

**LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PRATIQUES  
ET LES POLITIQUES SOCIALES**

***CAHIERS DU LAREPPS***

**No 05-12**

**Les Florales St-Paul**

**Monographie d'une résidence privée  
pour personnes âgées en légère perte d'autonomie**

**par**

**Julie Bickerstaff C.**

**Sous la direction de Christian Jetté**

École de travail social  
Université du Québec à Montréal

**© LAREPPS/UQAM**

**Juin 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 ». Elle s'inscrit dans un projet de recherche intitulé *Les passerelles entre l'État, le marché et l'économie sociale dans les services de logement social et d'hébergement concernant des personnes âgées en perte d'autonomie*, projet dirigé par Yves Vaillancourt et Michèle Charpentier.

Nous tenons à exprimer nos remerciements à la direction, aux employés et aux résidents des Floralties St-Paul qui ont accepté de participer à cette recherche.

Nous remercions également Christian Jetté, pour son soutien et son encadrement tout au long du processus, et l'ensemble de l'équipe du LAREPPS pour leurs judicieux conseils et leurs généreux encouragements. Un grand merci également à Charles Brochu pour son expertise en analyse financière. Finalement, un merci bien spécial à Nicolas Doré sans qui la mise en page de ce document aurait été un véritable casse-tête.

## RÉSUMÉ

Ce cahier présente une étude monographique des Floralties St-Paul, une résidence privée pour personnes âgées en légère perte d'autonomie située dans le quartier Ville-Émard/Côte St-Paul, dans le Sud-Ouest de Montréal. Fondée en 1995, cette entreprise fait partie du secteur très florissant de l'hébergement privé pour aînés.

La résidence offre 64 chambres de taille variée à des personnes âgées en légère perte d'autonomie. Les 60 locataires des Floralties St-Paul ont accès, en plus du gîte, aux services du repas trois fois par jour, de surveillance 24h/24, de soins infirmiers et d'hygiène, d'entretien ménager, et d'activités sociales et de loisirs. Après avoir mis en contexte les conditions d'émergence et identifié les principaux acteurs sociaux impliqués dans sa mise sur pied et son fonctionnement, notre étude s'attarde à décrire et à analyser les principaux éléments institutionnels et organisationnels de l'entreprise. Cette cueillette de données permet de procéder à une analyse de son fonctionnement et de ses réalisations, notamment sur les plans de la production et de la consommation des services, de l'emploi, de la participation des employés et des résidents aux instances de gestion, et de l'ancrage de l'entreprise dans son milieu.

## Table des matières

<b>1</b>	<b>LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE .....</b>	<b>4</b>
1.1	LE SECTEUR D'ACTIVITE .....	4
1.2	LE MILIEU .....	8
1.3	LE PROJET INITIAL .....	12
1.4	LES APPUIS ET LE DEMARRAGE .....	13
1.5	LE CHOIX DU STATUT JURIDIQUE .....	14
<b>2</b>	<b>LES ACTEURS DES FLORALTIES ST-PAUL .....</b>	<b>15</b>
2.1	LE PROFIL DES RESIDENTS .....	15
2.2	LES PROPRIETAIRES-GESTIONNAIRES .....	17
2.3	LES EMPLOYES .....	18
2.4	LES FAMILLES ET LES BENEVOLES .....	19
2.5	LE RESEAU .....	20
2.5.1	<i>Le complexe d'habitation Les Floralties</i> .....	20
2.5.2	<i>Le réseau de la santé</i> .....	21
2.5.3	<i>L'Association des résidences et CHSLD privés du Québec (ARCPQ)</i> .....	21
2.5.4	<i>La Fédération de l'Âge d'or du Québec (FADOQ) et son programme Roses d'or</i> .....	22
2.5.5	<i>D'autres partenaires</i> .....	23
<b>3</b>	<b>LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>24</b>
3.1	LES OBJECTIFS ET LES PRIORITES DE L'ORGANISME .....	24
3.2	LES ASPECTS STRATEGIQUES .....	24
3.3	LES SERVICES PRODUITS .....	25
3.3.1	<i>L'hébergement</i> .....	25
3.3.2	<i>La surveillance 24h/24, les soins infirmiers et d'hygiène</i> .....	26
3.3.3	<i>Le service alimentaire</i> .....	27
3.3.4	<i>Le service d'entretien ménager</i> .....	27
3.3.5	<i>Le service récréatif</i> .....	28
3.4	LES DONNEES FINANCIERES .....	28
3.5	LA PRODUCTION DES SERVICES .....	36
3.5.1	<i>L'hébergement</i> .....	36
3.5.2	<i>Les soins infirmiers et d'hygiène</i> .....	38
3.5.3	<i>Le service alimentaire</i> .....	38
3.5.4	<i>Le service d'entretien ménager</i> .....	39

3.5.5	<i>Le service récréatif</i> .....	39
3.6	L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	40
3.7	LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	43
3.7.1	<i>Le roulement de personnel</i> .....	43
3.7.2	<i>Le sentiment d'utilité et de satisfaction au travail</i> .....	43
3.7.3	<i>La conciliation famille-travail</i> .....	47
3.8	LA FORMATION DES PRODUCTEURS DE SERVICES.....	47
3.9	LA CONSOMMATION DES SERVICES.....	48
3.9.1	<i>Le code d'éthique et le processus de plainte</i> .....	49
3.9.2	<i>Le paradoxe de la perte d'autonomie</i> .....	50
<b>4</b>	<b>LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>53</b>
4.1	LES REGLES JURIDIQUES ET LEGISLATIVES.....	53
4.1.1	<i>La Loi sur la santé et les services sociaux (LSSSS)</i> .....	53
4.1.2	<i>Les autres lois et règlements</i> .....	55
4.2	LE STATUT JURIDIQUE.....	56
4.3	LES RAPPORTS DE POUVOIR A L'INTERNE .....	56
4.3.1	<i>La direction</i> .....	56
4.3.2	<i>Les rapports entre la direction et ses cadres</i> .....	58
4.3.3	<i>Les acquis des producteurs salariés cadres</i> .....	58
4.3.4	<i>Les rapports entre la direction et ses employés syndiqués</i> .....	59
4.3.5	<i>Les acquis des producteurs salariés</i> .....	61
4.3.6	<i>La participation des locataires</i> .....	63
4.3.7	<i>La culture d'entreprise</i> .....	65
4.4	LES RAPPORTS AVEC L'EXTERIEUR .....	65
<b>5</b>	<b>LES ÉLÉMENTS DE BILAN ET DE SYNTHÈSE .....</b>	<b>70</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>76</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>78</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>82</b>

## Liste des tableaux et des schémas

### Tableaux

Tableau 1.	État des revenus et des dépenses des Floralties St-Paul par poste budgétaire et en proportion du budget annuel de 1999 à 2003.....	29
Tableau 2.	Croissance annuelle des revenus de l'entreprise Les Floralties St-Paul attribuable à l'augmentation des loyers et croissance annuelle moyenne pour les années 1999 à 2003. ....	30
Tableau 3.	Solde des bénéfices non répartis de la résidence Les Floralties St-Paul pour les années 1999, 2000, 2001, 2002 et 2003.....	35

### • Schémas

Schéma 1	Carte géographique du secteur Ville-Émard/Côte St-Paul .....	9
Schéma 2	Organigramme de la résidence Les Floralties St-Paul.....	56

## INTRODUCTION

Cette monographie présente les résultats d'une recherche portant sur la résidence privée pour personnes âgées en légère perte d'autonomie Les Floralties St-Paul, située dans les quartiers Ville-Émard/Côte St-Paul. L'étude s'inscrit dans le cadre plus large d'un projet de recherche intitulé *Les passerelles entre l'État, le marché et l'économie sociale dans les services de logement social et d'hébergement concernant des personnes âgées en perte d'autonomie*. Ce projet, dirigé par Yves Vaillancourt et Michèle Charpentier, implique la réalisation de 12 monographies de ressources d'habitation réparties dans quatre régions différentes du Québec (Montréal, Estrie, Montérégie et Saguenay–Lac-St-Jean). La monographie des Floralties St-Paul constitue l'une des trois études à être réalisées dans la région de Montréal.

La présente recherche vise à éclairer les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles, ainsi que les conditions d'émergence de cette ressource d'habitation, créée en 1995 et ayant un statut de résidence privée. Pour ce faire, nous mettrons à profit deux grilles de collecte de données, la première, élaborée par Yvan Comeau (2000), professeur à l'École de service social de l'Université Laval, et la seconde, conçue par Christine Corbeil et Francine Descarries, professeures à l'Université du Québec à Montréal (2000). Étant donné la nature quelque peu différente de notre objet d'étude (des ressources d'habitation), ces grilles ont été adaptées en conséquence (Charpentier, Maltais et Bickerstaff C., 2003).

Parallèlement à la réalisation de quatre monographies de résidences privées pour personnes âgées en légère perte d'autonomie, une étude sectorielle est réalisée afin de dresser le portrait du secteur de l'entreprise privée en matière d'hébergement pour cette population. Cette étude permettra d'en dégager les grandes caractéristiques et d'apporter un éclairage significatif sur un sujet fort peu documenté à ce jour.

La présente monographie se divise en cinq grandes parties. Après avoir brièvement rappelé les outils méthodologiques utilisés pour la constituer, nous enchaînerons avec une section portant sur le contexte d'émergence de la résidence (le projet initial, les

promoteurs, le démarrage, les appuis, etc.). La deuxième section du document sera consacrée à la présentation des acteurs sociaux en présence : des résidents qui habitent la ressource aux employés de l'entreprise, en passant par les propriétaires et les partenaires du réseau.

La section 3 portera sur les éléments organisationnels de la ressource, en l'occurrence, les objectifs et la mission poursuivis par la résidence, les ressources financières dont elle jouit, l'organisation du travail, la formation des employés, etc. La section 4, quant à elle, tracera le portrait des dynamiques institutionnelles présentes au sein des Floralties St-Paul. Ces dynamiques concernent principalement les rapports de pouvoir à l'interne (rôle de la direction, relations de travail, acquis des producteurs salariés, etc.) et les rapports à l'externe, c'est-à-dire la présence ou l'absence de rapports avec les acteurs des secteurs public et communautaire présents dans le milieu où s'est implantée la résidence.

Enfin, la dernière section du document, la section 5, permettra de procéder à une analyse synthétique des divers éléments mis en lumière dans les sections précédentes, et mettra l'emphase sur les réalisations de l'entreprise. En conclusion, nous récapitulerons les principaux éléments mis en relief dans la monographie.

## MÉTHODOLOGIE

L'élaboration de cette monographie a nécessité différents modes de cueillette des données. Dans un premier temps, quatorze entrevues ont été réalisées avec des informateurs clés : deux avec la gestionnaire-propriétaire des Floralties St-Paul ; onze avec les employés, dont cinq avec les employés-cadres, cinq avec les employés syndiqués, et une avec un employé de la résidence Les Floralties Verdun. L'une de ces entrevues a été effectuée avec la déléguée syndicale de la résidence. Enfin, une entrevue de groupe a été réalisée avec quatre résidents des Floralties St-Paul et un court sondage a été mené auprès de huit résidents rencontrés individuellement.

Ces entretiens, d'une durée variant de trente minutes à une heure et demie, se sont principalement déroulés entre février 2004 et avril 2004, dans les locaux des Floralties St-Paul. Ils ont été menés de façon semi-directive à partir d'une grille d'entretien adaptée à chaque personne interviewée<sup>1</sup>.

De plus, nous avons eu la possibilité de faire plusieurs visites terrain aux Floralties St-Paul où nous avons pu observer les lieux physiques de la résidence tout comme l'ambiance générale qui y règne. Nous avons visité plusieurs chambres de la résidence et nous avons été invitée à assister aux activités tenues dans la salle commune.

Finalement, la « littérature grise » de la ressource (bilans financiers, documents officiels, etc.), quoique limitée, a été mise à notre disposition grâce à la collaboration de la direction. Nous avons également consulté, pour fins d'analyse, des ressources documentaires concernant le secteur des résidences privées au Québec.

Par la suite, les données recueillies ont été classées et analysées à partir des dimensions définies dans nos grilles de catégorisation des données (Comeau, 2000 ; Corbeil *et al.*, 2000 ; Charpentier *et al.*, 2003).

---

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

# 1 LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

## 1.1 Le secteur d'activité

Les résidences privées à but lucratif pour personnes âgées au Québec font partie d'un secteur très florissant mais paradoxalement très peu documenté. À cet égard, et fort heureusement pour nous, certaines études récentes viennent pallier cette lacune, entre autres, celles de Michèle Charpentier (2004, 2002) et celle de François Aubry (2005). Nous mettrons ces deux auteurs largement à contribution afin de dessiner ici les contours de ce domaine d'activité.

Pour quiconque veut bien comprendre l'évolution des formes d'hébergement pour personnes âgées au Québec, les travaux de recherche de Michèle Charpentier (2004, 2002) sont incontournables. Cette chercheuse met très bien en relief le contexte socio-historique québécois qui a modulé ce secteur d'activité. Soulignons d'emblée que « l'existence de milieux d'hébergement tenus par des entreprises privées et philanthropiques, dont le clergé, n'est pas récente » (2002 : 12). En effet, l'histoire du Québec est traversée par différentes formes d'initiatives privées, à but non lucratif comme à but lucratif, pour venir en aide aux plus démunis de la société. Nous reprenons ici un extrait du texte de Charpentier qui résume bien l'évolution de l'hébergement pour aînés au Québec :

Entre les années 1900 et 1980, on assiste au passage de l'enfermement des indigents âgés dans les asiles et hospices issus d'initiatives privées à une institutionnalisation « massive » des personnes âgées dans les centres d'accueil publics (CAH). Puis les années 1980 se caractérisent par la recherche d'un nouveau partage des responsabilités entre les secteurs privé et public et l'établissement d'une seconde réforme des services de santé, lesquels ont donné lieu à une poussée du secteur marchand dans le domaine de l'hébergement. (*ibid.*).

Ce dernier phénomène serait attribuable à différents facteurs. En premier lieu, l'augmentation du nombre de personnes âgées, particulièrement celles ayant 75 ans et plus, a pour conséquence d'accroître la demande pour des ressources d'hébergement. Deux autres facteurs viennent ensuite influencer l'offre de services. Il s'agit de la diminution du nombre de places dans le réseau des institutions publiques d'hébergement,

particulièrement au cours des années 1980 (Vaillancourt, 1997 : 159), et, parallèlement, de l'augmentation trop lente des ressources consacrées au maintien à domicile par les Centres locaux de services communautaires (CLSC). Le secteur marchand viendrait en quelque sorte prendre le relais entre un maintien à domicile qui n'arrive pas à répondre à la demande (Vaillancourt et Jetté, 1999 : 7-8), et une institution publique dont l'accès se voit réduit aux personnes en situation de grande dépendance (Charpentier, 2004 : 4).

Attardons-nous maintenant à mieux cerner ce que nous entendons aujourd'hui par « résidence privée pour personnes âgées ». Nous avons retenu, pour les fins de cette étude, la définition proposée dans l'ouvrage de Charpentier, définition inspirée des cadres de référence développés par les régies régionales de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre et des Laurentides (1998) :

Par résidence privée, nous entendons une ressource d'habitation collective de type chambre et pension (studio, 1<sup>1/2</sup>, 2<sup>1/2</sup>, etc.), accueillant au moins deux personnes âgées, appartenant à une personne morale ou physique, et qui offre une gamme plus ou moins étendue de services (aide aux bains, entretien ménager des chambres, etc.). (Charpentier, 2002 : 31)

Cette définition recouvre une grande variété de ressources d'hébergement, « allant de la maison unifamiliale convertie après le départ des enfants pour accueillir quatre personnes âgées, au luxueux complexe urbain avec ascenseur, infirmerie, piscine, banque et salon de coiffure » (*ibid.*). Malgré cette diversité, il est tout de même possible, grâce aux travaux de Bravo *et al.* (1998), de Charpentier (2002, 2004) et d'Aubry (2004), de dresser quelques grandes caractéristiques de ce secteur d'activité.

Tout d'abord, les résidences privées, dans la mesure où elles souhaitent desservir une clientèle dite autonome ou semi-autonome, ne sont tenues de posséder aucun permis du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), ni accréditation régionale des régies régionales. Elles se développent dans un régime de libre concurrence et de liberté contractuelle, et ne sont pas tenues de respecter des normes minimales de qualité (ratio personnel soignant et clients, formation du personnel, consignes relatives à la médication, adaptation des équipements et installations, etc.). Elles sont toutefois soumises aux

règlements municipaux concernant les ressources de chambres et pension et, dépendant de leur taille, au code du bâtiment et à diverses normes de salubrité<sup>2</sup>.

Comme dans toute entreprise privée à but lucratif, les propriétaires disposent de l'ensemble des pouvoirs nécessaires à la gestion et à l'orientation de leur entreprise et sont tout à fait libres de partager le pouvoir avec leurs résidents, leurs employés et la communauté dans laquelle ils opèrent. Cela constitue une différence fondamentale entre ces résidences et celles opérées par des organismes à but non lucratif ou des coopératives (Ducharme, 2004). Les propriétaires sont donc entièrement responsables et imputables de la sélection de leur clientèle et de leurs employés, de la disponibilité et de la qualité des services (Charpentier, 2002 : 36). Par ailleurs, l'étude de Bravo *et al.* (1998) a démontré que peu de propriétaires ont la formation ou l'expérience pour intervenir auprès des personnes âgées fragilisées. De plus, seul un petit nombre (26 %) s'adjoignent du personnel qualifié, même sur une base occasionnelle (Bravo *et al.*, 1998, cité dans Charpentier, 2002 : 33)

En 1994, le MSSS procédait à un inventaire des résidences privées sans permis, et depuis 2002, la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS) a été amendée afin de mandater chaque régie régionale à tenir un registre de résidences privées pour personnes âgées et d'obliger les responsables des résidences privées à s'inscrire à ce registre (nous y reviendrons de manière plus détaillée dans la rubrique 4.1 Les règles juridiques et législatives). C'est ainsi que les données recueillies ont permis de constater que les résidences logeant moins de 10 personnes représentent 50 % des résidences privées du Québec. Ces petites résidences n'accueillent toutefois que 9 % de la clientèle alors que les résidences de 100 personnes et plus en logent 50 %. C'est ainsi que l'on constate que :

[...] cette appellation de « résidence privée » désigne des ressources dont la structure organisationnelle diffère considérablement. Certaines s'apparentent à un modèle familial ou communautaire, tandis que d'autres correspondent à un modèle entrepreneurial, allant de la moyenne entreprise à celle comprenant des actionnaires multiples. (Charpentier, 2002 : 32)

---

<sup>2</sup> Pour un aperçu plus détaillé des règles et normes encadrant les résidences privées, voir le tableau 7 intitulé *Cadre opératoire des résidences privées non agréées : identification des règles et des instances chargées de leur application*, dans l'ouvrage de Charpentier (2002 : 35).

