment la possibilité de quitter rapidement sans avoir à défrayer les mois d’hébergement inutilisés (Entrevue n° 9, 2004). La location se fait en forfait : les vêtements sont lavés, la câble est fournie, les repas, les collations, les mouchoirs de papier, etc., et le prix varie selon les besoins des résidents, c’est-à-dire qu’il augmente selon les soins. Les prix varient entre 800 et 950 \$ pour une chambre simple et entre 1 000 et 1 030 \$ pour une chambre double, pour une moyenne autour de 900 \$. Les prix semblent convenir aux résidents : « Je pense que c’est pas mal partout la même chose, où on n’a pas le lavage, ces choses là... il faut le faire ! [...] Il y a un frigidaire où on peut ranger nos choses dedans et il y a toujours des fruits, on peut aller se prendre un café, un thé, une liqueur. On a pas ça partout non plus. » (Entrevue n° 8, 2004)

Les résidents rencontrés lors des entrevues individuelles ou collectives, mentionnent différents motifs expliquant leur arrivée à la Villa : détérioration de leur état de santé, décès du conjoint, problématiques diverses vécues à l’intérieur de leur lieu de résidence respectif, accroissement de leurs limites physiques, besoin d’encadrement et de repos, etc.

Une période d’adaptation qui s’étend sur quelques semaines est vécue par l’ensemble des nouveaux résidents (Rencontre de groupe, 2004). Dépendamment des milieux d’où ils proviennent et puisque la décision de vivre à la Villa découle d’une accumulation de limites rendant trop risqué le mode d’habitation précédent, ceux-ci doivent s’adapter à leur nouvel environnement. Une résidente nous a d’ailleurs confié : « Au début j’ai trouvé ça dure. Il y a une adaptation. [...] À huit heures le soir il n’y a plus un chat. C’est ça que j’ai trouvé... j’ai

eu de la misère à m’habituer à ça. [...] Là je me sens bien. Je me sens chez nous, j’ai comme un petit logement, un petit chez-nous. » (Entrevue n° 8, 2004)

Cette période d’adaptation est observée par les employés :

Même si des fois il y a des personnes qui ont de la misère un petit peu à s’adapter, je suis convaincue que, si elles ne s’adaptent pas bien dans un endroit comme ici, ça n’ira pas mieux ailleurs [...] Ça se passe toujours bien. Il y a la période d’adaptation, puis après ça, on s’aperçoit qu’ils se laissent aller. (Entrevue n° 2, 2004)

4.2.1.2 Les services aux résidents

L’alimentation

Le rôle des deux employées affectées au poste de cuisinière consiste à fournir aux résidents une nourriture saine et conforme à leur état de santé, c’est-à-dire qu’elles ont globalement la responsabilité de veiller sur le maintien de l’état de santé des résidents. Chaque jour, elles ont à préparer le dîner et le souper pour les résidents et les employés. La préparation des déjeuners étant assurée par les préposées du matin et les collations étant libres. Les périodes de travail des cuisinières débutent à 9h00 et se terminent à 18h00. Elles travaillent en alternance 35 heures et 25 heures.

Comme la cuisine et la salle à manger forment une grande aire ouverte, elles se trouvent quotidiennement en contact avec les personnes âgées qui s’attablent pour jouer aux cartes ou pratiquer d’autres activités. Les résidents sont à l’aise pour donner leurs commentaires et faire leurs suggestions. C’est d’ailleurs ce *feed-back* qu’une des cuisinières identifie comme sa source d’énergie.

L’établissement des menus constitue une tâche dévolue aux cuisinières et elles profitent d’une grande marge de manœuvre. Une fois qu’elles ont décidé les mets qu’elles désirent préparer (pour le souper particulièrement, puisque le menu du dîner est établi à l’avance sur cinq semaines), elles communiquent leurs besoins en termes de nourriture à la directrice, qui se charge des achats. Pour éviter les pertes et faciliter la tâche de l’autre employée, elles tiennent un livre dans lequel elles consignent tout ce qu’elles cuisinent. M^{me} Potvin est identifiée par la cuisinière interviewée comme la personne-ressource en cas de problèmes.