De plus, elles offrent des services variables d'une ressource à l'autre, « allant du gîte et couvert jusqu'aux services plus élaborés : soins infirmiers, soins médicaux, réadaptation, accompagnement, aide, assistance, etc. » (Conseil des aînés, 2001 : 53).

Bien que légalement elles ne puissent accueillir que des personnes âgées autonomes ou semi-autonomes, dans les faits, elles hébergent un nombre important de personnes en moyenne et grande perte d'autonomie. En fait, l'étude de Bravo *et al.* (1998, cité dans Charpentier, 2002 : 33) laisse entrevoir que plus de 60 % de la clientèle dans ces résidences seraient en perte d'autonomie et que l'on y retrouve une proportion significative de personnes avec des atteintes cognitives graves et des incapacités fonctionnelles importantes.

Les coûts sont entièrement défrayés par les résidents et varient selon la qualité de la ressource et la nature des services offerts. Selon la revue Québec Hébergement (mars 2000), les coûts pouvaient varier de 825 \$ à 4 650 \$ par mois (Conseil des aînés, 2000).

En juin 2004, le ministère avait répertorié 2 516 de ces résidences, dont 2 184 étaient à but lucratif, hébergeant 65 758 personnes, dont le tiers environ était âgé de 85 ans ou plus. Comparativement, environ 45 000 personnes âgées sont hébergées dans des ressources publiques ou privées agréées (Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), ressource de type familial (RTF) et ressource intermédiaire (RI)) en vertu de la Loi sur les services de santé et services sociaux (LSSSS). À Montréal plus spécifiquement, le MSSS a recensé 324 résidences privées pour aînés, ce qui représentait près de 20 000 unités d'habitation, pour une population de 280 943 personnes âgées de 65 ans et plus (7 % des personnes âgées de 65 ans et plus sur l'île de Montréal vivaient dans une résidence privée). De plus, mentionnons que sur ces 324 résidences privées, 262 étaient à but lucratif. Finalement, une étude de marché sur les résidences privées pour personnes âgées réalisée en 2001 par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) révèle que « le créneau des résidences pour personnes âgées connaît une performance locative remarquable, et ce, à l'instar du reste du marché immobilier » (2001: 5). À cet égard, le taux d'inoccupation est un indicateur révélateur. Par exemple,

en l'an 2000 pour la grande région de Montréal, à peine 1,3 % des logements (résidences de type appartement) étaient inoccupés (*ibid.*: 4), tandis que ce même taux était de 12 % il y a une dizaine d'année. Ce qui fait dire à la SCHL qu'« avec très peu de logements vacants, les propriétaires et gestionnaires sont dans une bien meilleure posture, les listes d'attente se faisant de plus en plus longues » (*ibid.*). Pour ce qui est des résidences de type chambre avec pension, telles que Les Floralties St-Paul, le taux d'inoccupation est inférieur au point d'équilibre (5,2 %), « signe d'un marché à l'avantage des propriétaires » (*ibid.* : 6).

## 1.2 Le milieu

Les Floralties St-Paul est une résidence située dans le secteur constitué des quartiers Ville-Émard/Côte St-Paul, qui font maintenant partie de l'arrondissement du Sud-Ouest de la ville de Montréal. Les limites géographiques de ce secteur varient quelque peu, selon les instances gouvernementales, les établissements, institutions et organismes de références. Le territoire reconnu à la fois par le CLSC Verdun/Côte St-Paul et par l'organisme sans but lucratif Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul (regroupement des organismes communautaires de Ville-Émard et Côte-St-Paul) est celui commençant du boulevard des Trinitaires (parc Angrignon) jusqu'à la rue St-Patrick (canal Lachine), et du boulevard Newman jusqu'au boulevard de La Vérendrye. Statistique Canada a divisé les deux quartiers en neuf secteurs de recensement : 90-92-93 à Ville-Émard (et le 91, essentiellement formé par le parc Angrignon) ; 85 à 89 à Côte St-Paul. Le boulevard Monk, artère commerciale principale, marque la délimitation entre Ville-Émard et Côte St-Paul (voir le schéma 1 ci-dessous).

## Carte géographique du secteur Ville-Émard/Côte St-Paul

Source: Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul, *Données statistiques sur la population de Ville-Émard/Côte St-Paul*, document synthèse (1999a : 3).

Historiquement, ce secteur s'est développé autour d'un important pôle industriel situé le long du canal Lachine. Pendant de nombreuses années, Ville-Émard/Côte St-Paul ont été des quartiers ouvriers, populaires, dont les habitants avaient une faible scolarité mais dont les emplois étaient tout de même bien rémunérés. Cette population s'est, pendant un certain temps, maintenue dans la classe moyenne. Mais comme tout le Sud-Ouest, dès la fin des années 1950, ces quartiers ont subi un déclin industriel majeur. Les ouvriers travaillant à la transformation des métaux, dans le textile, les abattoirs et autres industries traditionnelles du même genre, se sont retrouvés, pour plusieurs, sans emploi. Étant peu scolarisés et relativement proches de la retraite, un grand nombre d'entre eux n'ont pas été en mesure de réintégrer le marché du travail. Dès lors, ces quartiers ont vécu un appauvrissement économique ainsi qu'une détérioration du tissu social.

Aujourd'hui, Ville-Émard/Côte St-Paul se distingue des autres quartiers du Sud-Ouest par une population plus importante (30 170 personnes, ce qui représente 46 % de la

population totale du secteur), nettement plus âgée (17,1 % ont plus de 65 ans) et légèrement moins scolarisée (28 % des personnes ont moins de neuf ans de scolarité)<sup>3</sup>. Le taux de chômage est de 13 %, le plus bas de l'ensemble du Sud-Ouest. Le revenu moyen des ménages (38 972 \$) est légèrement supérieur à celui du Sud-Ouest (35 891 \$), mais nettement inférieur à celui de la ville de Montréal dans son ensemble (50 817 \$). L'industrie manufacturière est le premier employeur, suivie de l'industrie du commerce de détail. Les unités à faible revenu ont connu une augmentation importante de 28,6 % entre 1990 et 1995, un signe très clair d'un appauvrissement du territoire. On évalue à près de 40 % la proportion de ménages à faible revenu dans le secteur, pourcentage allant même jusqu'à 56 % dans un des secteurs de recensement (87). Ce pourcentage de ménages pauvres est nettement supérieur à celui de l'ensemble de la ville de Montréal mais, tout aussi nettement, inférieur à celui de l'ensemble du Sud-Ouest. Cependant, la population du quartier étant plus importante que les autres quartiers du Sud-Ouest, c'est dans Ville-Émard/Côte St-Paul qu'on retrouve le plus grand nombre de familles à faible revenu dans le Sud-Ouest (5 610 ménages ont un revenu inférieur à 20 000 \$ à Ville-Émard/Côte St-Paul, 3 440 à St-Henri, et 3 290 à Pointe St-Charles).

La population de Ville-Émard/Côte St-Paul est majoritairement francophone, le français étant la langue maternelle de 73 % des résidents. L'anglais (9 %) et l'italien (7 %) sont les deux langues les plus courantes après le français. Bien que l'immigration se soit accrue de 10 % entre 1991 et 1996 pour constituer 14,4 % de la population, c'est une proportion nettement inférieure à ce que l'on trouve sur le territoire de la ville de Montréal (26,5 %). La communauté italienne forme le tiers de l'ensemble des immigrants. Il s'agit cependant d'une immigration de vieille souche alors que les nouveaux immigrants proviennent surtout de l'Asie, l'Italie ne figurant même pas dans les dix pays d'origine les plus importants de ces « nouveaux » immigrants. Ceci nous donne un indice sérieux quant au « déclin » de cette communauté dans le territoire.

---

<sup>3</sup> Ces données et celles qui suivent ont principalement été tirées d'une étude réalisée par Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul (1999a ; 1999b).

La majorité de la population (75 %) vit au sein d'un ménage de plus de deux personnes. Par ailleurs, le taux des familles monoparentales est assez élevé (35 %). Finalement, l'espérance de vie à la naissance est sensiblement la même qu'ailleurs à Montréal, soit 77 ans. Selon l'étude effectuée par Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul, ces secteurs sont parmi les plus vieillissants de l'île de Montréal. En 1996, on dénombrait plus de 5 000 personnes âgées de 65 ans et plus, soit 17,1 % de la population, ce qui est un indice élevé et supérieur au taux de vieillissement tant du Sud-Ouest, de la ville de Montréal que du Québec. Les aînés des quartiers Ville-Émard et Côte St-Paul représentent à eux seuls 54 % de tous les aînés du Sud-Ouest. Soulignons que le tiers des aînés vivent seuls, ce qui les confronte aux phénomènes d'isolement et d'ennui. De plus, loin d'être un quartier riche, Ville-Émard se positionne davantage comme un secteur de niveau moyen avec des poches de pauvreté, et Côte St-Paul, comme un des secteurs pauvres de Montréal.

Traditionnellement, le quartier était organisé autour de ses paroisses, qui, aujourd'hui encore, ont toutes leur club de l'âge d'or. Le CLSC Verdun/Côte St-Paul a été l'un des derniers CLSC à être mis sur pied à Montréal (1990). Il existe aujourd'hui plusieurs organismes communautaires, tant pour les jeunes, les aînés, que les familles. Les aînés sont particulièrement choyés avec un centre communautaire pour aînés très dynamique (Alternatives communautaires d'habitation et intervention de milieu), un service de popote roulante, un service d'aide bénévole (Service bénévole aux aînés), et un regroupement des organismes pour aînés du Sud-Ouest de Montréal (ROPASOM). Par ailleurs, on trouve sept CHSLD sur le territoire couvert par le CLSC (qui comprend Verdun), ainsi qu'un centre hospitalier et cinq centres de réadaptation. En ce qui concerne le logement et l'hébergement pour personnes âgées, le secteur comprend deux organismes sans but lucratif d'habitation (La Porte de l'amitié et La Résidence de Lévis), quatre ressources d'habitations à loyer modique (HLM) pour aînés, et une seule résidence privée de type chambre et pension, soit Les Floralties St-Paul. Nous savons aussi qu'il y a dans le secteur un petit nombre de ressources de type familial, mais sans en connaître le nombre exact.

### 1.3 Le projet initial

Le projet des Floralties St-Paul est en fait l’histoire d’une continuité, ou, si l’on préfère, celle d’une entreprise qui désire prendre de l’expansion et étendre sa gamme de services. En effet, l’un des propriétaires actuels de la résidence, était déjà à l’époque, propriétaire de deux résidences privées pour aînés, soit Les Floralties Lasalle et Les Floralties Lachine. M. F., entrepreneur en construction et déjà promoteur de plusieurs projets de condominiums à Montréal, avait pressenti, au tournant des années 1980-90, le potentiel lucratif du marché de l’hébergement pour personnes âgées. C’est ainsi qu’il a décidé d’utiliser deux grands terrains dont il était propriétaire pour y construire des résidences pour personnes âgées. Il était secondé, dans ce projet, par M<sup>me</sup> D., anciennement directrice des soins d’un centre d’accueil public et infirmière de profession. Par la suite, l’association entre M. F. et M<sup>me</sup> D. étant fructueuse, ils ont décidé d’investir ensemble pour l’achat d’une troisième résidence, Les Floralties St-Paul, et puis d’une quatrième, Les Floralties Verdun.

Mentionnons que l’immeuble qui abrite aujourd’hui la résidence Les Floralties St-Paul était à l’origine un couvent de religieuses (la congrégation Notre-Dame). En 1988, les religieuses ont dû se départir de l’immeuble et c’est un entrepreneur privé qui en a fait l’acquisition dans le but de convertir la bâtisse en résidence pour aînés. M<sup>me</sup> D. nous raconte qu’elle et M. F. passaient souvent en voiture près de la Résidence St-Paul, histoire de jauger la concurrence. En effet, une partie de la clientèle des Floralties Lasalle et Lachine provenait de la Résidence St-Paul :

Parce que moi je louais aux Floralties Lachine et Lasalle à des résidents de St-Paul... des résidents d’ici venaient là-bas... Ils avaient quitté leur demeure, ils avaient commencé en chambre mais voyant leur autonomie, ils voulaient s’en aller en appartement, puis Les Floralties Lasalle était plus jeune comme établissement. (Entrevue n° 1, 2004)

Par un heureux hasard pour les propriétaires des Floralties, un jour qu’ils passaient devant la Résidence St-Paul, ils ont constaté qu’elle était à vendre. L’histoire ne nous dit pas exactement ce qui s’est passé mais il semble que les propriétaires de l’époque aient connu des problèmes financiers et que la résidence ait dû être reprise par la Société canadienne d’hypothèques et de logement (SCHL). Dès lors, M. F. et M<sup>me</sup> D. ont décidé de s’associer et d’investir ensemble pour faire l’acquisition de la Résidence St-Paul. Ils ont donc

acheté la résidence à la SCHL et sont devenus les nouveaux propriétaires des Floralies St-Paul en octobre 1995.

Lorsque l'on demande à Mme D. si l'achat de cette troisième résidence était dans l'objectif de couvrir un certain territoire, celui du Sud-Ouest, ou encore de rentabiliser les investissements de M. F., elle mentionne que cette acquisition était plutôt dans le but d'élargir la gamme de services :

C'était pour offrir un plus grand éventail de services, parce qu'on avait juste des appartements à Lachine et à Lasalle. Alors, il y avait une clientèle, qui avait passé dix ans aux Floralies, et qui n'avait plus les revenus... alors on n'avait pas de ressources pour eux. Alors j'ai dit à M. F., pour avoir un échantillonnage... parce que des chambres, ça fonctionne très bien en termes de location et aussi en termes d'encadrement des personnes. On a eu des gens à Lasalle qui voulaient plus d'appartement, alors ils sont venus ici et ils étaient très heureux parce que c'était la même approche, la même philosophie. (Entrevue n° 12, 2004)

#### 1.4 Les appuis et le démarrage

Lorsque l'on interroge M<sup>me</sup> D. sur les appuis qu'elle et M. F. ont reçu pour réaliser leur projet, la SCHL vient en premier et unique lieu. À cet égard, M<sup>me</sup> D. dit que la SCHL leur a vendu la résidence à un prix « raisonnable » et qu'elle a fait même de « grosses concessions » (Entrevues n° 1 et n° 12, 2004). Il s'avère que le contexte de la vente a plutôt favorisé les acheteurs, et ce, pour deux raisons principales. Premièrement, selon M<sup>me</sup> D., la SCHL éprouvait de la difficulté à vendre la résidence, parce que le nombre d'unités de location (65) n'était pas le chiffre « magique » pour atteindre un seuil de rentabilité (100 étant le chiffre magique, toujours selon M<sup>me</sup> D.); les investisseurs potentiels étaient, par conséquent, très peu intéressés. En second lieu, les employés de la résidence avaient déposé une demande d'accréditation syndicale et désiraient que la SCHL devienne leur employeur. Ce climat de travail tendu n'était pas très attirant pour de futurs propriétaires. Bref, M<sup>me</sup> D. résume la situation ainsi : « La société centrale [SCHL] a dû faire d'assez grosses concessions parce qu'on ramassait... pas la crème, disons ! » (Entrevue n° 12, 2004).

En octobre 1995 donc, M<sup>me</sup> D. et M. F. ont pris possession de la résidence, qui devenait la troisième succursale des Floralies. Dès le départ, plusieurs défis les attendaient. Tout d'abord, il fallait régler la question de la demande d'accréditation syndicale et négocier avec les employés pour rétablir un climat de travail intéressant pour tous. Ce qui fut fait ; les employés se sont syndiqués et ont pu négocier leur première convention collective peu après l'arrivée des nouveaux propriétaires. Deuxièmement, il fallait au plus vite « revamper » la résidence afin de la rendre attrayante et de maximiser le nombre de locations. M<sup>me</sup> D. a engagé donc le concierge des Floralies Lasalle afin qu'il repeigne les chambres, qu'il enlève les tapis abîmés et qu'il fasse tout le nécessaire pour rehausser la qualité de l'environnement. Puis, étant infirmière de profession et excessivement sensible aux besoins des personnes âgées en termes de soins de santé et d'hygiène, M<sup>me</sup> D. a embauché du personnel supplémentaire afin d'assurer une surveillance infirmière de qualité, et ce, 24h/24. Ainsi, en quelques mois, elle a réussi à louer toutes les chambres de la résidence, alors qu'à l'époque de la SCHL, il y avait toujours une vingtaine de chambres vacantes.

### **1.5 Le choix du statut juridique**

Il s'avère que le choix du statut juridique de la résidence Les Floralies St-Paul s'est plutôt présenté comme une évidence. En effet, M. F. étant déjà le propriétaire de deux résidences privées, le statut d'entreprise privée s'imposait de lui-même. D'autant plus que la résidence Les Floralies St-Paul devenait la troisième succursale du complexe d'habitation Les Floralies.

## 2 LES ACTEURS DES FLORALTIES ST-PAUL

Notre étude a permis d'identifier différents types d'acteurs impliqués au sein des Floralties St-Paul. Il y a tout d'abord les résidents qui étaient, au moment de notre étude, au nombre de 60. Puis, viennent les propriétaires et gestionnaires, au nombre de deux. Finalement, on retrouve les employés, au nombre de 22, dont quatre employés cadres. D'autres partenaires font partie du réseau de la résidence, nous les présenterons brièvement.

### 2.1 Le profil des résidents

Au moment de la cueillette de données pour notre étude, les Floralties St-Paul comptait 60 résidents, toutes des personnes vivant seules. La moyenne d'âge des locataires est assez élevée, elle se situe autour de 85-90 ans, et un des locataires est centenaire. Près du trois quarts des locataires sont des femmes, ce qui correspond tout à fait à la tendance sociodémographique du Québec, selon laquelle les femmes constituent la majorité des personnes âgées et que celles-ci sont plus nombreuses à vivre seules et avec un faible revenu. En ce qui concerne le statut socio-économique des résidents, nous avons peu de données, puisque ceux-ci ne sont pas tenus de dévoiler leurs sources de revenus aux administrateurs. Toutefois, ces derniers ont quand même une idée sur le sujet. L'adjointe administrative nous dresse un portrait des résidents en ces termes :

On en a quelques-uns qui sont des professionnels, mais la plupart, moi je dirais, c'est des gens qui ont ramassé leur bas de laine, mais c'est pas des gens qui sont fortunés... des anciens ouvriers, ces choses-là. On a des professeurs, des pharmaciens. (Entrevue n° 5, 2004)

Pour ce qui est de la provenance des revenus, un bref sondage distribué à une douzaine de résidents nous a permis de constater qu'elle est assez diversifiée. En effet, il semble qu'en plus de recevoir la pension fédérale de la Sécurité de la vieillesse, plusieurs résidents reçoivent des rentes du Régime des rentes du Québec, des rentes des régimes privés, et parfois même des revenus de placement. Certains, moins nombreux, reçoivent le supplément de revenu garanti et parfois même une aide financière du programme

Logirente<sup>4</sup>. Finalement, la grande majorité a recours au crédit d'impôt pour les services de maintien à domicile<sup>5</sup>, ce crédit pouvant varier de 130 \$ à 189 \$ par mois, jusqu'à concurrence de 2 760 \$ par année (Entrevue n° 1, 2004). M<sup>me</sup> D. nous dit aussi que certaines familles aident parfois leurs parents financièrement. De plus, certains résidents, dont les anciens combattants, au nombre de cinq à la résidence, et un membre du clergé, jouissent d'un support financier plus substantiel de par leur statut socioprofessionnel antérieur.