Les soins de santé

Il y a deux préposées aux bénéficiaires à l’emploi de la Villa, ainsi qu’une assistante familiale et sociale qui effectue essentiellement les mêmes tâches que les préposées. Cependant la formation d’une assistante familiale et sociale comprend davantage d’heures de cours ainsi qu’une formation plus complète en ce qui concerne les soins de santé.

Les deux préposées aux bénéficiaires travaillent 25 heures par semaine tandis que l’assistante familiale travaille pour sa part 28 heures par semaine. Les soins prodigués par les préposées aux bénéficiaires sont multiples et varient d’un résident à l’autre selon leurs besoins. Les tâches sont différentes également selon les périodes de travail : de 6h00 à 13h00, puis de 16h00 à 22h00. Les préposées sont seules le soir à partir de 18h00, lorsque la cuisinière quitte la résidence. Par contre, pendant le jour, il y a toujours une deuxième personne, soit M^{me} Potvin, soit l’aide ménagère, sauf pendant la fin de semaine, où la préposée se trouve seule entre 6h00 et 9h00. Par contre, les gardiens de nuit sont pratiquement toujours chez eux.

Les tâches de soir des préposées débutent avec le service aux tables pour le souper des résidents. Elles doivent ensuite procéder aux mises en nuit, c’est-à-dire aux soins d’hygiène (bains, toilettes personnelles) et aux soins de santé (température, tension, médicaments) des résidents. Elles doivent également finaliser les lavages et plier les vêtements propres. Elles ont aussi à préparer les tables pour le déjeuner et à s’assurer qu’il y ait suffisamment de fruits et de jus pour les résidents. Le matin, les préposées procèdent aux levers des résidents qui ont besoin d’aide pour l’hygiène (par exemple des changements de couches dans le cas de personnes incontinentes), font des toilettes partielles ou des bains, coiffent les cheveux des résidentes qui le désirent. Les préposées de jour servent également le déjeuner aux résidents, puisque la cuisinière arrive à 9h00 pour préparer les repas de la journée.

Mentionnons qu’une préposée remplaçante vient prêter mains fortes deux quarts de travail de six heures tous les 15 jours, pour un total de 24 heures par mois.

L’entretien ménager

L’aide ménagère de la Villa travaille trois jours par semaine, pour un total de 26 heures. Elle est en charge du ménage des 24 chambres de la Villa ainsi que des autres pièces communes.

Les chambres sont entretenues une fois par semaine. L’employée fait également le service aux tables lors des repas, et elle intègre dans ses tâches le fait d’être à l’écoute des résidents.

4.2.1.3 La satisfaction au travail

Quelques employés ayant connu des expériences de travail dans d’autres ressources, mettent en relief certaines différences, notamment entre les secteurs public et privé. Une préposée souligne que la division du travail au sein de la Villa lui permet de faire de tout, alors que dans une structure publique, cette division est protégée et rend le service beaucoup moins personnalisé. Cette employée nous confie qu’elle apprécie de voir une personne âgée pour plusieurs raisons complémentaires : la laver, lui donner des soins, l’écouter, etc. (Entrevue n° 5, 2004). D’autres employés voient cette situation d’un autre angle : étant donné l’alourdissement des cas, les soins demandés en milieu public et privé s’équivalent, alors que les ressources dans les résidences privées sont plus limitées, obligeant les employés à toucher à tout, à être là pour tout (Entrevue n° 6, 2004).

Une employée caractérise ainsi la Villa : « C’est un bel endroit, c’est propre, c’est chaleureux, c’est familial, puis je sais très bien que côté dispensation de soins, d’attention, d’affection, que [les résidents] ont tout ça. » (Entrevue n° 2, 2004)

Une autre répondante la décrit de cette façon :

Ici les employés, nous sommes fiers. Je veux dire on donne du bon travail, puis on sait que quand ils ont besoin de tels ou tels soins, on sait que c’est fait. Au niveau de la nourriture, ils sont très bien nourris. On sait que le lavage est bien fait, les lits sont changés, l’hygiène ici, elle est là. (Entrevue n° 3, 2004)

D’un autre côté, une employée considère que la Villa répond bien aux besoins des résidents mais qu’il est important que ce ne soit pas trop, pour éviter d’infantiliser les personnes âgées, de leur enlever leur autonomie (Entrevue n° 5, 2004).