Les résidents sont majoritairement francophones et de nationalité canadienne. Il y a toutefois une minorité d'anglophones (10-12 %, selon l'administration) et quelques résidents d'origines ethniques différentes, dont des Ukrainiens et des Italiens. La grande majorité d'entre eux sont originaires du quartier ou des environs (St-Henri, Verdun, Lasalle).

Pour ce qui est de la perte d'autonomie, rappelons que la résidence vise une clientèle de personnes âgées en légère perte d'autonomie, mais que le portrait des résidents actuels témoigne d'une autre réalité. Selon M<sup>me</sup> D., la propriétaire-gestionnaire, les résidents des Floralties St-Paul sont des personnes ne pouvant plus demeurer à domicile parce qu'ils ne sont plus en mesure de faire leurs activités de vie quotidienne seuls (se faire à manger, se laver, etc.) (Entrevue n° 1, 2004). Certains ont des troubles de mémoire, d'autres ont fait de petits accidents cérébraux-vasculaires (ACV) et ont perdu un peu de leur autonomie suite à ces événements. Plusieurs résidents ont des problèmes de diabète, des problèmes respiratoires ou encore des problèmes cardiaques. Certains sont arrivés à la résidence suite à une chute dans leur appartement, ce qui les aurait grandement insécurisés. Finalement, certaines personnes sont en fauteuil roulant et ont besoin de beaucoup plus d'assistance (entre 10 et 12 personnes, en moyenne). La plupart des employés rencontrés

---

<sup>4</sup> Logirente est un programme provincial d'allocation-logement destiné aux personnes âgées de 60 ans et plus qui consacrent plus de 30 % de leur revenu à se loger.

<sup>5</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, un crédit d'impôt remboursable pour le maintien à domicile des personnes âgées en perte d'autonomie de 70 ans ou plus a été instauré par le palier de gouvernement provincial. 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 maintien à domicile jusqu'à concurrence de 12 000 \$ 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

s'entendent pour évaluer la clientèle ainsi : 25 % de la clientèle est considérée en grande perte d'autonomie, 25 % est considérée en moyenne perte d'autonomie et 50 % des résidents sont plutôt perçus comme étant autonomes ou en légère perte d'autonomie. Pour donner une image plus précise de la situation qui prévaut à la résidence, la fréquentation aux heures de repas et le lieu où sont pris les repas sont de bons indicateurs. En effet, le personnel de la cuisine nous a mentionné que 32 personnes prenaient leur repas à la salle à manger, tandis que 17 mangeaient au salon du deuxième étage (parce qu'ils avaient besoin de l'aide des préposés pour s'alimenter) et que 12 mangeaient dans leur chambre (à cause de l'impossibilité de se déplacer ou des troubles cognitifs trop perturbateurs).

Finalement, mentionnons que la majorité des résidents habitent aux Floralties St-Paul depuis le début des années 2000 et que les doyens de la résidence, au nombre de deux, y sont depuis plus de dix ans.

## 2.2 Les propriétaires-gestionnaires

La résidence Les Floralties St-Paul est la propriété de deux personnes, soit M. F., entrepreneur en construction, et M<sup>me</sup> D., infirmière de profession. Malheureusement, dans le cadre de cette étude, il nous a été impossible de rencontrer M. F.<sup>6</sup>. Par ailleurs, M<sup>me</sup> D. s'est avérée une informatrice-clé dans l'élaboration de la présente monographie. Celle-ci a été recrutée par un chasseur de tête engagé par M. F. pour trouver une personne apte à gérer ses deux résidences pour aînés. De préférence, ce dernier cherchait quelqu'un ayant une certaine expérience auprès des personnes âgées. M<sup>me</sup> D., ayant une longue expérience en milieu hospitalier, notamment en pédopsychiatrie, et anciennement directrice des soins d'un centre d'accueil public, semblait la personne toute désignée.

La gestion quotidienne des quatre résidences est assurée par M<sup>me</sup> D. mais celle-ci se dit bien épaulée par M. F. Elle décrit en ces termes leur collaboration :

---

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.

<sup>6</sup> Malgré des demandes répétées de notre part, l'agenda chargé de M. F. ne lui a pas donné la possibilité de nous rencontrer.

Les établissements sont gérés par le propriétaire, M. F., et la co-propriétaire, moi-même. Il n'y a pas d'autres administrateurs. Moi, je m'occupe du quotidien des établissements. Si j'ai une réparation, j'appelle M. F., je lui dis : « M. F., bon, il y a un bris. » Si c'est un bris que je suis capable de gérer, on s'appelle, on dit bon, tels travaux... il va me dire : « Moi, sais-tu, à St-Paul là, je ferais les planchers du premier et deuxième étage. » [...] Parfait, je suis entièrement d'accord. [...] M. F., il fait toujours le tour des établissements, comme là, demain matin, je suis à Lasalle, il va venir à Lasalle, on parle un peu des dossiers de Lasalle, mais aussi des autres résidences, ça dure 15-20 minutes, une demi-heure. Il m'appelle dans la journée, savoir s'il y a quelque chose de spécial : « Non, ça va ». Puis la même chose dans les autres. Il est très présent. (Entrevue n° 1, 2004)

### 2.3 Les employés

La résidence Les Floralties St-Paul emploie 22 personnes ; neuf ont été rencontrées individuellement dans le cadre de cette étude, et une douzaine ont accepté de remplir une fiche signalétique personnelle. De ces 22 employés, quatre sont employés cadres : l'adjointe administrative, le responsable du service alimentaire, la responsable des soins, et le concierge. Le reste du personnel se partage ainsi : quatre infirmières auxiliaires à temps plein ; sept préposés aux bénéficiaires, dont cinq à temps plein et deux à temps partiel ; deux préposées à l'entretien ménager, toutes les deux à temps plein ; une cuisinière à temps plein ; une aide alimentaire à temps plein et deux à temps partiel ; deux serveuses à temps plein. Soulignons que trois employés sont dits « polyvalents », c'est-à-dire qu'ils peuvent, à l'occasion, combler des heures à d'autres postes. C'est ainsi qu'une préposée à l'entretien ménager peut aussi travailler comme aide alimentaire ou comme serveuse. Nous dresserons ici un bref portrait sociodémographique des employés des Floralties St-Paul.

Le personnel des Floralties St-Paul est majoritairement féminin (19 femmes et trois hommes). Sur les douze employés dont nous avons obtenu la fiche signalétique personnelle, cinq ont entre 42 et 49 ans, cinq ont entre 50 et 59 ans et les deux plus jeunes ont 23 et 26 ans. Tous les employés rencontrés, sauf deux, sont nés au Québec et la plupart est francophone. Ils n'habitent pas, pour la grande majorité, le secteur où ils travaillent. Quatre employées sont mariées et ont des enfants, cinq sont divorcés ou célibataires avec des enfants et deux seulement sont célibataires sans enfant. Quant au niveau de scolarité, cinq personnes ont un diplôme d'études secondaires, deux autres

personnes ont un diplôme d'études professionnelles, deux personnes ont un diplôme d'études collégiales, et une personne n'a pas eu la chance de terminer son niveau d'études secondaires. Deux personnes seulement sont détentrices d'un diplôme de niveau universitaire, mais celui-ci a été réalisé, dans les deux cas, à l'étranger. Leur trajectoire d'emploi est très stable, la plupart d'entre eux ayant toujours pratiqué le même métier et dans des milieux similaires. Trois employés seulement ont eu des changements de carrière importants : l'une travaillait dans la fonction publique, un autre dans le domaine privé mais dans un tout autre secteur et une dernière était travailleuse sociale dans son pays d'origine et travaillait auprès des jeunes. Mis à part deux employés arrivés depuis un an seulement, le reste des employés est au service des Floralties St-Paul depuis au moins deux ans. Il est intéressant de souligner que plusieurs personnes ont plus de cinq ans d'ancienneté au sein de l'entreprise, et même qu'une employée a plus de onze années de service. Mentionnons qu'une seule employée rencontrée avait une expérience de travail auprès d'une clientèle âgée avant cet emploi, mais que la plupart des employés ont dit avoir eu une expérience « informelle » avec les personnes âgées, en ayant pris soin de leurs parents, par exemple.

#### **2.4 Les familles et les bénévoles**

Comme c'est le cas dans d'autres types d'hébergements pour aînés, les familles des résidents peuvent être plus ou moins présentes. Il semble que certains résidents reçoivent peu ou pas de visite, alors que d'autres sont très bien entourés. Certaines familles s'impliquent même au sein de la résidence et consacrent quelques heures de leur temps à titre bénévoles, notamment lors de l'organisation des fêtes sociales. En ce qui concerne le bénévolat, M<sup>me</sup> D. considère que c'est un plus, mais qu'il ne faut pas s'appuyer sur ce type de ressource pour faire fonctionner une entreprise.

Mais dans un milieu de travail, une organisation de travail, le bénévolat reste du bénévolat. Il faut pas attendre que les bénévoles soient là pour qu'on roule. Nous, nos activités se font dans notre milieu sans bénévoles... mais quand ils viennent, on est tout contents. (Entrevue n° 1, 2004)

## 2.5 Le réseau

### 2.5.1 *Le complexe d'habitation Les Floralties*

En tout premier lieu, il est important de spécifier que Les Floralties St-Paul fait partie d'un complexe d'habitation qui regroupe quatre résidences pour aînés, soit Les Floralties Lachine, Les Floralties Lasalle, Les Floralties St-Paul et Les Floralties Verdun. Étant donné que plusieurs ressources financières, matérielles ou humaines, peuvent être partagées entre les quatre résidences, nous considérons que les trois autres résidences font partie intégrante du réseau des Floralties St-Paul. À cet égard, plusieurs situations dont nous ont fait part les acteurs de la résidence, nous ont permis de constater que la résidence Les Floralties St-Paul profite de son appartenance à ce grand complexe d'habitation. Par exemple, en cas de besoin, certains membres du personnel des autres résidences peuvent venir combler un quart de travail à St-Paul. De plus, certains employés rattachés aux autres résidences ont comme mandat de consacrer quelques heures par semaine à la résidence de St-Paul, c'est le cas, par exemple, du technicien en loisirs et de la coordinatrice des soins. Finalement, un médecin est rémunéré par Les Floralties pour assurer une garde 24h/24 dans les quatre établissements, dont Les Floralties St-Paul.

Il peut aussi y avoir un partage des ressources matérielles. Le département de la conciergerie en est un où ce genre de partage a souvent lieu. Étant donné que certains équipements sont plutôt dispendieux, encombrants et d'utilité peu fréquente, l'administration a choisi d'investir dans un ou deux appareils que se partagent les quatre résidences.

Le partage d'expertise est aussi un autre avantage que la résidence retire de son appartenance au complexe Les Floralties. Par exemple, les cuisiniers des quatre résidences se consultent régulièrement sur l'élaboration de leurs menus respectifs, ils partagent de l'information sur les fournisseurs, ou encore échangent sur la gestion générale de leur département.

### 2.5.2 *Le réseau de la santé*

Le réseau de la santé vient en second lieu dans les partenaires importants qui font partie du réseau de la résidence. Que ce soit les centres hospitaliers, les CLSC, les centres de réadaptation ou les centres de jour, la résidence a des contacts presque quotidiens avec les établissements de santé du secteur. Les résidents font souvent des séjours à l'hôpital et les infirmières de la résidence doivent travailler en étroite collaboration avec les professionnels du réseau de la santé afin d'assurer un bon suivi auprès des résidents et de leur famille.

Lorsqu'un résident revient à la résidence après un séjour à l'hôpital, le CLSC va souvent être en lien avec la résidence, que ce soit pour faire un suivi auprès du résident ou pour fournir à la résidence du matériel spécialisé.

Le pharmacien est aussi une personne avec qui la résidence entretient d'étroites relations. À cet égard, M<sup>me</sup> D. nous a donné un exemple pour illustrer à quel point cet acteur était de première importance dans la gestion d'une résidence comme Les Floralties St-Paul :

[...], à un moment donné, je trouvais qu'il y avait beaucoup de manipulation de médicaments [...]. On a contacté la pharmacie et on leur a demandé de penser à un système qui serait plus pratique pour la gestion des médicaments. Ils nous sont arrivés avec un système de médicaments scellé et ça a vraiment facilité notre vie. (Entrevue n° 1, 2004)

### 2.5.3 *L'Association des résidences et CHSLD privés du Québec (ARCPQ)*

Le complexe d'habitation Les Floralties est membre de l'ARCPQ depuis la fusion de l'Association des centres d'accueil privés autofinancés (ACAPA) et de l'Association des résidences pour retraités du Québec (ARRQ). 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 aux centres hospitaliers privés de soins de longue durée. M<sup>me</sup> D. nous confie qu'elle est beaucoup moins impliquée au sein de ce regroupement qu'elle a pu l'être à une certaine époque :

Alors, avant, c'était L. R. qui était là, et j'avais des atomes un peu plus crochus avec elle... maintenant, je suis moins, beaucoup moins impliquée, parce que je travaille beaucoup dans les résidences, et j'ai comme moins le temps de me libérer un après-midi [...]. Les liens ont déjà été plus proches, mais on a agrandi Lachine et depuis ce temps, on dirait que les journées sont trop petites. (Entrevue n° 1, 2004)

#### 2.5.4 *La Fédération de l'Âge d'or du Québec (FADOQ) et son programme Roses d'or*

La FADOQ – Mouvement des Aînés du Québec est le plus imposant regroupement volontaire d'aînés au Québec : son membership est d'environ 280 000 personnes âgées de 50 ans et plus. Cette fédération a pour mission « de regrouper les personnes de 50 ans et plus, de les représenter devant toutes les instances nécessitant la reconnaissance de leurs droits et de leurs besoins, et finalement, d'offrir des activités, des programmes et des services répondant à leurs besoins, et ce, afin de favoriser leur qualité de vie et leur épanouissement » (FADOQ, 2004). Dans cet état d'esprit, la FADOQ a initié, en 1999, un programme intitulé « Roses d'or » qui se donne comme objectif d'apprécier les résidences privées avec services pour aînés du Québec. Ce programme cherche à améliorer la qualité de vie des aînés vivant en résidence privée, et procède à l'appréciation des résidences privées avec services pour les aînés à partir d'une grille d'appréciation validée et d'une démarche rigoureuse encadrée par une formation et un guide d'implantation. Finalement, un bottin est élaboré et sert d'outil de référence pour les aînés et les organismes, ou le public en général, à la recherche d'un lieu d'hébergement privé de qualité. Soulignons que ce programme est volontaire car « 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, 2001).

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 divisée 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 (l'alimentation et les services offerts). Les résidences doivent se conformer aux dispositions et aux normes 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 sur la qualité de vie.

Au moment de notre collecte de données pour l'élaboration de cette monographie, les quatre résidences des Floralties venaient tout juste de se prêter au processus d'appréciation du programme Roses d'or. M<sup>me</sup> D. nous a souligné à quel point cet exercice avait mobilisé une somme importante d'énergie et qu'elle était particulièrement fière d'y avoir participé. Au terme du processus, la résidence Les Floralties St-Paul s'est vue octroyée une « rose d'or ».

#### 2.5.5 *D'autres partenaires...*

À l'occasion des fêtes sociales, fête des pères, des mères, Saint-Valentin etc., une employée, à titre bénévole, approche les entreprises du quartier afin de solliciter des commandites. C'est ainsi que la pharmacie Jean-Coutu, l'épicier Provigo ou encore le salon de coiffure du quartier offrent des cadeaux pour les résidents des Floralties St-Paul.

De plus, le curé de la paroisse se rend à la résidence le troisième vendredi de chaque mois afin de célébrer une messe et d'offrir la communion.

La caisse populaire offre aussi les services de deux représentants qui passent deux fois par mois à la résidence afin de faciliter les transactions bancaires des personnes âgées.

Finalement, une coiffeuse est présente deux fois par semaine afin d'offrir ses services, moyennant un coût modique (11,50 \$ pour les hommes et 16 \$ pour les dames), aux résidents qui désirent se faire coiffer et/ou couper les cheveux. Les personnes intéressées doivent au préalable prendre rendez-vous auprès de la secrétaire de la résidence.

### **3 LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE**

#### **3.1 Les objectifs et les priorités de l'organisme**

Les objectifs des Floralties St-Paul, tels que formulés par la propriétaire-gestionnaire, sont les suivants : que les résidents soient heureux, qu'ils soient bien alimentés, et que le personnel soit bien rémunéré (Entrevue n° 12, 2004). M<sup>me</sup> D. formule la devise de son entreprise ainsi : « Notre devise a toujours été la même : c'est qu'on paye nos fournisseurs, on paye nos employés, puis on reçoit les services qu'on a besoin. » (*ibid.*). De plus, l'entreprise étant à but lucratif, ses propriétaires-actionnaires doivent, bien entendu, avoir des objectifs financiers qu'ils cherchent à rencontrer. Bien que nous n'ayons pas eu connaissance de l'existence d'un plan d'affaires, on peut penser que l'objectif de rentabilité, mais surtout de profitabilité, est le moteur des activités de cette entreprise.

Les priorités établies pour Les Floralties St-Paul sont plutôt de l'ordre des améliorations à apporter à la résidence à moyen et à long termes. Par exemple, M<sup>me</sup> D. désirerait que l'ensemble des planchers des 65 chambres soient changés pour des planchers en bois franc, et à cet égard, il en reste peut-être une dizaine à changer. Elle aimerait aussi que certains travaux soient effectués sur les aménagements extérieurs. Finalement, il y aurait un besoin pour une nouvelle salle d'eau afin de faciliter l'accès au bain et, par le fait même, faciliter le travail des employés.

#### **3.2 Les aspects stratégiques**

La résidence Les Floralties St-Paul a su bénéficier de la notoriété des autres résidences des Floralties. En effet, les administrateurs n'ont jamais eu à faire de la publicité pour louer les chambres de la résidence. Le bouche-à-oreille suffit amplement. Il existe tout de même un dépliant promotionnel qui décrit les quatre résidences des Floralties et présente les services offerts (voir Annexe 1). Ce dépliant est principalement distribué auprès des centres hospitaliers, des CLSC et des centres de réadaptation du secteur.

### 3.3 Les services produits

La résidence Les Floralties St-Paul produit principalement de l'hébergement avec services. Le volet des services se décline en quatre départements : les soins infirmiers et d'hygiène et une surveillance 24h/24 ; un service alimentaire à raison de trois repas par jour, et ce, 7 jours sur 7 ; un service d'entretien ménager ; et un service récréatif et de loisirs.

#### 3.3.1 L'hébergement

La bâtisse qui abrite la résidence Les Floralties St-Paul est plus que centenaire et revêt un cachet unique. De plus, sa vocation antérieure – un couvent pour religieuses – ajoute au charme de l'immeuble. À l'entrée, un magnifique escalier de bois nous amène jusqu'à l'accueil et de beaux meubles en bois nous rappellent l'histoire de ce bâtiment. L'immeuble de cinq étages est muni d'un ascenseur, ce qui s'avère une nécessité étant donné les problèmes de mobilité d'une grande partie de la clientèle. On retrouve, en termes d'espaces communs, une grande salle à manger au rez-de-chaussée, un grand salon au deuxième étage et trois salles de bain, une à la salle à manger, une au rez-de-chaussée et une autre au deuxième étage. L'accueil et l'infirmierie sont situés côte à côte au deuxième étage. À cet égard, l'administration essaie de concentrer les résidents ayant besoin de plus de surveillance aux premier et deuxième étages, et ce, dans le but premier de sécuriser les personnes mais aussi de rendre le travail du personnel infirmier et des préposés plus efficient. Il y a 64 chambres à la résidence Les Floralties St-Paul, de taille différente, en occupation simple ou double (une seule chambre est proposée en occupation double). Même si ce n'était pas le cas au moment de la cueillette de données, une grande chambre en occupation simple pourrait être louée à un couple. La distribution des chambres par étage se fait ainsi : 11 chambres par étage sauf pour les deuxième et troisième étages où une annexe a été construite et où l'on retrouve 17 chambres. Certaines des chambres ont une salle de bains privée tandis que d'autres partagent la salle de bains avec la chambre voisine. Les chambres, même si elles sont de taille différente, ont toutes un espace cuisinette, où les résidents peuvent avoir un four à micro-ondes et un petit réfrigérateur. De plus, elles sont toutes suffisamment grandes pour avoir un espace pour une table à dîner. Les salles de bains sont aussi toutes munies de barres de soutien.

Finalement, l'ensemble des chambres et de l'immeuble a été conçu en vue de pouvoir recevoir une clientèle en fauteuil roulant. Mentionnons aussi que tout l'édifice est équipé de détecteurs de chaleur et de fumée, que toutes les chambres sont munies de gicleurs. Le plan d'évacuation en cas d'incendie est bien indiqué et les alarmes sont reliées à un central téléphonique qui assure un lien direct avec les casernes de pompiers du quartier.

En ce qui a trait à la tarification, le prix des chambres varie entre 1 350 \$ et 1 800 \$ par mois. Le prix est fixé en fonction de la taille de la chambre, de son occupation (simple ou double) et du type de salle de bains (privée ou partagée). Le tarif comprend le gîte, les trois repas par jour, la surveillance 24h/24, les soins d'hygiène s'ils sont requis, les soins infirmiers, l'entretien ménager, les activités de loisirs et le mobilier (si désiré). Soulignons que le contrat de location stipule qu'il ne peut y avoir aucune remise d'aucune partie du loyer si un résident ne se prévoit pas de tous les services. En d'autres mots, même si une personne n'utilise ni les soins d'hygiène ni les soins infirmiers, elle paie le même montant que si elle les utilisait. Le tarif ne comprend pas les culottes d'incontinence ni les médicaments. De plus, si l'état de santé d'un résident nécessite qu'il soit visité par l'infirmière à toutes les heures, un supplément de 250 \$ par mois pourrait lui être facturé. Mentionnons que les résidents anciens combattants ne paient pas le même tarif : la résidence leur charge 2 800 \$, mais ils paient seulement 786 \$ de leur poche, le reste étant défrayé par le ministère des Anciens Combattants du Canada.

### *3.3.2 La surveillance 24h/24, les soins infirmiers et d'hygiène*

La surveillance repose principalement sur un système de tirettes d'alarme et sur la présence de personnel 24h/24. En effet, toutes les chambres des Floralties St-Paul sont munies de tirettes d'alarme (l'une située dans la pièce principale et l'autre dans la salle de bains) qui sont reliées au poste de l'infirmier et du secrétariat. Lorsqu'une tirette est actionnée, les employés présents au poste peuvent répondre rapidement à l'appel en se rendant à la chambre en question.

Le personnel infirmier ainsi que les préposés aux bénéficiaires sont présents à la résidence 24h/24. Les infirmières auxiliaires ont pour tâches principales de veiller au

bien-être des résidents, de faire un suivi très serré de leur état de santé et d'intervenir en cas d'urgence (chute, blessure, arrêt cardiaque, arrêt respiratoire, etc.). Elles distribuent les médicaments, prennent les signes vitaux, font de l'enseignement, de la prévention, et, bien sûr, des visites de courtoisie. Les préposés aux bénéficiaires sont aussi responsables de veiller au bien-être des résidents et elles doivent s'assurer que ces derniers sont propres et confortablement installés. Elles font également le suivi des soins sous la supervision des infirmières auxiliaires.

### 3.3.3 *Le service alimentaire*

Le service alimentaire consiste à offrir trois repas par jour, et ce, sept jours par semaine. La production des repas se fait sur place et les menus sont élaborés selon les goûts et les besoins des résidents. Les menus sont affichés à plusieurs endroits dans la résidence et les suggestions des résidents sont les bienvenues. Bien entendu, les suggestions ou les consultations se font de façon informelle et il n'existe pas de boîte à suggestions. Certains résidents ne pouvant se présenter à la salle à manger (à cause de leur état de santé, par exemple), les repas peuvent être servis directement à la chambre du résident ou encore au salon du deuxième étage.

### 3.3.4 *Le service d'entretien ménager*

Le ménage des chambres est effectué chaque semaine, le lundi étant consacré aux chambres du premier étage, le mardi à celles du deuxième et ainsi de suite. Les préposées à l'entretien ménager ont pour tâches d'épousseter les meubles, de nettoyer les surfaces planes, la salle de bains, le plancher, les miroirs, etc. Elles changent les draps, les serviettes de bain. Elles font aussi la lessive des résidents, pour ceux qui le désirent. Mais elles ont aussi un rôle d'écoute et de présence, bien que ceci ne fasse pas partie de leur description de tâches formelles. En effet, l'une d'entre elles nous dit que les résidents apprécient ce moment de la journée, que ça leur fait plaisir de pouvoir parler à quelqu'un (Entrevue n° 6, 2004).

### 3.3.5 *Le service récréatif*

Les résidents des Floralties St-Paul se voient offrir certaines activités sociales ou récréatives. Une après-midi par semaine, le technicien en loisirs des Floralties Verdun vient proposer des activités aux résidents. Il peut s'agir de jeux pour exercer les fonctions cognitives mais aussi parfois d'exercices plus physiques. Plusieurs après-midis par semaine, une résidente organise un bingo et une douzaine de résidents y participent assidûment. Des spectacles sont organisés une fois par mois et la résidence défraie les coûts pour faire venir un chanteur, un musicien ou un artiste intéressants. Les anniversaires des résidents sont aussi l'occasion de se regrouper, de danser et de partager un bon gâteau. Finalement, les fêtes sociales sont aussi soulignées : Noël, bien entendu, mais aussi la Saint-Valentin, la fête des mères et celle des pères, etc.

## 3.4 **Les données financières**

La situation financière de la résidence Les Floralties St-Paul a pu être analysée grâce à l'étude des états financiers des cinq dernières années. Soulignons par ailleurs que ces états financiers sont non vérifiés, qu'il s'agit d'une mission d'examen et non d'une vérification comptable. Ils nous permettent néanmoins d'avoir une bonne idée de la santé financière de l'entreprise et de sa rentabilité. L'état des revenus et des dépenses des cinq dernières années de fonctionnement de la ressource est présenté ci-après au tableau 1. Mentionnons que la résidence Les Floralties St-Paul tire ses revenus d'une seule source, soit les loyers facturés aux résidents.

**Tableau 1. État des revenus et des dépenses des Floralties St-Paul par poste budgétaire et en proportion du budget annuel de 1999 à 2003**

	<b>1999</b> (\$)	<b>2000</b> (\$)	<b>2001</b> (\$)	<b>2002</b> (\$)	<b>2003</b> (\$)
<b>Chiffre d'affaires (loyers)</b>	<b>979 609</b>	<b>1 054 933</b>	<b>1 066 140</b>	<b>1 100 475</b>	<b>1 191 608</b>
Salaires et avantages sociaux	390 469 (48%)	438 122 (49%)	474 619 (51%)	497 241 (53%)	532 623 (55%)
Service alimentaire	92 378 (11%)	92 277 (10%)	96 157 (10%)	95 451 (10%)	89 719 (9%)
Conciergerie et entretien	10 756 (1%)	14 977 (2%)	14 416 (2%)	11 406 (1%)	13 085 (1%)
Remplacement, amélioration et modernisation	21 964 (3%)	25 680 (3%)	51 281 (5%)	19 898 (2%)	22 122 (2%)
Énergie, téléphone, taxes, et assurances	93 310 (11%)	99 497 (11%)	104 772 (11%)	117 327 (13%)	122 937 (13%)
Administration	17 295 (2%)	20 296 (2%)	25 136 (3%)	26 940 (3%)	18 077 (2%)
Loisirs et activités	718 (-)	811 (-)	(2 850) (-)	(3 751) (-)	(3 211) (-)
Déplacements	19 003 (2%)	33 848 (4%)	32 630 (4%)	30 925 (3%)	32 384 (3%)
Financement de l'hypothèque	130 949 (16%)	125 427 (14%)	98 372 (11%)	95 850 (10%)	102 848 (11%)
Amortissements	43 139 (5%)	43 785 (5%)	43 453 (5%)	43 453 (5%)	44 627 (5%)
Mauvaises créances (recouvrées)	76 (-)	7 159 (-)	(3 172) (-)	(1 637) (-)	-
<b>Total des frais d'exploitation</b>	<b>820 057</b>	<b>901 879</b>	<b>934 814</b>	<b>933 103</b>	<b>975 211</b>
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>159 552</b>	<b>153 054</b>	<b>131 326</b>	<b>167 372</b>	<b>216 397</b>
Total des impôts sur les bénéfices	35 700	38 250	30 100	37 600	48 100
<b>Bénéfice net pour l'exercice</b>	<b>123 852</b>	<b>114 804</b>	<b>101 226</b>	<b>129 772</b>	<b>168 297</b>

Les revenus générés par l'entreprise ont connu une augmentation constante et le chiffre d'affaires pour l'année 2003 représente une augmentation de 20 % par rapport à celui de 1999, une augmentation très significative. Étant donné que les revenus de l'entreprise proviennent d'une seule source, soit les loyers payés par les résidents, force est de constater que cette hausse importante du chiffre d'affaires doit être directement attribuable à l'augmentation constante du prix des loyers. À cet effet, une analyse de la

croissance annuelle du chiffre d'affaires, donc des loyers, nous permet de faire certains constats et de formuler certaines hypothèses.

**Tableau 2. Croissance annuelle des revenus de l'entreprise Les Floralies St-Paul attribuable à l'augmentation des loyers et croissance annuelle moyenne pour les années 1999 à 2003**

Croissance annuelle 1999-2000	Croissance annuelle 2000-2001	Croissance annuelle 2001-2002	Croissance annuelle 2002-2003	<b>Croissance annuelle moyenne 1999-2003</b>
7,69 %	1,06 %	3,22 %	8,28 %	<b>5,06 %</b>

À première vue, l'on constate une grande variation du taux de croissance d'une année à l'autre, avec deux périodes de grande croissance, soit en 1999-2000 et en 2002-2003. En second lieu, on peut se poser la question à savoir si ces augmentations significatives des revenus générés par les loyers se comparent avec la croissance des loyers du marché locatif privé. À cet égard, nous avons consulté l'étude de la Société d'habitation du Québec (SHQ) concernant l'évolution du marché du logement locatif au Québec (Thibodeau, 2003). Selon cette étude, on devait payer en moyenne 352 \$ en 1995 et 405 \$ en 2001 pour un studio dans la région métropolitaine. Cette augmentation représente une hausse annuelle moyenne de 2,4 % pour cette période. Comparativement donc, les loyers de la résidence Les Floralies St-Paul ont pratiquement augmenté du double en l'espace de cinq ans. Tentons ici de proposer une explication.

La propriétaire-gestionnaire nous confie que lors de la prise de possession de la résidence, les loyers des résidents étaient très bas mais que ces derniers ne bénéficiaient pas des nombreux services offerts actuellement. Les propriétaires ne pouvaient cependant pas augmenter soudainement l'ensemble des loyers de façon importante, et ce, parce qu'ils sont tenus de respecter le taux d'augmentation de loyer établi chaque année par la Régie du logement. Par ailleurs, lorsqu'un résident quittait ou décédait, le prix des nouvelles locations était fixé de sorte à refléter le coût réel des services offerts. À titre d'exemple, en 1995, à l'arrivée des nouveaux propriétaires, un locataire payait 700 \$ par mois. À partir de 1997, toutes les nouvelles locations étaient fixées à 1 200 \$ par mois.

Aujourd'hui, la majorité des résidents payent en moyenne 1 600 \$ par mois, services inclus (Entrevue n° 1, 2004).

Retournons maintenant au tableau 2 et tentons d'expliquer pourquoi la période de 1999-2000 et celle de 2002-2003 ont connu des augmentations de revenus plus importantes. Compte tenu des informations recueillies auprès de la gestionnaire-propriétaire, nous faisons l'hypothèse que la résidence a possiblement connu plus de départs et de décès lors de ces deux périodes et que ces résidents, dont les loyers n'avaient pu être augmentés proportionnellement à l'augmentation de l'offre de services, ont été remplacés par de nouveaux résidents à qui l'on a chargé un tarif représentatif du coût des services mais significativement plus élevé que le loyer précédent. Soulignons que cette hypothèse est corroborée par le fait que la résidence n'utilise pas les formulaires de bail de la Régie du logement, et que leur contrat de location ne stipule pas le prix du loyer payé par le locataire précédent. Cette pratique, assez courante parmi les résidences privées<sup>7</sup>, permet, d'une certaine manière, de restreindre la possibilité qu'ont les résidents de contester l'augmentation du prix du loyer.

Passons maintenant au poste budgétaire des salaires et des avantages sociaux. Comme c'est le cas dans beaucoup d'entreprises, ce poste représente la plus grande part des dépenses. Dans le cas des Floralties St-Paul, l'on remarque par ailleurs que l'augmentation constante des salaires entre 1999 et 2003 (+36 %) est supérieure à celle du chiffre d'affaires. Cette donnée peut nous donner un indice des gains obtenus au fil des ans grâce aux pressions syndicales. Par ailleurs, ceci demeure un aspect sur lequel les gestionnaires doivent exercer un contrôle rigoureux, du moins s'ils désirent conserver le même rendement au niveau de la profitabilité de l'entreprise. Notons que le salaire de la gestionnaire-propriétaire n'est pas assumé par la résidence des Floralties St-Paul mais plutôt par les résidences de Lasalle et de Lachine.

---

<sup>7</sup> À cet égard, les données recueillies à l'aide du registre des résidences privées avec services du ministère de la Santé et des Services sociaux (9 juin 2004) témoignent du fait que plusieurs résidences privées pour aînés sont dans cette situation. En effet, près de 600 résidences (sur 2 184), soit 27 % des résidences recensées, utilisaient des baux maison et non ceux de la Régie du logement.

Le poste budgétaire du service alimentaire représente, depuis cinq ans, autour de 10 % des dépenses totales de l'entreprise. Relevons qu'il y a eu une légère baisse lors de la dernière année et que cette dernière est attribuable aux efforts de rationalisation des coûts exigés par la gestionnaire auprès du personnel de ce service (Entrevue n° 12, 2004). La consigne semble avoir porté fruit et ce, sans avoir d'impact apparent sur la satisfaction des résidents, étant donné que ceux-ci nous ont dit trouver la nourriture « très bonne, voire excellente » (Entrevue n° 9, 2004).

Le poste budgétaire « conciergerie et entretien » représente une très faible proportion des dépenses de l'entreprise (entre 1 % et 2 %). Les dépenses octroyées pour le remplacement et les améliorations locatives sont un peu plus substantielles, de 2 % à 3 %. On remarque par ailleurs que des dépenses plus importantes ont été faites en 2001. En effet, à la suite d'une visite d'inspection, le service des incendies de la Ville de Montréal a exigé des propriétaires qu'ils changent la totalité des portes des chambres de la résidence pour des portes coupe-feu. De plus, pendant la même année, l'ensemble des cadrages des fenêtres a dû être repeint. Ces deux dépenses expliquent le montant d'argent plus significatif consacré à ce poste budgétaire pour cette année-là (Entrevue n° 12, 2004).

Quant aux frais récurrents de fonctionnement, tels que ceux d'énergie, de téléphone, les taxes, etc., ils sont, eux aussi, sensiblement constants, malgré une légère augmentation de 2 % depuis 2002. Celle-ci correspond à des années où les hivers ont été plus froids, ce qui a provoqué, de façon générale, une consommation d'énergie plus grande.

Le poste budgétaire « administration » réfère aux frais encourus pour gérer la résidence. Sont inclus dans ce poste, notamment, les frais de banque, de bureau et les honoraires professionnels. Ces frais représentent une proportion minime et constante des dépenses de l'organisme et sont tout à fait comparables aux dépenses encourues pour les mêmes tâches par une résidence pour personnes âgées sans but lucratif du même secteur (Bickerstaff C., 2004 : 31).