4.2.2. L’organisation du travail

Questionnée sur son rôle et ses fonctions à l’intérieur de la Villa, la propriétaire répond ainsi :

Donner satisfaction à mes clients qui sont ici, de voir à leur sécurité, de voir à ce qu’ils aient de bons soins et de voir à ce qu’ils ne manquent de rien au niveau matériel, au niveau nourriture, au niveau de tout, de voir au bon fonctionnement de tout, de voir au bon fonctionnement du personnel aussi, d’écouter un petit peu tout ça... et de travailler en même temps ! (Entrevue n° 1b, 2004)

Ainsi, en plus de s’occuper de la gestion et de l’administration de la résidence, la propriétaire travaille également sur le terrain, c’est-à-dire qu’elle donne des soins au même titre que les préposées au niveau des bains, des soins, du lavage, etc. Ce qu’elle préfère dans son travail, c’est l’opportunité qu’elle a de s’impliquer à tous les niveaux de l’organisation. Bien que l’ampleur de la tâche soit colossale, elle jouit, selon elle, d’une liberté qu’elle ne connaîtrait pas si elle travaillait en milieu hospitalier. En contrepartie, disputer, reprendre un employé et déléguer des tâches, conformément à sa personnalité perfectionniste et peu sévère, constituent les tâches relatives à son poste qu’elle a le plus de mal à accomplir.

4.2.3 La formation des producteurs de services

Le personnel embauché à la Villa reçoit une formation de base concernant les tâches qui lui sont dévolues. Certaines formations sont disponibles *via* le réseau de la santé et des services sociaux selon les intérêts des employés. C’est ainsi que toutes les employées rencontrées en entrevue possèdent une formation ou des expériences de travail pertinentes à leurs tâches.

4.2.4 La consommation des services

Nous rendrons compte dans cette section du niveau de satisfaction de la gestion de l’immeuble ainsi que des différents services offerts aux résidents. Nous vous référons aux rubriques 4.1.3.1 et 4.1.3.2 en ce qui a trait à la satisfaction concernant les chambres et l’immeuble.

4.2.4.1 La gestion de l'immeuble

M^{me} Potvin est considérée de façon unanime par les résidents et les employés rencontrés en entrevue comme une directrice présentant des qualités humaines indéniables et comme considérant ses clients comme la priorité. Une employée souligne de la manière suivante :

Mme Potvin c'est une personne pour qui ses résidents c'est très important, puis elle est toujours à l'affût de ce qu'elle peut faire de plus, de ce qui peut être un manque à quelque part. Aussitôt qu'il y a une petite insatisfaction, aussitôt... c'est très important pour elle. (Entrevue n° 2, 2004)

Cette impression semble partagée par une employée qui affirme que la directrice voit à corriger rapidement ce qui ne fonctionne pas (Entrevue n° 5, 2004). C'est en ces termes que la plupart des résidents se sont prononcés sur la direction : « Ceux qui nous dirigent sont tolérants, sont gentils, ils nous endurent longtemps. Ils ont bien soin de nous autres pour nous envoyer à l'hôpital quand on a besoin de quelque chose le plus vite possible. » (Entrevue n° 7, 2004)

4.2.4.2 Les services aux résidents

Les résidents sont satisfaits de la nourriture et se sentent respectés dans leurs goûts : « Le manger est toujours bon. Quand il y a de quoi qu'on aime pas, ils nous font des *toasts* avec du jambon. [...] Ça nous fait une bonne nourriture pareille. » (Entrevue n° 11, 2004). « Ici, [la nourriture] ça a du bon sens. Comme je vous dis, ils ont des soupes à chaque jour, le midi et le soir. » (Entrevue, n° 7, 2004). D'autres résidents ont des diètes particulières qui ne semblent pas causer de problèmes : « Il y a des choses que je ne peux pas manger, il y a beaucoup de choses [...] et ça va très bien. » (Entrevue n° 8, 2004)