L'analyse du poste budgétaire « loisirs et activités » soulève par ailleurs certaines interrogations. Tout d'abord, les montants d'argent consacrés à ce volet de services sont très minimes, voire inexistant, si l'on se fie aux états financiers. En effet, si l'on s'arrête aux chiffres, il y aurait eu, pendant trois années consécutives, des entrées d'argent plutôt que des dépenses ; fait étrange et qui ne concorde pas avec les dépenses dont fait mention la propriétaire-gestionnaire pour ce volet de services. Celle-ci nous a dit prévoir, à chaque année, un montant allant de 8 000 \$ à 9 000 \$ pour l'ensemble des activités programmées. À titre d'exemple, l'embauche d'un chanteur une fois par mois, pour souligner les anniversaires des résidents, coûte environ entre 120 \$ et 150 \$ par mois. De plus, à l'occasion de la fête de Noël, la résidence consacre un montant d'argent, environ 5 000 \$, selon la gestionnaire-propriétaire, pour l'achat de cadeaux pour les résidents et de diverses décorations de Noël. Finalement, d'autres montants d'argent sont déboursés lors d'occasions spéciales, pour organiser un gros bingo à la Saint-Valentin par exemple, ou encore pour organiser une épluchette de blé d'Inde pendant l'été. Par ailleurs, à certaines occasions, une contribution financière est demandée aux résidents et/ou aux membres de leur famille. C'est le cas pour le souper de Noël où l'on demande 6 \$ aux invités. Ces entrées d'argent ne sont pas comptabilisées comme des revenus mais viennent diminuer les dépenses de ce poste budgétaire. Toutefois, il nous a été impossible de connaître la raison exacte pour laquelle la résidence semble avoir reçu plus d'argent qu'elle en a dépensé pour les activités récréatives et de loisirs. Au-delà de cette interrogation qui demeure, on peut tout de même constater à quel point ce volet de services, présenté comme partie intégrante des services offerts dans les résidences des Floralties dans les dépliants promotionnels, ne représente pas, dans les faits, un investissement significatif. À cet égard, la gestionnaire-propriétaire nous le confirmera :

[...] puis il y a des activités qui s'organisent. [...] Mais on est très centrés plus sur les soins aux résidents, l'estime de soi, qu'ils soient bien vêtus, bien propres, qu'ils s'alimentent bien. C'est sûr que beaucoup de nos argents passent là. On fait jamais d'économie pour que les gens s'alimentent bien. (Entrevue n° 1, 2004)

Je suis consciente que ça fait du bien qu'il y ait des loisirs mais c'est un choix. Est-ce que tu centres toutes tes énergies, l'argent, les budgets sur les soins ou tu dis bon, on va diminuer à une petite place puis on va mettre des loisirs à tous les jours ? C'est un choix. (Entrevue n° 12, 2004)

À ce sujet, les employés expriment certaines critiques et considèrent que « leur priorité [à la direction] ce n'est pas les loisirs ! » (Entrevue n° 15, 2004). L'un d'entre eux soulève le paradoxe suivant : « Parce qu'on est privé, on est supposé être riche ! Mais dans le privé, où est-ce que tu coupes en premier ? Dans les loisirs ! » (*ibid.*). Plusieurs employés rencontrés considèrent que la principale lacune de la résidence réside dans la pauvreté de son programme d'activités. Les employés qui travaillent quotidiennement auprès des résidents soulignent à quel point ces derniers souffrent d'ennui (Entrevues n° 2, n° 6, n° 8 et n° 14, 2004).

Le poste budgétaire « déplacement », bien qu'il n'occupe pas une grande proportion des dépenses, représente tout de même des sommes d'argent suffisamment importantes pour justifier une explication. Si le salaire que s'octroie la gestionnaire-propriétaire n'apparaît pas dans les dépenses de cette résidence, son véhicule ainsi que les frais afférents (essence, réparations, etc.) sont en partie remboursés par l'entreprise. Ceci peut être considéré comme un bénéfice marginal que s'offrent les propriétaires en compensation du nombre important d'heures qu'ils consacrent à leur entreprise.

À propos du poste budgétaire « financement de l'hypothèque », la proportion qu'il représente par rapport aux dépenses de l'entreprise est allée en décroissant de 1999 à 2002, pour connaître ensuite une légère hausse en 2003. Avec 11 % des dépenses de l'entreprise consacrées au financement de l'hypothèque, on peut considérer que ce poste budgétaire ne représente pas un trop gros poids dans les finances de la résidence. À titre comparatif, la résidence de type OSBL étudiée dans le cadre de ce projet de recherche (Bickerstaff C., 2004) consacrait, en 2002, près de la moitié de ces dépenses uniquement pour ce poste budgétaire.

De façon globale, les frais d'exploitation ont augmenté de 19 % depuis les cinq dernières années, ce qui correspond à l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cette analyse très sommaire des bilans financiers laisse entrevoir une entreprise dont la croissance des revenus est stable, tout comme l'augmentation des dépenses. Un investisseur potentiel serait rassuré de constater que la courbe des revenus ainsi que celle des dépenses ne ressemblent pas à celles d'une montagne russe !

Finalement, une entreprise privée doit inévitablement être analysée en termes de rentabilité. Nous avons donc regardé de plus près les bénéfices que génère l'entreprise, ainsi que leur répartition entre les deux propriétaires-actionnaires. Les bénéfices nets sont allés en diminuant de 1999 à 2001, puis en augmentant à partir de l'année 2002, pour représenter, en 2003, 14 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il serait donc juste d'affirmer que l'entreprise présente un bon rendement et que les propriétaires-actionnaires jouissent d'un bon retour sur leurs investissements.

**Tableau 3. Solde des bénéfices non répartis de la résidence Les Floralties St-Paul pour les années 1999, 2000, 2001, 2002 et 2003**

	1999	2000	2001	2002	2003
Solde de début	300 480	424 332	539 136	640 362	500 134
Bénéfice net de l'exercice	123 852	114 804	101 226	129 772	168 297
Dividendes	-	-	-	(270 000)	(500 000)
<b>Solde à la fin</b>	<b>424 332</b>	<b>539 136</b>	<b>640 362</b>	<b>500 134</b>	<b>168 431</b>

Le tableau 3 nous permet de constater que l'entreprise génère de bons montants de bénéfices et que ceux-ci ont été, jusqu'en 2002, conservés au sein de l'entreprise. Ce coussin, largement confortable, témoigne d'une gestion saine et aussi d'une certaine prudence de la part des propriétaires-actionnaires. En effet, en cas de bris majeurs, l'entreprise devrait être en mesure de faire face à la situation, du moins financièrement. On note, par ailleurs, que des dividendes ont été versés aux actionnaires à deux reprises, soit en 2002 et en 2003. Il s'avère que depuis l'année 2002, l'un des propriétaires-actionnaires désire se retirer de l'entreprise et prendre sa retraite. Nous ne connaissons pas toutes les modalités de la transaction qui devait avoir lieu au courant de l'année 2004 entre les deux propriétaires-actionnaires, mais l'on peut tout de même faire l'hypothèse que les versements de dividendes de 2002 et de 2003 étaient probablement un préambule à cette transaction.

### 3.5 La production des services

#### 3.5.1 L'hébergement

La location des chambres se fait à travers un processus relativement simple. Tout d'abord, la gestionnaire-propriétaire a un contact téléphonique avec la personne désirant louer une chambre aux Floralties, ce peut être la personne âgée elle-même, mais, le plus souvent, c'est la famille de celle-ci qui fait les premières démarches. Lors de ce contact téléphonique, M<sup>me</sup> D. donne des informations concernant les services offerts à la résidence et les tarifs des différentes chambres disponibles. Suite à cet échange, et si les personnes sont toujours intéressées, une rencontre est organisée afin qu'une évaluation des besoins du résident soit faite. À cette occasion, un formulaire d'admission est rempli (voir Annexe 2). Cette rencontre peut avoir lieu à la résidence, dans ce cas on profite de l'occasion pour faire visiter la résidence et la chambre disponible, ou elle peut avoir lieu au domicile de la personne, ou encore à l'hôpital dans certains cas. Lors de l'évaluation du futur résident, la gestionnaire établit le plan de soins, outil qui s'avère très précieux pour le personnel infirmier lors de l'admission et des jours subséquents. On comprendra que ce plan de soins est nécessaire étant donné la fragilité de l'état de santé de plusieurs résidents et de leur perte d'autonomie plus ou moins importante. Soulignons ici qu'il n'existe pas de politique de sélection établie en fonction du degré de la perte d'autonomie et que l'acceptation ou le refus d'une personne âgée en perte d'autonomie est laissé au bon jugement de la gestionnaire-propriétaire. Rappelons toutefois que l'expérience professionnelle antérieure de la propriétaire (responsable des soins infirmiers dans un CHSLD) lui a donné une bonne expertise en matière d'évaluation de la perte d'autonomie et des soins requis. Finalement, une fois que la personne âgée aura visité la résidence, le contrat sera signé et la date de l'aménagement sera convenue. Ce processus nécessite, en général, de deux à trois rencontres et peut s'étendre sur trois à quatre heures. Toutefois, dans des situations d'urgence, cela peut se faire en une seule journée. Bien entendu, l'on convient que ce n'est pas l'idéal.

Le jour de l'admission, la secrétaire-administrative verra à accueillir le nouveau résident et sa famille, s'il y a lieu. On lui présentera les membres du personnel et on lui

transmettra les documents concernant les règles de la résidence et le code d'éthique. L'intégration se fait en douceur et on comprend que le résident puisse être réticent à prendre ses repas à la salle à manger dès le premier jour. On lui apportera ses repas à sa chambre pendant le temps qu'il le désirera, tout en l'invitant à descendre à la salle à manger, histoire qu'il s'intègre à la vie de la résidence le plus tôt possible.

Le contrat que signe le résident au moment de son admission n'est pas un bail de la Régie du logement, et ce, malgré le fait que, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 1996, la loi de la Régie du logement stipule l'obligation pour tout propriétaire d'utiliser les formulaires de bail de la Régie (Loi sur la Régie du logement, article 108, 1995)<sup>8</sup>. Le document de quatre pages (voir Annexe 3) stipule l'identité du propriétaire ainsi que celle du locataire, l'adresse de la résidence, le type de chambre (avec salle de bains privée ou partagée), le type d'occupation (simple ou double), la durée de la location (en général douze mois), le montant du loyer, les services inclus dans le coût du loyer et ceux qui en sont exclus, les obligations du résident et la procédure à suivre en cas de bris dans la chambre. De plus, certaines clauses spéciales y sont indiquées, entre autres, celle concernant l'interdiction d'avoir des animaux (les propriétaires permettent toutefois des exceptions à cette règle). Finalement, le contrat stipule les conditions de renouvellement et d'annulation de bail. À cet égard, soulignons que le contrat n'est pas résilié par le décès du résident mais que l'héritier peut résilier le contrat en donnant un avis d'un mois. Dans le cas d'un transfert vers un centre d'hébergement public, la résiliation prend effet dès que la chambre est louée à un autre locataire ou à défaut, un mois après l'envoi d'un avis au propriétaire. Soulignons par ailleurs qu'il existe, de la part de la propriétaire-gestionnaire, une volonté de ne pas pénaliser des personnes dont les ressources financières sont limitées :

C'est pas drôle de pénaliser un décès, et c'est pas des gens qui sont multimillionnaires, et la famille, ils ont besoin de ces argents-là pour procéder à autre chose. Alors moi, je le mets dans le contrat de service que c'est un mois maximum et on fait une quittance, mais quand je reloue là, bien, je le

---

<sup>8</sup> Bien que la résidence Les Floralties St-Paul ait toujours utilisé des baux maison, ses résidents pourraient exiger l'utilisation d'un bail de la Régie du logement. De plus, des vérifications auprès de la Régie du logement nous ont permis de constater que bien que la loi stipule l'obligation d'utiliser des baux de la Régie, cette dernière n'intervient pas auprès des résidences en infraction, à moins que des plaintes des résidents lui soient adressées. Soulignons par ailleurs que le bail verbal est valide selon la loi, bien que la Régie du logement stipule que le propriétaire devra, dans un tel cas, remettre à son locataire, dans les 10 jours de sa conclusion, le formulaire intitulé « Écrit obligatoire ».

rembourse, parce que les gens ont pas beaucoup de revenu... et je trouve que ça nous pousse à louer notre chambre. (Entrevue n° 1, 2004)

En ce qui a trait au nombre d'admissions, M<sup>me</sup> D. présente la situation en ces termes : « Nos gens sont fragiles... on a en moyenne une ou deux admissions par mois. Des fois plus, il y a des années où j'en ai loué beaucoup, beaucoup, beaucoup. Beaucoup ça veut dire 38 dans une année. Maintenant, c'est un peu plus stable. » (*ibid.*). Au sujet du taux de vacance, il est relativement faible. Sans qu'il y ait une liste d'attente, M<sup>me</sup> D. mentionne qu'elle a une clientèle pour ce type de résidence et qu'elle n'a pas beaucoup de difficultés à louer les chambres des Floralties St-Paul (*ibid.*). Toutefois, au moment de la cueillette de données, cinq chambres étaient libres et prêtes à être louées.

### 3.5.2 *Les soins infirmiers et d'hygiène*

Rappelons ici que la présence, parmi la clientèle de la résidence, de personnes âgées en moyenne et en lourde perte d'autonomie justifie une offre de services de soins infirmiers et d'hygiène. Ceux-ci sont délivrés en lien avec le plan de soins établi au moment de l'admission du résident. Les infirmières auxiliaires s'assurent que les médicaments sont bien pris par la personne et que son état de santé général demeure stable. Ces professionnelles de la santé posent les actes qui leur sont permis de par leur appartenance à un ordre professionnel. Elles prennent les signes vitaux, font de l'enseignement et de la prévention. Elles peuvent aussi intervenir en cas d'urgence. Elles voient aussi à préparer les visites du médecin et accompagnent celui-ci afin d'assurer le suivi.

### 3.5.3 *Le service alimentaire*

La production des repas se fait sur place, à la cuisine de la résidence. Les achats de fournitures et d'équipements sont supervisés par le responsable du service alimentaire et c'est aussi lui qui veille à la formation des employés du service. La confection des repas est quotidienne et se fait selon les menus établis préalablement. Ces derniers sont conçus pour une période de quatre semaines et l'on différencie les menus selon la saison (plats plus consistants l'hiver et plats plus légers l'été). C'est donc dire que pendant quatre semaines, les résidents ne mangent pas deux fois le même met, exception faite des mets de prédilection, tels que le rôti de bœuf et le spaghetti (Entrevue n° 3, 2004). Les

cuisiniers ont un souci particulier afin que les repas correspondent aux goûts et aux habitudes alimentaires des résidents. Le cuisinier en chef nous confie que plusieurs des résidentes ont été, dans leur vie active, des femmes au foyer dont l'une des principales responsabilités était de préparer les repas de leur famille. En conséquence, elles ont des opinions bien définies sur le sujet de l'alimentation et elles font connaître leurs avis et leurs suggestions. Il est d'ailleurs très important pour le responsable du service de prendre en considération leurs opinions.

#### *3.5.4 Le service d'entretien ménager*

La production du service d'entretien ménager est assurée par le concierge et par les deux préposées à l'entretien ménager des chambres. Les tâches sont réparties ainsi : le concierge assure l'entretien des aires communes (salle à dîner, salon, escaliers, couloirs) tandis que les préposées s'occupent essentiellement du ménage des chambres. Dans les deux cas, on veille à bien épousseter les surfaces et à bien laver les planchers. En ce qui concerne les chambres, les préposées doivent aussi nettoyer les éviers, le bain et la toilette.

Le matériel nécessaire pour l'entretien ménager est commandé par le concierge et il s'assure que les stocks soient toujours suffisants. L'ensemble des 64 chambres est nettoyé hebdomadairement et les aires communes le sont quotidiennement. Mentionnons que la lessive est aussi assurée par les préposées à l'entretien ménager et les préposées aux bénéficiaires qui travaillent de nuit.

#### *3.5.5 Le service récréatif*

Les activités récréatives sont délivrées de différentes façons. Dans le cas du bingo quotidien, c'est le plus souvent une résidente qui en assure l'organisation. Parfois, une bénévole peut aussi être en charge d'organiser un bingo spécial. Soulignons que cette activité demande un minimum d'organisation et de matériel. Pour ce qui est des activités physiques ou récréatives, une fois par semaine, le technicien en loisirs employé des Floralties Verdun vient offrir aux résidents de St-Paul une activité spéciale. Il essaie d'attirer le plus grand nombre de résidents en variant le type de jeu ou d'exercice adapté

aux capacités des aînés. Puis, une fois par mois, la direction embauche un chanteur pour souligner les anniversaires du mois. À cette occasion, les employés sont mis à contribution pour organiser la fête ; certains cuisinent le gâteau, d'autres viennent festoyer avec les résidents. Dans la même veine, ce sont majoritairement les employés, parfois même à titre bénévoles, qui s'assurent que les fêtes sociales (St-Valentin, Noël, fêtes des mères et des pères, Pâques, etc.) soient des occasions de célébration.

### **3.6 L'organisation du travail**

Rappelons ici que Les Floralties St-Paul embauche 22 personnes et que le personnel se divise entre quatre employés cadres et 18 employés syndiqués. Nous examinerons ici la définition des tâches rattachées à chacun des postes de travail de la résidence.

- ❖ Adjointe administrative : Elle est le principal bras droit de la gestionnaire-propriétaire. Elle s'assure que le personnel est en poste et elle doit veiller à combler les absences le cas échéant. Elle a aussi la responsabilité de faire visiter la résidence et les chambres aux futurs résidents. Elle fait l'ouverture du dossier du nouveau résident, complète les formulaires d'admission, et veille à ce que l'accueil du nouveau résident se passe dans les meilleures conditions. Elle représente la personne ressource de la résidence et est à l'écoute des résidents en cas de doléances. Elle fait la distribution du courrier aux résidents. Elle doit aussi être en mesure d'intervenir dans les situations difficiles (transfert à l'hôpital, résident agressif ou en crise, etc.). Du point de vue administratif, elle a comme responsabilité de produire le calcul des payes des employés, de commander les fournitures médicales nécessaires, de programmer les visites médicales, les rendez-vous avec la coiffeuse, etc. Son rôle en est un de coordination et de veiller au bon fonctionnement de la résidence.
  