Les commentaires des résidents sur la sécurité de la Villa sont positifs : « On se sent plus en sécurité ici que dans une maison toute seule. » (Rencontre de groupe, 2004). L'ambiance familiale est une caractéristique importante qui différencie la Villa des ressources des autres types. Les résidents n'ont que de bons commentaires sur la Villa : « La vie est merveilleuse ici. [Nous sommes] bien suivis, bien nourris, bien entretenus. » (Rencontre de groupe, 2004). Par ailleurs, les résidents n'ont que de bons mots pour les employés : « Elles sont toutes gentilles, toutes fines... quand on leur demande quelque chose, elles sont toujours prêtes »

(Entrevue n° 11, 2004). « Le personnel est parfait. Le personnel est très gentil. » (Entrevue n° 8, 2004)

D’autres encore qualifient les rapports avec le personnel de chaleureux (Entrevue n° 13, 2004). Par contre, certaines personnes âgées préfèrent ne pas se confier concernant les améliorations possibles à la Villa : « Ça, j’aime mieux pas parler de ça. Puis j’y pense pas vraiment. De l’amélioration, il peut y en avoir partout. Il pourrait y en avoir peut-être, mais... c’est pas une urgence. » (Entrevue n° 8, 2004).

On donne également du crédit à la directrice qui se préoccupe d’abord des bénéficiaires tout en veillant sur ses employées (Entrevue n° 5, 2004). Tous les résidents rencontrés mentionnent qu’ils seraient à l’aise pour discuter avec M^{me} Potvin des éléments qui ne leur conviennent pas.

4.2.4.3 Le code d’éthique

Un code d’éthique est affiché dans la salle à manger. Inspiré de plusieurs sources, il est basé sur le respect entre les employés et les résidents. Chaque résident en reçoit une copie à son arrivée à la Villa. Une reproduction de ce code a été intégrée au schéma 3.

Schéma 3. Code d'éthique de la Villa de Montfort



VILLA DE MONTFORT

Code d'éthique

Le résident est ASSURÉ de recevoir

- écoute, soutien et aide pour conserver son autonomie
- des services et des égards sans aucune discrimination
- un traitement confidentiel des renseignements de son dossier
- le respect de :
 - ses valeurs spirituelles
 - sa dignité et de son intimité
 - ses choix de relations et d'activités
 - ses biens et effets personnels.

Le personnel S'ENGAGE envers le résident

- à l'acceptation de ses choix
- au maintien de relations respectueuses
- au refus de pourboires et de cadeaux autres que symboliques
- à la protection de ses biens
- au non-accès des lieux loués sans consentement, sauf urgence
- à l'absence de fouille de ses effets personnels, sauf pour des raisons de sécurité ou d'hygiène
- à une tenue vestimentaire adéquate et décente
- à aucune tolérance de brusquerie verbale ou physique de quelque provenance qu'elle soit.

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

Dans un milieu de vie tel que la Villa, on doit s'attendre à ce que les résidents subissent une perte d'autonomie grandissante due au vieillissement ou encore à la maladie. Plusieurs décès sont survenus depuis l'ouverture de la Villa en 1990 et certains résidents ont dû quitter leur logement en raison d'une trop grande perte d'autonomie.

Malgré cette situation, une employée souligne que si les cas deviennent de plus en plus lourds, qu'il ne faut pas généraliser cet alourdissement. Elle considère que souvent, la quantité de soins que nécessite une personne dépend plus de la personne elle-même que de son handicap (Entrevue n° 5, 2004).

La procédure permettant de relocaliser dans une autre ressource un résident considéré comme « trop lourd » pour la Villa est tributaire de deux situations : lorsqu'un résident devient dangereux face à lui-même ou face aux autres, ou bien lorsqu'il ne peut plus marcher du tout et qu'il contraint les employées à forcer lors des transferts et à le transporter. La famille est alors contactée ainsi que le CLSC, où l'on vérifie s'il y a une travailleuse sociale rattachée au dossier du résident. La demande pour une évaluation peut être acheminée par la directrice ou

encore le médecin de famille ou bien directement du CLSC. Selon son classement, le résident devra être transféré dans une ressource plus appropriée.

Comme on le mentionnait plus haut, depuis deux ans, la clientèle de la résidence s’est transformée. Alors qu’auparavant les personnes âgées étaient en mesure de patienter quelques temps sur une liste d’attente en vue d’occuper un logement, aujourd’hui, les gens bénéficient de plus de soins à domicile et demeurent plus longtemps dans leur propre domicile. Le jour où ils ont besoin d’un logement mieux adapté à leurs incapacités, c’est que la situation est pressante. La directrice, qui au début de la Villa de Montfort n’acceptait pas de personnes âgées confuses, s’est vue contrainte d’adapter ses services aux besoins d’une clientèle vieillissante et en perte d’autonomie. Auparavant, refusant par choix les personnes confuses, elle accepte aujourd’hui par nécessité, des personnes âgées souffrant de maladies déroutantes comme l’Alzheimer.

Cette situation sera discutée au point 5.2 lorsque seront abordés les principaux défis que devra relever la Villa dans les prochaines années.

5. LES ÉLÉMENTS DE BILAN ET DE SYNTHÈSE

5.1 Sur le plan des réalisations

La reconnaissance de la qualité des services et du professionnalisme de la Villa constitue l'atteinte d'un objectif majeur pour la directrice. Si les « roses d'or » en sont le témoignage officiel, elle accorde une grande importance au fait d'être connue et reconnue pour son honnêteté.

Elle a identifié sa résidence comme une ressource aux services des personnes en perte d'autonomie et elle se rend compte que prendre soin de cette clientèle peut s'avérer valorisant : « J'ai toujours dit que moi, j'aime quasiment mieux une personne pas autonome qui apprécie ce qu'on fait pour elle, qu'une personne bien autonome qui va chialer le ventre plein, comme on dit. Puis, j'ai toujours aimé avoir soin des personnes. » (Entrevue n° 1b, 2004)

5.2 Les perspectives anticipées

L'absence de relève de la part des membres de la famille de M^{me} Potvin constitue un des facteurs l'ayant dissuadée d'augmenter le nombre de places disponibles dans sa résidence.

Le principal défi de la Villa de Montfort concerne l'adaptation de ses structures et de ses services aux transformations de la clientèle, qui devient de moins en moins autonome. C'est dans cette visée que le prochain projet de la directrice consiste à monter un plan de soins permettant de consigner l'état de santé et les besoins grandissants de chaque résident de la Villa. D'autre part, elle veut aussi ajuster ses tarifs conformément aux soins prodigués, pour permettre à la résidence de demeurer rentable. C'est un temps qu'elle qualifie de tournant : « Je suis en train de regarder vraiment tout ça... [nous sommes] dans ce tournant-là. » (Entrevue n° 1b, 2004)

Les employés ont aussi leur opinion sur la question des défis :

Le plus grand défi que je vois, c'est que je m'aperçois que les personnes autonomes sont de plus en plus rares, que les cas sont plus lourds [...]. C'est des personnes bien souvent en perte d'autonomie [...]. C'est de plus en plus un gros défi, parce qu'il faut vraiment être très compétente, il faut être capable de prendre des décisions rapides et de prendre les bonnes. [...] [M^{me} Potvin] s'adapte très bien. Je pense en plus c'est que Dorice est très bien capable de choisir son personnel en fonction de ses besoins. Ça, c'est une belle qualité qu'elle a. » (Entrevue n° 2, 2004)

On voit que de plus en plus notre clientèle, ça va être ça [...] ça va être plus lourd au niveau de la clientèle. [...] Ça sera pas un problème avec l'équipe qu'on a ici pour faire face, on a une bonne équipe de travail. » (Entrevue n° 3, 2004)

CONCLUSION

La création de la Villa de Montfort est issue d’un désir, porté par une infirmière vouée aux soins des individus âgés, d’investir à l’intérieur d’un projet constructif. Malgré l’absence de subventions attribuées à la mise sur pied d’une résidence privée pour personnes âgées, malgré aussi des taux d’intérêt rébarbatifs, M^{me} Potvin acquiert en 1990 une grande maison unifamiliale située dans un quartier résidentiel de Jonquière.

La Villa de Montfort, sise sur la rue du même nom, offre 24 chambres aux personnes âgées autonomes et en légère perte d’autonomie, dont 20 chambres simples et 4 chambres doubles. Au moment de l’étude, toutes les chambres sont louées par des individus âgés entre 66 et 96 ans. Les nombreuses activités offertes par la Villa, c’est-à-dire des après-midi de bingo, des exercices physiques, des activités de détente et de partage, la possibilité d’assister à la messe sur place ainsi que de se faire coiffer, se révèlent grandement appréciées par les résidents, tout comme le service alimentaire et les soins quotidiens. Les résidents ont accès à une salle commune et une salle à manger. La médication est gérée par les employés de la Villa.