- ❖ Responsable des soins infirmiers et d'hygiène : Cette infirmière auxiliaire, en plus de faire les tâches d'infirmière, doit superviser l'ensemble de l'équipe soignante, c'est-à-dire les autres infirmières auxiliaires et les préposés aux bénéficiaires. La gestion de ce service comporte plusieurs responsabilités : distribution des médicaments et gestion de la pharmacie, contrôle de l'inventaire du matériel

- infirmier, formation et supervision des employés, suivi de l'état de santé des résidents, visite de courtoisie, programmation des visites médicales, liens avec les hôpitaux et le CLSC, accompagnement des résidents en fin de vie, etc.
- ❖ **Infirmières auxiliaires :** Ces professionnelles de la santé ont pour tâche de distribuer les médicaments, faire les prises de sang, prendre la tension, faire le suivi du diabète, changer les pansements, faire les transferts à l'hôpital en cas d'urgence, veiller à l'hygiène des gens (changement de culotte d'incontinence, toilette partielle), être à l'écoute, répondre aux inquiétudes et aux soucis de santé.
  - ❖ **Préposés aux bénéficiaires :** Ces employés assistent les résidents lors de leur toilette et donnent les bains aux résidents qui en ont besoin. Ils aident certaines personnes à s'habiller, à s'alimenter, veillent à leur bien-être et les soutiennent moralement. Ils changent les culottes d'incontinence, lavent les vêtements, font la barbe des messieurs et remplissent un rapport journalier.
  - ❖ **Responsable du service alimentaire :** Il est responsable de la gestion et de la coordination du service alimentaire. La gestion de ce service comporte plusieurs responsabilités : formation et supervision des employés du service, gestion des achats et de l'inventaire, réception et vérification des marchandises, contrôle de l'inventaire, contrôle de la qualité, planification des menus, coordination des tâches en cuisine, élaboration et respect des budgets, service à la clientèle auprès des résidents et suivi des plaintes.
  - ❖ **Cuisinière :** Sous la supervision du chef du service alimentaire, la cuisinière prépare les repas pour l'ensemble des résidents. Elle a la responsabilité de gérer la production de la nourriture, de faire le décompte des quantités utilisées, des retours, des pertes, etc.
  - ❖ **Aides alimentaires :** Les employés à ce poste partagent leur emploi du temps entre la préparation de la salle à manger, c'est-à-dire faire le café, faire chauffer l'eau pour le thé, dresser les tables, couper le pain, distribuer les pichets d'eau, et d'autres tâches en lien avec la cuisine, telles que l'épluchage des légumes, le lavage de la vaisselle, etc.

- ❖ Serveuses : Les deux employées à ce poste ont pour tâche principale de servir les repas aux tables des résidents. De plus, elles préparent les cabarets pour les résidents qui mangent au deuxième étage ou dans leur chambre et en font la distribution. À la fin des repas, elles desservent les tables, s'assurent que la salle à manger est propre et en ordre, et récupèrent les cabarets aux étages. Elles sont aussi les oreilles du service alimentaire puisqu'elles sont en première ligne pour recevoir les commentaires des résidents. Elles peuvent alors les transmettre au responsable du service alimentaire.
- ❖ Concierge : Ce poste en est un de cadre et, à ce titre, le concierge voit à la formation et à la supervision des préposés à l'entretien ménager. De plus, son travail quotidien est partagé entre l'entretien des aires communes, les réparations mineures, intérieures et extérieures, l'approvisionnement en produits d'entretien, la gestion des stocks, le bon fonctionnement des systèmes d'alarme et de gicleurs, etc.
- ❖ Préposées à l'entretien ménager : Les employées à ce poste ont comme principale tâche l'entretien ménager des chambres des résidents. Elles époussettent les meubles, nettoient les planchers et la salle de bain. Elles peuvent aider les résidents à faire leur lit et à changer les draps lorsque nécessaire. Elles se chargent aussi de la lessive des résidents qui le désirent. Finalement, elles ont aussi un rôle de soutien moral et profite du ménage pour s'informer de la santé des résidents et de leur état d'esprit.
- ❖ Technicien en loisirs : Cet employé n'est pas à l'emploi de la résidence de St-Paul. C'est la résidence Les Floralties Verdun qui « prête » son technicien en loisirs à raison d'un après-midi par semaine. À cette occasion, il recrute des résidents et leur offre des jeux récréatifs, des activités physiques légères, ou encore des activités de stimulation cognitive.

### 3.7 Les aspects sociaux de l'organisation du travail

#### 3.7.1 *Le roulement de personnel*

Les employés de la résidence sont très stables et il n'existe pas de problème de roulement de personnel. À titre d'exemple, la plupart d'entre eux ont plus de deux ans d'ancienneté et l'on trouve même des employés avec plus de dix années de service. La gestionnaire-propriétaire, M<sup>me</sup> D., nous dit tout de même qu'il y a un peu plus de roulement au niveau des préposées aux bénéficiaires (Entrevue n° 1, 2004). Ceci s'explique probablement parce que ce sont des emplois moins bien rémunérés et très exigeants physiquement et psychologiquement. Pour ce qui est du taux d'absentéisme, il est, lui aussi, très bas.

#### 3.7.2 *Le sentiment d'utilité et de satisfaction au travail*

La grande majorité des employés nous ont dit qu'ils étaient satisfaits de leurs conditions de travail et ont souligné le fait que leur travail leur apportait un grand sentiment d'utilité. À titre d'exemple, cette employée nous a confié que ce dont elle était le plus fière était :

[...] de s'occuper d'une personne... parce que tu vois, s'il n'y avait pas de préposés, dans le fond, qu'est-ce qu'ils feraient ? En tout cas, moi, c'est de même que je vois ça parce que... ils seraient pas capables. Ils ont besoin de nous. Tu te sens importante quand tu entres ici. (Entrevue n° 2, 2004)

Plusieurs employés sentent que les résidents ont besoin d'eux, ont besoin de leur présence, de leur écoute, et cela rend leur travail plus valorisant.

Eux, ils ont plus besoin de nous, qu'on les écoute... plus que leur donner par exemple le traitement... c'est plus que ça qu'ils ont besoin... Il y a des personnes que personne ne vient les voir, ils n'ont pas de visite... Alors, ils ont besoin plus de nous que d'autres choses... Le contact humain, c'est ça qu'ils ont besoin. (Entrevue n° 10, 2004)

La satisfaction des employés est aussi, pour certains, tributaire des contacts et des liens qu'ils établissent avec les résidents âgés. Plusieurs ont fait mention de la nature très chaleureuse de leurs rapports avec les personnes âgées. Voici ce que des employées nous ont confié :

[Le contact est] affectueux. De l'intimité avec certaines personnes. On s'attache à certaines personnes, on a des affinités avec des personnes, certaines plus que

d'autres. Il y a des décès qui m'ont touchée plus que d'autres. (Entrevue n° 6, 2004)

Ce que j'aime le plus... Moi, c'est mon contact avec les gens. J'ai besoin de les sentir, j'ai besoin de les aimer, j'ai besoin de les embrasser... [...] C'est sûr, moi je les aime eux autres, ils m'aiment beaucoup aussi les gens, je le sens. Moi, mon contact avec eux autres est important. Quand ça va pas, si une personne a de la peine parce que son enfant l'a pas appelé à sa fête, à Noël ou à la fête des mères, bien je vais être là. S'il le faut je vais être quinze minutes, vingt minutes pour la consoler. (Entrevue n° 5, 2004)

[Le contact est] Très proche. C'est comme notre parenté, notre grand-mère, notre grand-père. [...] C'est pareil comme si c'était notre famille. Et si tu demandes à quelqu'un ici, ils vont te dire que c'est une petite famille ! (Entrevue n° 4, 2004)

Certains employés nous ont laissé entendre que le salaire et l'argent n'étaient pas tout ce qui importait dans un travail. Conscients d'avoir un salaire moindre que dans le secteur public, ils attribuent à d'autres facteurs leur satisfaction au travail : leur attachement aux résidents, l'atmosphère familiale qui règne à la résidence, et les bons rapports de travail avec leurs collègues, par exemple.

Je sais pas combien de fois [j'ai dit] j'aimerais ça trouver quelque chose ailleurs, gouvernemental, plus gros salaire... parce que le privé ça paye pas beaucoup. Mais je suis pas capable, je suis pas capable ! C'est pas pareil ! Ici, c'est petit et on est proche. Même avec les résidents, on est proche. Quant tu entres [dans leur chambre], t'es capable de te toucher, tu te donnes des becs, des caresses. (Entrevue n° 4, 2004)

J'ai déjà essayé ailleurs [dans une résidence publique]. J'ai pas aimé ça ! Non, parce que quand je suis entrée, ma troisième journée, les gens se plaignaient qu'il n'y avait jamais le même personnel, jamais la même personne, toujours une nouvelle. C'est pas bon ça ! La constance est pas là ! Si tu veux avoir un suivi... Il y a pas de suivi. Tu entres, tu connais pas la personne. Quand t'as 60 patients, tu peux pas regarder les dossiers de chaque patient, t'as pas le temps ! Là, tu prends soin de quelqu'un que tu connais même pas. Si quelque chose arrive, tu sais pas quoi faire. Est-ce qu'elle est cardiaque ? Asthmatique ? Est-ce qu'elle a fait une fracture de la hanche, un acv ? Tu sais pas, tu sais pas ! Ici, comme tu travailles avec les gens depuis longtemps, tu te connais. Quand tu entres dans une chambre, et quelqu'un va pas bien, tu sais tout de suite quoi faire. Tu perds pas de temps ! (Entrevue n° 4, 2004)

Quant aux aspects moins appréciés du travail, les employés rencontrés ont identifié différents éléments que nous avons regroupés sous quatre thèmes : la surcharge de travail et le manque de personnel, les conditions salariales et les avantages sociaux, la communication, la lourdeur et les problématiques de santé mentale de la clientèle.

Ils s'avèrent que plus de la moitié des employés rencontrés signalent une surcharge de travail et la difficulté de remplir leurs différentes tâches dans les temps prescrits. Cette situation concerne plus spécifiquement le personnel soignant, soit les infirmières auxiliaires et les préposées aux bénéficiaires. Ces employées expriment la situation en ces termes :

[Il faudrait] engager plus de monde, parce que des fois on n'arrive pas ! [...] On sort jamais à l'heure. On est comme bénévoles. J'ai une fille qui entre ici à 2h, elle commence à 3h, elle fait une heure de bénévolat. Quand elle quitte des fois, elle quitte une demi-heure plus tard, ça fait une heure et demie de bénévolat, cinq fois par semaine... Ça fait beaucoup ! (Entrevue n° 4, 2004)

Plus de personnel, oui, toujours, parce qu'on manque de temps, parfois on est vraiment débordé. [Entrevue n° 11)

Parfois le temps... le temps ne nous convient pas, par exemple, le matin il faut courir pour terminer les tâches qu'on a... Pour être à temps il faut courir. Parfois, j'ai pas le temps de faire mes dossiers.

À ce sujet, la responsable de ce service analyse la situation en ces termes :

[On aurait besoin] pas plus de personnel, plus d'heures, un peu plus. Comme la préposée de soir, s'ils pouvaient engager une préposée pour quatre heures et demie au lieu de quatre heures, ça nous donnerait beaucoup... Juste une demi-heure, ça nous donne beaucoup plus. Parce que là, elle est toute seule pour installer tout le monde pour le souper au deuxième [étage], puis c'est des cas lourds. Et moi j'ai beaucoup de médicaments à faire, j'ai des piqûres, des insulines... J'ai du monde moi-même à descendre au premier, il faut que je surveille que tout le monde est au premier dans la grande salle pour le souper, sinon il faut que j'aille les chercher. J'ai pas vraiment de temps à donner aux préposées... et quand tu veux donner du temps aux préposées, il faut courir, pas marcher, il faut que tu coures ! (Entrevue n° 4, 2004)

Des demandes ont déjà été formulées auprès de la direction pour résoudre cette situation et certaines améliorations ont été apportées. Par ailleurs, l'argument des contraintes budgétaires est souvent mis de l'avant par la direction pour justifier l'attribution des ressources humaines.

On a demandé, mais c'est pas dans le budget ! On passe le budget, on peut pas demander mieux... Elle [la patronne] essaye. Elle a donné du temps de plus pour le jour mais comme elle dit : « Il faut que je suive mon budget ». Mais si elle est capable, elle nous le donne.

En ce qui a trait aux conditions salariales, les employés qui ont accepté d'aborder le sujet nous ont confié leur mécontentement. Il s'agit principalement d'employés syndiqués dont

les salaires sont peu élevés et qui bénéficient de peu d'avantages sociaux. À la question « Es-tu satisfaite de tes conditions de travail ? », une employée nous répond :

Ça dépend... On n'est pas assuré, rien, on n'a aucune assurance, on n'a rien... Dans ce sens là c'est... Il n'y a aucun avantage social... Moi, je suis syndiquée. Moi, j'ai deux semaines de vacances. Moi, je dis que les conditions salariales ne sont pas satisfaisantes compte tenu du travail que l'on fait, et quand on voit la différence entre ici et les résidences publiques, la différence c'est pas la même chose du tout. Ma sœur travaille à l'hôpital X, si tu compares les deux salaires, il y a une grosse différence. Moi, je viens juste d'avoir mon augmentation, là, je suis rendue à 10,10 \$/h, ma sœur, elle a 14,90 \$/h, plus la prime de soir. Déjà là, tu vois qu'il y a une grosse différence. J'ai commencé ici, je faisais 8,85 \$/h... (Entrevue n° 2, 2004)

Une autre employée exprime son insatisfaction en ces termes :

Bien, j'avais déjà ce salaire là il y a 10 ans, avant que je commence ici. En garderie, on avait déjà obtenu de l'aide du gouvernement puis on avait été accrédité puis on avait un bon salaire. J'avais 11,50 \$ il y a 10 ans, puis là j'ai 10 \$... et ça a pris 8 ans pour avoir 10 \$, c'est pas terrible comme salaire... quand t'es monoparentale avec les enfants, c'est pas terrible. (Entrevue n° 6, 2004)

Un autre aspect négatif soulevé par certains employés et qui entache leur satisfaction au travail est le manque de communication dans certaines situations. Entre autres, lorsque des résidents sont malades et qu'il y a un risque de contagion, les employés ne sont pas toujours informés à temps. Dès lors, les mesures de prévention nécessaires ne sont pas prises et les employés risquent d'être contaminés à leur tour (Entrevues n° 2 et n° 6, 2004). À la question « Te sens-tu informée par la direction ? », une employée répond :

La plupart de temps oui, mais il y a des affaires qu'ils oublient de nous dire, comme c'est arrivé qu'il y a eu des gens qui étaient contagieux, mettons, c'était pas très grave mais, on l'a su par après, mais la journée même on l'a pas su. Des fois, l'infirmière est tellement débordée, à la fin de la journée, il y a des choses qui lui sortent de la tête... ou bien on le sait par après, le lendemain là. (Entrevue n° 2, 2004)

Lorsque l'on aborde la question des choses à améliorer au sein de la résidence, une employée fait référence à la communication et au fait que l'information n'est pas toujours bien dirigée :

Comme je te disais, c'est le dialogue qui manque ici. Tout se dit par un ou par l'autre mais jamais par la bonne personne, ça c'est un aspect assez important, que quand il se passe quelque chose, ça soit la personne ressource qui le dise, pas le faire dire par Pierre, Jean, Jacques. Ça, ça serait quelque chose à améliorer. (Entrevue n° 6)

Finalement, la lourdeur de la clientèle, mais encore plus les troubles de santé mentale présents chez certains résidents, sont identifiés comme des facteurs augmentant le stress relié au travail :

On avait un monsieur ici un temps, il était très très agressif... Puis quand on essayait de le prendre, il essayait de nous frapper avec sa canne, des choses de même. C'est ça que j'aime pas. C'est ça que j'aime pas. C'est difficile, il faut faire attention quand tu l'approches. On a un monsieur ici présentement, il faut que tu fasses attention parce que je sais que c'est un monsieur qui peut être dangereux. À date, il donne juste des regards bêtes... il est agressif avec d'autres résidents. Il faut que tu fasses vraiment attention. Ça, c'est ce que j'aime le moins, psychiatrie là puis des problèmes de comportement. (Entrevue n° 4, 2004)

### 3.7.3 *La conciliation famille-travail*

La conciliation famille-travail ne s'est pas posée comme un enjeu pour les employés de cet organisme. Le fait que les employés ayant des enfants sont assez âgés, et que, par conséquent, leurs enfants ne sont plus en bas âge, explique probablement cette situation. De plus, les employés plus jeunes sont pour la plupart célibataires. Par ailleurs, l'une des déléguées syndicales que nous avons rencontrée nous a signalé que des gains avait été fait au niveau des congés de maternité, nous verrons cet aspect plus en détails à la section 4.2.5 intitulée *Acquis des producteurs salariés*.

## 3.8 **La formation des producteurs de services**

En ce qui a trait aux formations offertes aux employés, elles ont été, jusqu'à maintenant, peu nombreuses. Plusieurs des employés rencontrés nous ont dit même qu'ils n'ont jamais suivi de formation depuis leur embauche. Parmi ceux qui ont eu accès à des formations, mentionnons une formation en lien avec l'utilisation de l'équipement du service alimentaire, et une autre pour le personnel infirmier, suite aux nouvelles dispositions de la loi 90 apportant des changements aux actes réservés à ces professionnels de la santé.

Une des déléguées syndicales rencontrées nous a fait part d'une revendication que les employés ont faite par le passé : « Il y a deux ans, les employés, on s'était tous mis ensemble pour avoir une formation de premiers soins, c'était sur deux jours. Ça, on

l'avait demandé et on l'a eu. » (Entrevue n° 6, 2004). Malheureusement, tous les employés ne s'en sont pas prévalus. Par ailleurs, la position de délégué syndical donne accès à plus de formations, comme le souligne cette employée : « Comme moi et [ma collègue], on est souvent appelées à aller en formation, pour le syndicat. Là, on s'en va faire une formation sur la relation d'aide, ça peut servir au niveau des résidents comme des employés. Ces formations sont payées par l'employeur. » (*ibid.*).

### 3.9 La consommation des services

Pour ce qui est de l'appréciation que font les résidents de l'immeuble et de leur chambre, ceux que nous avons rencontrés dans le cadre de cette étude se disent très satisfaits. La bâtisse est, selon leurs dires, très bien entretenue, très propre, et certains d'entre eux apprécient son cachet ancien. Quant aux chambres, les résidents rencontrés mentionnent qu'elles sont de taille adéquate pour leurs besoins, qu'elles sont bien éclairées, adaptées et sécuritaires. Ils s'y sentent très bien et y sont très attachés. Plusieurs visites terrain nous ont permis de confirmer ces affirmations : les chambres des Floralies St-Paul sont de bonne taille et s'apparentent aux studios de petite et moyenne taille que l'on retrouve sur le marché locatif. De plus, elles offrent suffisamment de rangements, sont équipées de barres de soutien dans la salle de bains, et sont agrémentées d'une belle fenestration. Nous avons pu constater à quel point les locataires prennent soin de leur intérieur et le personnalisent. Chaque chambre nous parle de son locataire et la décoration est très gaie. Les propos d'un résident sont éloquentes à cet égard : « Ici, c'est chez moi ! » (Entrevue n° 9, 2004).

La nourriture étant un élément très important quand vient le moment d'évaluer la satisfaction des résidents, nous avons abordé le sujet avec ceux que nous avons rencontrés. Il sont unanimes sur le sujet : la nourriture est bonne. Un résident résume bien les propos recueillis auprès des résidents : « La nourriture, elle est bonne, pour ne pas dire excellente dans certains cas. Évidemment, même moi comme je me prends, je ne cours pas les mets des grands hôtels de Montréal, mais je peux dire que je mange bien ! » (Entrevue n° 9, 2004).