Les neuf employées de la Villa sont exclusivement des femmes, exception faite du concierge. La surveillance de nuit est assurée par un couple qui loge dans une annexe de la résidence. Le personnel n’est pas syndiqué et le salaire horaire se situe entre 9 \$ et 10 \$ de l’heure. Le bâtiment est conçu pour héberger jusqu’à 26 résidents autonomes et semi-autonomes ; par contre, l’aménagement intérieur et les accès extérieurs ne permettent pas l’accueil des individus se déplaçant en fauteuil roulant. De récentes rénovations témoignent du professionnalisme de la propriétaire et de son souci de conserver sa réputation enviable. D’ailleurs, la résidence est récipiendaire de « deux roses d’or » tous les deux ans depuis 1999. À plusieurs égards, la Villa de Montfort constitue une réussite.

La résidence entretient des relations avec un réseau d’acteurs externes, notamment le carrefour de santé de Jonquière, l’Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de la région (anciennement la Régie régionale), différentes associations régionales et provinciales, l’école Oasis et le cégep de Jonquière, le service de lutte contre les incendies Jonquière-Médecin, le centre de jour ainsi qu’une garderie du quartier.

Certains aspects retiendront l’attention de la directrice à brèves échéances : l’ajustement des tarifs aux services pour assurer la rentabilité de la Villa, la mise sur pied d’un plan de soins, l’embauche de personnel possédant au minimum une formation de préposé aux bénéficiaires. Tel que mentionné par la directrice et quelques employés, le défi qu’aura à relever la Villa dans les prochaines années consistera à poursuivre l’adaptation des services à la perte d’autonomie constante des nouveaux résidents. Tout en préservant l’ambiance familiale propre à la Villa de Montfort, ces visées permettront de maintenir le professionnalisme et la qualité des soins, qui ont permis à la résidence de se démarquer sur le marché régional du logement privé pour personnes âgées.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages généraux

- CARREFOUR DE SANTÉ DE JONQUIÈRE (2004). *Implantation d’un modèle régional d’organisation de services intégrés*, Mémoire. Jonquière, Carrefour de santé de Jonquière, 50 p.
- CHARPENTIER, M. *et al.* (2003). *Guide d’accompagnement et d’observation spécifique à l’étude des milieux de vie pour personnes âgées et complémentaire au Guide de collecte et de catégorisation des données pour l’étude d’activités de l’économie sociale et solidaire d’Yvan Comeau (2000)*. Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), 36 p.
- CHARPENTIER, M. (2002). *Priver ou privatiser la vieillesse ? Entre le domicile à tout prix et le placement à aucun prix*. Sainte-Foy, Presses de l’Université du Québec, 206 p.
- CHÂTEAUNEUF, J. (2003). *Les résidences privées pour personnes âgées. Guide des bonnes pratiques municipales*. Québec, Direction des politiques municipales et urbaines du ministère des Affaires municipales et de la Métropole, 32 p.
- COMEAU, Y. (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l’étude d’activités de l’économie sociale et solidaire*. Montréal, Cahiers du CRISES, UQÀM, 19 p.
- CONSEIL DES AÎNÉS (2000). *Avis sur l’hébergement en milieux de vie substituts pour les aînés en perte d’autonomie*. Québec, Conseil des aînés, 94 p.
- DAVIS, C. K. (1991). *Choix de logements pour les Canadiens de plus de 75 ans*, Rapport de recherche. Société canadienne d’hypothèques et de logement, Division de la recherche.
- MANCER, K. & D. KOSMUK, (sous la direction de S. MENNIL) (1999). *Répondre aux besoins des personnes âgées: guide pour les groupes communautaires*, Rapport de recherche. Société canadienne d’hypothèques et de logement.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1995). *Guide d’information, résidence pour personnes âgées autonomes*. Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction générale de la coordination régionale, Québec, 14 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2001). *Orientations ministérielles sur les services offerts aux personnes âgées en perte d’autonomie*. Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction générale de la planification stratégique et de l’évaluation, 43 p.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2003). *Répertoire des ressources en santé et services sociaux. Région Saguenay–Lac-St-Jean 2003-2004*. Chicoutimi, Régie régionale de la santé et des services sociaux, Direction générale, 337 p.

RENAUD, F. (1993). *Les entretiens sur l'habitat. Des résidences de qualité pour les aînées et les aînés du Québec*, Cahier 2. Québec, Société d'habitation du Québec, 86 p.

RODRIGUEZ, L. (1997). « Réponse du Canada aux besoins en logement de sa population vieillissante », Document présenté au *1997 World Congress of Gerontology*. Société canadienne d'hypothèques et de logement: Politiques et recherches sociales et économiques.

VIANNAY, P. (sous la direction de F. RENAUD) (2000). *Les aîné(e)s et le logement. Un profil quantitatif de la situation résidentielle des aînés au Québec*. Québec, Société d'habitation du Québec, 90 p.

2. Documentation électronique

Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées. [En ligne] Québec, Gouvernement du Québec, < <http://www.aqdr.qc.ca/> >, consulté le 07.04.2004.

Association des résidences et CHSLD privés du Québec. [En ligne] Québec, Gouvernement du Québec, < <http://www.arcpq.org> >, consulté le 07.04.2004.

Atlas du Saguenay–Lac-St-Jean. [En ligne], < <http://atlas.uqac.ca> >, Dernière mise à jour : février 2004, consulté le 01.05.2004.

FADOQ - Mouvement des aînés du Québec (© 2001). [En ligne] Québec, < <http://www.fadoq.ca/> >, consulté le 02.04.2004.

Portail du Saguenay–Lac-St-Jean. [En ligne] Québec, Gouvernement du Québec, < <http://www.saguenaylacsaintjean.gouv.qc.ca/> >, consulté le 17.06.2004.

FADOQ- Mouvement des aînés du Québec (© 2001). [En ligne] Programme Roses d'or, < <http://www.fadoq-quebec.qc.ca/programmes/rosedor.asp> >, consulté le 02.04.2004.

Santé Canada. [En ligne] Ottawa, Gouvernement du Canada, < <http://www.hc-sc.gc.ca/> >, consulté le 25.03.2004.

Société canadienne d'hypothèques et de logement (©1996-2004). [En ligne] Ottawa, Gouvernement du Canada, < <http://www.cmhc-schl.gc.ca> >, consulté le 15.04.2004.

Statistique Canada. [En ligne] Ottawa, Gouvernement du Canada, < <http://www.statcan.ca/> >, consulté le 02.06.2004.

Statistique Québec. [En ligne] Québec, Gouvernement du Québec, < http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/reg02_ca.htm >, consulté le 02.06.2004.

Ville de Saguenay (© 2004). [En ligne] Ville de Saguenay, Gouvernement du Québec, < <http://www.ville.saguenay.qc.ca> >, consulté le 02.06.2004.

3. Entrevues

Entrevue n° 1 (2004). *Résumé d’entrevue auprès de la propriétaire de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 1b (2004). *Résumé de la deuxième entrevue auprès de la propriétaire de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 2 (2004). *Résumé d’entrevue auprès d’une cuisinière de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 3 (2004). *Résumé d’entrevue auprès de l’assistante familiale et sociale de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 4 (2004). *Résumé d’entrevue auprès de l’aide ménagère de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 5 (2004). *Résumé d’entrevue auprès d’une préposée aux bénéficiaires de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 6 (2004). *Résumé d’entrevue auprès de la gardienne de nuit et préposée aux bénéficiaires de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 7 (2004) *Résumé d’entrevue auprès d’une résidente de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 8 (2004). *Résumé d’entrevue auprès d’une résidente de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 9 (2004). *Résumé d’entrevue auprès d’un couple de résidents de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 10 (2004). *Résumé d’entrevue auprès d’une résidente de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 11 (2004). *Résumé d’entrevue auprès d’une résidente de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 12 (2004). *Résumé d’entrevue auprès d’une résidente de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Entrevue n° 13 (2004). *Résumé d’entrevue auprès d’une résidente de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*

Rencontre de groupe (2004). *Table ronde organisée avec neuf résidentes de la Villa de Montfort, Chicoutimi, LAREPPS, UQÀC, mars.*