Un des volets de service qui est grandement apprécié est le service infirmier et de surveillance. En effet, les résidents rencontrés nous ont tous dit, chacun à leur manière, qu'ils se sentaient rassurés, en sécurité, au sein de la résidence. L'extrait d'entrevue qui suit en témoigne :

Puis la nuit, il y a des préposés là... ils viennent toujours voir si on a quelque chose, si on dort, si... Tu sais, c'est une manière de surveillance qui, moi, ne me déplaît pas du tout... Parce que je pourrais être étendu par terre, avoir perdu connaissance... puis là, elle va venir me secourir. Moi, je trouve ça bon. (Entrevue n° 9, 2004)

Le service que donnent les infirmières et les préposées est très louangé et les résidents insistent pour souligner qu'elles sont toutes très gentilles, toujours souriantes et prêtes à les secourir, à les aider. Ils considèrent tous que leurs rapports avec le personnel sont chaleureux, respectueux et même familiaux. Ajoutons que la présence du service d'infirmier et de surveillance, mais aussi du service alimentaire et du service ménager, leur apporte une tranquillité d'esprit. Ce résident l'exprime très clairement : « Je peux dire que jusqu'à date, [...] je suis, pour ne pas dire heureux, pour dire très heureux. Parce que je n'ai plus à me faire de manger, j'ai plus à m'inquiéter de rien s'il m'arrive quelque chose. » (*ibid.*). Plusieurs résidents sont d'ailleurs arrivés à la résidence suite à une mauvaise chute à la maison, alors qu'ils étaient seuls et sans secours. Ces incidents, en plus d'inquiéter les membres de leur famille, ont renforcé leur sentiment d'insécurité à domicile et les ont convaincus de rechercher un type d'hébergement avec surveillance.

Finalement, nous avons questionné les résidents sur leur appréciation globale de la résidence et ils ont attribué, en moyenne, une note de 8.5 sur 10 aux Floralties St-Paul.

### 3.9.1 *Le code d'éthique et le processus de plainte*

La résidence Les Floralties St-Paul s'est dotée d'un code d'éthique (voir Annexe 4) depuis 1995, en fait, depuis que les nouveaux propriétaires ont pris possession de la résidence. Celui-ci présente les valeurs que l'entreprise et ses propriétaires veulent mettre de l'avant. De plus, on y indique aussi ce que le résident est en droit de s'attendre de la part de la direction et du personnel de la résidence. Ce code d'éthique, que l'on distribue à tous les nouveaux résidents à leur arrivée, est aussi accompagné d'une fiche

d'évaluation que le résident peut remplir au moment qu'il juge opportun. C'est une façon, pour la direction, d'inviter les nouveaux résidents à faire part de leurs impressions, satisfactions ou insatisfactions envers l'ensemble des services offerts par la résidence. L'objectif étant de récolter une information que les résidents n'oseront pas toujours dire de vive voix et de faire des ajustements en conséquence. Par ailleurs, l'adjointe administrative nous a confié que, en pratique, la plupart des résidents ne remplissaient pas cette fiche et qu'ils privilégiaient plutôt la voie informelle pour faire part de leurs appréciations.

En cas de plainte, il n'existe pas de processus formel ou de politique clairement exprimée en ce sens. Il semble que la coutume veuille que l'adjointe administrative soit la personne de référence de la résidence et que si un résident ou un membre de sa famille voulait porter plainte, c'est à elle qu'il le ferait. Dans le cas d'une plainte adressée envers un service en particulier, l'adjointe administrative verrait à faire le suivi nécessaire auprès du responsable du service en question. Habituellement, les correctifs nécessaires sont apportés rapidement et la situation problématique se résout sans avoir à alerter la direction. Toutefois, si la situation problématique persiste, la direction est avisée et c'est alors la gestionnaire qui verra à résoudre la question (Entrevues n° 1 et n° 13, 2004).

### *3.9.2 Le paradoxe de la perte d'autonomie*

Les Floralties St-Paul se positionnent, sur le marché de l'hébergement privé pour aînés, comme une résidence pour personnes âgées en légère perte d'autonomie. À cet égard, la réalité quotidienne de la résidence est tout autre. L'on retrouve en effet, au sein de la résidence, une présence assez significative de gens en moyenne et en grande perte d'autonomie. À ce sujet, les acteurs rencontrés ont des opinions divergentes.

D'un côté, la propriétaire-gestionnaire reconnaît héberger des personnes qu'elle considère elle-même comme en moyenne perte d'autonomie, mais elle souligne du même souffle qu'elle embauche le personnel nécessaire pour répondre aux besoins de cette clientèle : « [...] alors c'est sûr que nos gens sont des fois un petit peu lourds, mais jamais personne a quitté parce qu'il n'avait pas de soins, tu sais, ils reçoivent bien les soins. » (Entrevue n° 1, 2004). Elle mentionne aussi que la clientèle de la résidence a

changé au fil des ans : « Les gens étaient plus autonomes, maintenant ils restent plus à domicile alors, quand ils arrivent en résidence, ils sont en perte. Ils sont fatigués, leur mémoire fait plus défaut. » (*ibid.*). Par ailleurs, elle fait l'analyse suivante : « Dans les années 2004, les résidents qui ont pas ou peu besoin de soins, ils sont pas dans nos types de résidence. Ils vont aller en appartement, dans des milieux plus jeunes, je parle de la construction, de l'environnement. [...] Il a fallu cet alourdissement-là pour qu'on soit encore là ! » (Entrevue n° 12, 2004). Elle souligne d'ailleurs que la résidence est probablement peu attrayante pour une clientèle plus jeune, plus autonome, justement parce qu'elle est habitée par des personnes plus « malades », et que les jeunes retraités ne veulent pas côtoyer la maladie et la mort de trop près : « Juste pour le mois de mai, j'en ai cinq à louer... Ça m'énerve... Parce que je vois notre clientèle... C'est sûr que c'est peut-être moins intéressant pour quelqu'un de plus autonome, de plus jeune, de venir ici parce que c'est le phénomène du miroir. » (*ibid.*).

De l'autre côté, celui des employés, on considère que certains résidents ne devraient tout simplement pas être admis dans cette résidence, que cette dernière n'est pas adaptée pour répondre aux besoins des personnes en moyenne et en grande perte d'autonomie, et que le personnel aussi n'est pas outillé pour faire face aux demandes de cette clientèle. Une employée nous confie se sentir très impuissante face à certains résidents (Entrevue n° 6, 2004). Une autre nous a décrit la situation de façon très pragmatique :

C'est qu'il y a des cas lourds dans la rallonge, et le *lift* ne rentre pas là, fait qu'on est obligé de forcer à bout de bras là... ils sont vraiment lourds... Il y a des gens qui ont des lits d'hôpital, mais pas la majorité. La majorité ont des lits ordinaires. On leur met des « ridelles » [pour éviter des chutes], comme celles pour enfants, qu'on rentre en dessous du lit, c'est pas vraiment sécuritaire pour des adultes. (Entrevue n° 2, 2004)

Une autre employée est catégorique :

Pour des gens en plus lourde perte d'autonomie, ça ne répond pas [aux besoins]. Définitivement. Il y en a qui ont des baignoires au lit... Est-ce normal d'avoir des baignoires au lit ? Je peux comprendre le lendemain d'une opération, ces choses-là, des problèmes pendant quelques jours là... Mais tu sais, de façon permanente avoir un bain au lit, moi je suis pas vraiment d'accord ! (Entrevue n° 5, 2004)

Face à ces situations, les employés sont souvent ambivalents. Ils sont conscients que les personnes puissent désirer demeurer à la résidence même si le personnel ne peut répondre

à leurs besoins grandissants, mais ils considèrent tout de même que la sécurité des personnes est parfois en péril. Ils ont toutefois la possibilité d'en discuter avec la direction et de faire des pressions afin que la personne soit transférée dans une autre résidence des Floralties. Par contre, lorsque ces pressions sont insuffisantes, ils peuvent user d'une autre stratégie, plutôt « délinquante », qui consiste à invoquer, auprès de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), que leur sécurité au travail est menacée à cause des manipulations que nécessitent des patients en trop grande perte d'autonomie. Dans ces cas-là, des inspecteurs de la CSST peuvent se présenter sur les lieux de travail et obliger la résidence à relocaliser les résidents en question. Cette situation s'est d'ailleurs déjà présentée (Entrevue n° 6, 2004).

La direction des Floralties St-Paul a, par ailleurs, la possibilité de transférer des résidents dont les besoins l'exigent, vers une autre résidence détentrice d'un permis de CHSLD. La décision d'effectuer ce transfert se fait en concertation, avec la personne, sa famille, le personnel soignant et la direction. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les revenus de la personne et sa capacité à payer une place en CHSLD privé ne sont pas nécessairement le facteur décisif lors de cette décision. Il est arrivé, par exemple, qu'une personne à faible revenu soit transférée dans une autre résidence Les Floralties et ce, sans que la direction lui charge une quelconque augmentation de tarif. M<sup>me</sup> D. nous dit : « C'est une question d'humanisation des soins. On va pas mettre une personne à risque parce qu'elle n'a pas les moyens de payer ! » (Entrevue n° 12, 2004).

## 4 LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

Dans ce chapitre, nous analyserons, dans un premier temps, les règles juridiques et législatives qui encadrent le secteur de l'hébergement privé à but lucratif pour personnes âgées, la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise dans un deuxième temps, et, dans un troisième temps, ses rapports avec l'extérieur.

### 4.1 Les règles juridiques et législatives

S'il n'existe pas au Québec de loi spécifique régissant les résidences privées pour personnes âgées, celles-ci opèrent dans un cadre juridique et législatif, somme toute, assez épars et complexe, voire flou à certains égards. En effet, différentes institutions, dont le MSSS et les municipalités, ont certains lois et règlements qui viennent encadrer les activités de ces entreprises. Nous les aborderons ici brièvement<sup>9</sup>.

#### 4.1.1 *La Loi sur la santé et les services sociaux (LSSSS)*

Cette loi contient plusieurs provisions qui concernent les résidences privées pour personnes âgées. Tout d'abord, une définition officielle de ce qu'est une résidence privée avec services y a été intégrée depuis 2002, définition qui se lit comme suit :

Une résidence pour personnes âgées est un immeuble d'habitation collective où sont offerts, contre le paiement d'un loyer, des chambres ou des logements destinés à des personnes âgées et une gamme plus ou moins étendue de services, principalement reliés à la sécurité et à l'aide à la vie domestique ou à la vie sociale, à l'exception d'une installation maintenue par un établissement et d'un immeuble ou d'un local d'habitation où sont offerts les services d'une ressource intermédiaire ou d'une ressource de type familial. (Art. 346.0.1)

De plus, la loi vient spécifier, par la négative, la clientèle à laquelle s'adressent les résidences privées, puisqu'elle stipule que : « Nul ne peut exercer des activités propres à la mission d'un centre local de services communautaires, d'un centre hospitalier, d'un centre de protection de l'enfance et de la jeunesse, d'un centre d'hébergement et de soins

---

<sup>9</sup> Nous invitons notre lecteur à consulter le portrait sectoriel rédigé par François Aubry, qui aborde cet aspect de façon beaucoup plus détaillée (Aubry, 2005).

de longue durée ou d'un centre de réadaptation, s'il n'est titulaire d'un permis délivré par le ministre. » (Article 437) et que :

La mission d'un CHSLD est d'offrir de façon temporaire ou permanente un milieu de vie substitut, des services d'hébergement, d'assistance, de soutien et de surveillance ainsi que des services de réadaptation, psychosociaux, infirmiers, pharmaceutiques et médicaux aux adultes qui, en raison de leur perte d'autonomie fonctionnelle ou psychosociale, ne peuvent plus demeurer dans leur milieu de vie naturel malgré le support de leur entourage. (Article 83)

Au delà de définir les activités et la clientèle des résidences privées, la LSSSS confère au MSSS le droit de procéder à l'inspection d'une résidence privée, s'il y a raison de croire que cette résidence agit sans permis à titre de CHSLD, en d'autres mots, qu'elle loge des personnes en moyenne et lourde perte d'autonomie (Article 489). De plus, l'article 454 de la dite loi, prévoit que le ministre peut procéder à l'évaluation et à la relocalisation des résidents lorsqu'une résidence privée exerce des activités pour lesquelles un permis est exigé.

Pour terminer, notons que la loi a été amendée en 2002 afin de mandater chaque régie régionale à tenir à jour un registre des résidences privées pour personnes âgées et d'obliger les responsables des résidences privées à s'inscrire à ce registre. Les renseignements requis afin de constituer ce dernier, tels que spécifiés par la loi, sont : le nom et l'adresse du propriétaire et de la personne responsable de la résidence, l'adresse et la description physique de la résidence, certaines informations relatives au bâtiment et les permis municipaux que détient le propriétaire, certaines caractéristiques de la résidence, les services offerts et les installations disponibles ainsi que les catégories d'âge de la clientèle (Article 346.0.1). De plus, encore plus récemment, le ministre de la Santé et des Services sociaux, monsieur Philippe Couillard, déposait à l'Assemblée nationale le projet de loi numéro 83 modifiant la LSSSS (Gouvernement du Québec, 2004). Ce projet de loi introduit, entre autres, la notion de certification, ce qui impliquerait qu'une agence de la santé et des services sociaux d'une région puisse délivrer à l'exploitant d'une résidence privée un « certificat de conformité » confirmant le respect des critères sociosanitaires préétablis. Ce projet de loi, présentement à l'étude, se veut une mesure supplémentaire afin d'assurer aux personnes âgées résidant dans les résidences privées un milieu de vie acceptable et des services de qualité.

#### 4.1.2 Les autres lois et règlements

Outre la LSSSS, plusieurs autres lois et règlements, dont l'objectif principal est d'assurer la protection et la sécurité des résidents, complètent l'environnement législatif qui encadre les résidences privées pour aînés. Le statut d'habitation de ces ressources fait en sorte que ces dernières sont assujetties à diverses réglementations, dont les règlements municipaux en matière de zonage et d'occupation, les règlements de la Régie du logement en ce qui a trait au bail et aux services, les règlements de la municipalité ou de la Régie du bâtiment concernant la sécurité-incendie, et les règlements du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) en matière d'hygiène et de préparation des aliments (Agence de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux, 2004 : 11).

Soulignons qu'en juin 2002, l'Assemblée nationale a adopté la loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal. Une disposition de cette loi a modifié la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, afin de permettre à une municipalité d'adopter des normes de construction et des règles relatives à l'aménagement qui pourront s'appliquer aux résidences pour personnes âgées. Ainsi, « les municipalités peuvent donc maintenant compter sur des pouvoirs réglementaires accrus en matière de contrôle des constructions pour personnes âgées qui leur permettront d'assurer à ces dernières une plus grande sécurité et un environnement bâti mieux adapté à leurs besoins particuliers » (Châteauneuf, 2003 : 14). De plus, une autre disposition adoptée à la même occasion prévoit qu'une municipalité doit, avant de délivrer un permis de construction, recevoir une déclaration du propriétaire si l'immeuble qui fait l'objet de la demande de permis est destiné à héberger des personnes âgées. Cette mesure vise notamment à tenir à jour le registre des résidences privées pour personnes âgées afin d'avoir une image plus juste de l'existence de ces résidences (*ibid.* : 12).

## 4.2 Le statut juridique

La société a été constituée en vertu de la partie 1A de la Loi sur les compagnies du Québec<sup>10</sup> le 25 avril 1995 et opère une résidence pour personnes âgées.

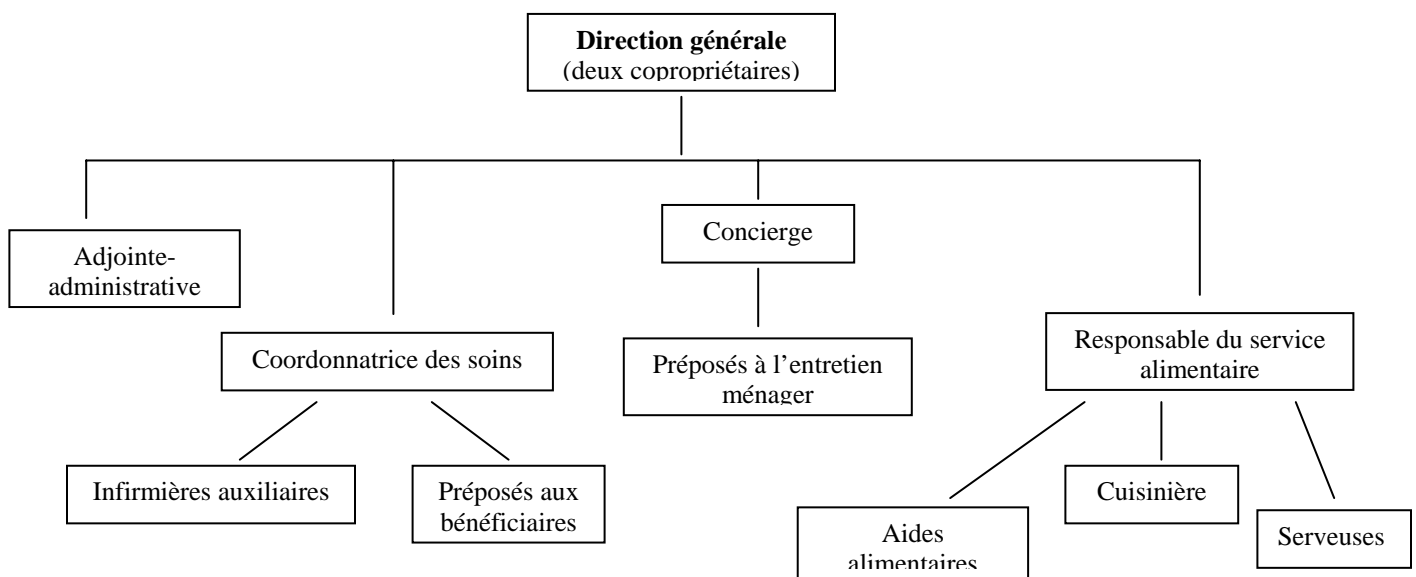
## 4.3 Les rapports de pouvoir à l'interne

Nous envisagerons dans cette partie la question du pouvoir dans l'entreprise et des capacités décisionnelles liées à chaque fonction. Nous analyserons la manière dont les travailleurs se trouvent impliqués dans ces décisions, tout en dégagant leurs acquis en matière de conditions de travail et de salaires. De plus, une attention particulière est accordée à la participation des résidents au sein de l'entreprise.

### 4.3.1 La direction

Pour faciliter la compréhension des rapports entre les diverses instances dans l'entreprise, nous présentons ci-dessous le schéma 2 qui représente l'organigramme de la résidence Les Floralties St-Paul.

### Organigramme de la résidence Les Floralties St-Paul



<sup>10</sup> Pour une meilleure compréhension de cette législation, consulter *La partie 1A de la Loi sur les compagnies*, James Smith.

Tel que l'on peut le constater au schéma 2, aucun conseil d'administration n'est présent aux Floralties St-Paul, aucune assemblée générale n'est donc tenue et il n'existe pas non plus de comité de travail. Les deux propriétaires-gestionnaires constituent donc la seule instance décisionnelle de la résidence. Ces deux personnes assument l'intégralité des tâches de gestion et d'administration de leurs quatre résidences. La gestion quotidienne est en grande part assumée par M<sup>me</sup> D. et celle-ci assume plusieurs responsabilités, telles que la gestion du personnel, la location des chambres, etc. En somme, c'est elle qui prend les décisions, de concert avec M. F. Ils engagent tout de même des professionnels pour assumer les tâches comptables :

On a un comptable, un comptable personnel et un comptable dans nos établissements, ils font nos impôts, nos bilans, ils payent les comptes. Moi, quand je fais les payes, je fais mes écritures puis j'envoie ça au gars de la paye. Moi, je fais toujours mes écritures, je signe les chèques de paye. On n'a pas de conseil d'administration. (Entrevue n° 1, 2004)

Par ailleurs, les activités quotidiennes demandent un travail de collaboration étroite avec les quatre employés cadres engagés pour veiller au bon fonctionnement de la résidence, soit l'adjointe administrative, la coordonnatrice des soins, le responsable du service alimentaire et le concierge. Ce sont ces employés à qui la propriétaire-gestionnaire peut déléguer certaines responsabilités. À cet égard, certains cadres disent avoir beaucoup de liberté, d'autonomie et de marge de manœuvre, tandis que d'autres nous confient avoir le sentiment de jouir de très peu d'autonomie.

J'ai beaucoup de liberté ici et moi, je suis un gars qui aime avoir une certaine liberté. Quand je parle de liberté, je veux dire de la part de mes employeurs, j'ai beaucoup d'autonomie. On ne retrouve pas ça partout sur le marché du travail. [...] J'ai pas de permission à demander ! J'ai un budget à respecter et je m'arrange avec. (Entrevue n° 3, 2004)

Je dirais que non [je ne considère pas avoir d'autonomie]. Là-bas [à mon ancien travail], j'avais mon supérieur qui était là constamment, cinq jours semaine, on travaillait ensemble toujours. Tandis qu'ici, M<sup>me</sup> D. va venir deux fois par semaine, quelques heures, le mardi et le jeudi. Non, parce que M<sup>me</sup> D. veut tout savoir, quoiqu'il arrive, une hospitalisation, une vitre brisée, un trottoir défectueux. Elle veut tout savoir. C'est sûr que moi, au début, je prenais l'initiative, je fais réparer ci, ça... Mais non, non, non, elle veut tout savoir ! C'est sûr que maintenant, même si j'ai un téléphone défectueux, je vais passer par M<sup>me</sup> D. (Entrevue n° 5, 2004)

#### 4.3.2 *Les rapports entre la direction et ses cadres*

Les rapports qu'entretient la direction avec ses employés cadres semblent teintés par la présence ou l'absence d'atomes crochus sur le plan des relations interpersonnelles. À titre d'exemple, un des cadres nous confie avoir de très bons rapports avec la direction, notamment avec M<sup>me</sup> D., les qualifiant en ces termes :

Oui, j'ai de très bonnes relations avec M<sup>me</sup> D. Parfois, on pourrait dire que ça dépasse un petit peu les relations employeur-employé, dans le sens que c'est humain. Exemple, j'ai été malade à l'automne, elle était inquiète comme si ça avait été quelqu'un de sa famille. Elle a pleuré une couple de fois, puis c'est elle qui s'est occupée de prendre mes rendez-vous chez le médecin. Elle était vraiment inquiète là. (Entrevue n° 3, 2004)

À l'opposé, une autre cadre nous dit avoir des rapports plutôt tendus avec la propriétaire-gestionnaire, ce qu'elle attribue à un conflit de personnalité (Entrevue n° 5, 2004).

Par ailleurs, si certaines personnes s'entendent mieux que d'autres avec la direction, tous s'entendent pour dire qu'ils se sentent informés et suffisamment consultés par la direction. Néanmoins, il est clair pour les employés cadres qu'ils n'ont pas un grand pouvoir d'influence sur les grandes orientations de l'entreprise : « Les décisions qui me concernent moi, en tant qu'employé ici, c'est sûr que j'en suis averti. [...] Sur des choses mineures, oui, c'est arrivé qu'ils me consultent, mais pas sur des sujets importants, qui viendraient tout chambouler un service ou un secteur là. » (Entrevue n° 8, 2004)

#### 4.3.3 *Les acquis des producteurs salariés cadres*

Les cadres n'étant pas syndiqués, ils négocient directement et individuellement leurs conditions de travail avec l'employeur. Encore une fois, l'appréciation de leurs acquis est très divergente d'un cadre à l'autre. Il nous semble que ces divergences sont parfois liées au type de rapports qui existe d'un point de vue personnel entre le cadre et la direction, mais aussi aux conditions de travail que certains cadres ont connues auparavant, dans d'autres secteurs d'emploi. À titre d'exemple, un employé cadre nous dira n'avoir aucune difficulté à négocier ses augmentations de salaire.

Au niveau des relations avec l'employeur, moi, mes conditions de travail, ça me prend cinq minutes à négocier, maximum dix... Pour avoir la réponse des fois deux jours plus tard quand c'est pas dans la même journée. Ça va bien à ce

niveau-là, oui, oui. [...] Moi, c'est moi qui négocie pour moi. Alors, c'est certain que bon, il y a certaines années où la différence est plus élevée. L'année suivante ça va se rapprocher ou... Mais règle générale, sauf peut-être une fois en 9 ans où j'ai été insatisfait, mais la balance, ça pas mal toujours été assez bien. (Entrevue n° 3, 2004)

Il considère de plus que son salaire est compétitif avec ce qu'offre le marché du travail et le secteur public. Tandis que deux autres cadres ayant eu des expériences de travail dans le secteur public, considèrent que leurs conditions de travail sont très en deçà de ce que le marché pourrait leur offrir dans d'autres secteurs :

Je dois vous avouer qu'on se bat... Moi, en étant cadre, c'est sûr que je suis pas syndiquée, alors je me bas pour avoir une petite augmentation. Les conditions de travail, je les trouve extrêmement « *cheap* ». J'étais habituée à cinq, six semaines de vacances, j'en ai deux ! [...] En faisant le saut du public vers le privé, je savais très bien que j'aurais pas les mêmes conditions de travail, que ça soit au niveau des avantages sociaux, fonds de pension. Sauf que moi j'avais essayé d'avoir un mois de vacances en commençant. Elle m'a dit : « Tu peux prendre un mois, mais moi je t'en paye deux [semaines] ». C'était comme clair ! Non, ça il faut le dire, au niveau des conditions de travail, c'est pourri au privé, comparativement bien sûr au public. » (Entrevue n° 5, 2004)

De façon générale, les cadres soulignent le peu d'avantages sociaux auxquels ils ont droit (pas d'assurance-santé, de fonds de pension, etc.) et le nombre de semaines de vacances est source d'insatisfaction pour certains d'entre eux.

#### 4.3.4 Les rapports entre la direction et ses employés syndiqués

Les rapports qu'ont les employés syndiqués avec la direction ont principalement lieu *via* les cadres et ces derniers soulignent à quel point ils ont une belle équipe. La gestionnaire-proprétaire abonde dans le même sens et qualifie le personnel de la résidence de « beau groupe » (Entrevue n° 12, 2004). Autant les cadres nous ont dit consulter régulièrement les employés (Entrevues n° 3 et n° 5, 2004), autant ces derniers ont le sentiment que leur opinion compte et qu'ils peuvent l'exprimer librement, à leur supérieur immédiat mais aussi aux propriétaires.

J'ai l'impression que oui, peut-être qu'elle ne compte pas, mais j'ai l'impression que oui. Tu sais, parce que souvent, je vais venir la voir, M<sup>me</sup> D., puis je vais lui dire : « J'ai quelque chose à te parler. », elle va dire : « Assieds-toi ! ». Puis là, je vais lui dire ce qui se passe, et elle m'écoute. Le contact avec elle a tout le temps été excellent. (Entrevue n° 6, 2004)

Si la grande majorité de l'information circule de façon informelle, il y a tout de même des réunions d'équipe organisées deux à trois fois par année. Ces réunions servent à faire le point, à mettre l'emphase sur les réussites et à mobiliser les efforts pour améliorer les points faibles (Entrevues n° 1 et n° 5, 2004).

Le fait d'être une petite équipe semble jouer en faveur d'un bon climat de travail, et les rapports cadres-syndiqués semblent se dérouler très harmonieusement. Pour preuve, cet extrait d'entrevue :

Ici, on a pas de problèmes. Peut-être justement parce qu'on est une petite boîte. J'ai entendu que dans le passé c'était assez *rock'n'roll*, mais là je dois vous dire que ce qu'on vit présentement, non... Moi, je peux pas dire que j'ai des problèmes avec. C'est sûr qu'on y va « *by the book* », ça c'est sûr. Ah oui, absolument. Ça, je me suis habituée. J'avais jamais travaillé dans un monde syndiqué. Ah non, pour ça, j'ai pas de problèmes, ça se vit très bien. (Entrevue n° 5, 2004)

Par ailleurs, les propriétaires mettent en garde leurs cadres et les incitent à conserver une distance entre eux et les employés syndiqués. Toutefois, la réalité du travail quotidien révèle qu'il existe des alliances entre certains cadres et certains employés syndiqués :

On est une petite équipe, les filles, on se tient entre nous autres, toutes. Ce que moi je ne devrais pas faire... On me le reproche encore d'ailleurs. [...] Les filles sont syndiquées, moi je ne le suis pas... *So what ?* Si les filles sont dans la « chnout » à l'heure du midi, bien, je laisserai pas mes personnes âgées à manger toutes seules quand je sais qu'elles ont de la misère ! [...] C'est sûr que les filles pourraient se fâcher après moi et me dire : « Coup donc, on va te lever un grief... Va t'en dans ta cour ! » Sauf que moi je suis là, puis les filles apprécient beaucoup d'ailleurs. Mais non, moi je serai pas supposée faire ça [selon ma patronne]. (Entrevue n° 5, 2004)

Finalement, il importe de souligner que les employés de nuit se sentent moins partie prenante des décisions qui les concernent et se sentent moins consultés, mais cela est dû, en grande partie, à leur horaire de travail (Entrevue n° 10, 2004). Ils ne voient que très peu les cadres et encore moins la direction. L'information leur est principalement transmise par écrit.

#### 4.3.5 *Les acquis des producteurs salariés*

Avant d'aborder la question des acquis des producteurs salariés, nous allons brièvement revenir sur l'historique de la syndicalisation des employés de la résidence Les Floralies St-Paul. Rappelons-nous qu'au moment où M<sup>me</sup> D. et M. F. décidaient de faire une offre d'achat sur la résidence St-Paul, les employés de la résidence venaient tout juste de déposer une demande d'accréditation syndicale. À l'époque, la résidence était la propriété de la SCHL et elle était gérée par une compagnie de gestion externe. En plus des conditions salariales très basses, le climat de travail était plutôt tendu, d'autant plus que les employés de l'époque souhaitaient que la SCHL devienne leur employeur. Des employés rencontrés pour cette étude et qui avaient connu cette période nous ont dit que les conditions salariales extrêmement faibles avaient largement motivé les employés à se syndiquer. Les futurs acquéreurs de la résidence, M<sup>me</sup> D. et M. F., n'étant pas d'emblée défavorables à la syndicalisation – leurs employés dans leurs autres résidences étant déjà syndiqués – ils ont facilité l'implantation du syndicat au sein de l'entreprise. C'est donc en 1996, peu après la conclusion de la transaction entre la SCHL et les deux copropriétaires, que les employés sont officiellement syndiqués avec la Centrale syndicale nationale (CSN). Dès lors, le processus de négociation pour convenir d'une première convention collective s'enclenche. C'est à ce moment que les relations entre le syndicat et la direction se corsent. Si aujourd'hui les relations sont plus harmonieuses et se vivent de part et d'autre dans la convivialité, les négociations des deux premières conventions collectives (il y en a eu trois jusqu'à ce jour) ont été « un enfer », selon les dires de tous les acteurs concernés. La gestionnaire-propriétaire se remémore cette période en ces termes :

Les deux premières [négociations] ont été laborieuses, très difficiles. C'est passé, tant mieux, mais pas oublié. [...] Ils chantaient dehors... ça a été l'enfer... Ils m'ont fait vendre des chats, j'ai horreur des chats ! J'ai eu à peu près 300 téléphones : « Madame, vous avez des chats à donner ? ». Non, non... quasiment à en faire une dépression nerveuse. Maintenant c'est plus facile, c'est passé mais non oublié. (Entrevue n° 1, 2004)

Quant à comprendre pourquoi les relations étaient si tendues et pourquoi les négociations ont été si difficiles par le passé, voici ce qu'une employée, maintenant déléguée syndicale, fait comme analyse :

Ça été l'enfer ! C'était terriblement difficile. [...] C'est parce qu'il y avait un gros conflit entre l'ancienne présidente du syndicat avec la directrice. Pas juste la directrice, la direction au complet. [...] L'ancienne présidente qu'on avait, les employés ont tous voté pour qu'elle parte. Ça été un vote unanime, à main levée pour la destitution de la présidence. Mais elle est toujours employée ici mais elle n'est plus responsable du syndicat, parce que les employés n'étaient pas satisfaits. La dernière négociation, tous les moyens de pression étaient fait au niveau de son augmentation salariale, du poste qu'elle occupait. Elle mettait de l'emphase pour que elle, elle ait une grosse augmentation et il fallait la supporter. On l'a supportée 11 mois, 1 an, puis après ça là, on a commencé à la lâcher parce qu'elle ne lâchait pas prise... Il y avait presque pas d'augmentation pour les autres. (Entrevue n° 6, 2004)

Malgré ces périodes difficiles, autant employeurs qu'employés considèrent aujourd'hui que la syndicalisation a été une bonne chose. Pour les employés, leurs conditions de travail sont meilleures et ils ont plus d'avantages sociaux, tels que le congé de maladie, etc. À titre d'exemple, auparavant les employés ne bénéficiaient pas de congé de maladie ou de congé mobile payés. Aujourd'hui, ils ont droit à quatre congés de maladie payés ainsi qu'à trois journées de congé mobile payées. Ils ont aussi fait des gains au niveau du nombre de semaines de vacances, et les employés de plus de six ans d'ancienneté ont droit à trois semaines de vacances payées. De plus, des revendications ont été faites afin de bonifier les congés de maternité. En effet, les nouvelles mamans ont droit à 18 semaines de congé de maternité et peuvent prolonger ce congé de 52 semaines en se prémunissant du congé parental. Pour ce qui est de l'employeur, l'on considère qu'« ici, ça a été la plus difficile mais c'est une convention qui est très bien négociée, qui est un livre de recettes parfait où on n'a jamais de revendications, ou très peu. Le climat est beaucoup mieux. » (Entrevue n° 1, 2004).

Les conditions salariales sont toujours au cœur des négociations de la convention collective. En termes d'avantages sociaux, les revendications se font le plus souvent au niveau des congés payés. Certains employés auraient peut-être aimé revendiquer d'autres types d'avantages sociaux, tels qu'un fonds de pension ou une assurance-santé, mais ces revendications ne rallient pas l'ensemble des employés :

Il y en a plusieurs, moi compris, qui auraient aimé avoir un genre de Bâtirente ou fonds de pension, une assurance quelconque tu sais... mais ça, les employés ils ont tous dit la même affaire : « On n'a pas d'argent pour ça ». Tu sais, on n'est pas beaucoup ici puis on s'est informé, puis je pense que ça coûtait une affaire comme 80 \$ par mois. Au salaire qu'on fait, 80 \$ par mois là... Il y a pas personne ici quasiment de marié, on est toutes des mères célibataires, fait que... (Entrevue n° 6, 2004)

Le peu de griefs déposés envers l'employeur témoigne d'un climat assez harmonieux entre le syndicat et les propriétaires. En effet, pendant les trois dernières années, un seul grief a été déposé, celui-ci concernait les heures de travail d'un employé du service alimentaire. D'ailleurs, l'une des déléguées syndicales nous dit :

Vraiment là, on essaie de régler ça à l'amiable. Moi, j'aime bien prendre mon monde puis de m'asseoir avec elle [la propriétaire-gestionnaire], puis régler ça. Elle comprend des fois pas tout de suite, elle y pense puis elle revient puis elle me dit : « T'sais, ce que tu disais, ben, peut-être on va l'essayer. » [...] On a réussi à trouver une certaine harmonie... parce que c'est bon, un grief en quasiment trois ans là... C'est très bon. (Entrevue n° 6, 2004)

Terminons en soulignant qu'il existe depuis peu, au sein de la CSN, une démarche de regroupement des employés syndiqués des résidences privées d'hébergement pour aînés. Au moment de notre étude, ce regroupement comptait plus de sept résidences, toutes situées à Montréal ou ses alentours, représentant plus de 600 employés. L'objectif visé par cette entreprise est de solidariser les travailleurs de ce secteur et d'avoir un plus grand pouvoir de négociation. Une des déléguées syndicales exprime clairement en quoi cette initiative est positive et constructive pour l'avenir :

On est sept résidences privées qu'on s'est joint ensemble, quand on va négocier, ça va nous donner plus de force, parce qu'on va négocier à coup de trois ou quatre résidences. On va tous être en négociation en même temps. Fait que si quelqu'un est en grève, mettons à Charlemagne, puis que nous autres nos négociations s'en viennent, ou bien on va avoir besoin de support, ou bien on va aller les supporter, puis eux autres vont venir nous supporter, puis ça donne plus de poids. (Entrevue n° 6, 2004)

#### 4.3.6 *La participation des locataires*

En ce qui a trait à la participation formelle des locataires aux instances de gestion et d'organisation de la résidence, il importe de souligner qu'elle est quasiment absente. En effet, il n'existe pas de comité des résidents et aucun d'entre eux n'est appelé à représenter l'ensemble des résidents auprès de la direction. La direction a tout de même le souci de consulter ses résidents, et ce, de deux à quatre fois par année. Une réunion est organisée par la direction et l'ensemble des locataires y est invité. Ces réunions sont l'occasion d'informer les résidents sur les changements ou les améliorations apportés aux différents services de la résidence. C'est aussi l'occasion pour les résidents d'exprimer

leur satisfaction ou insatisfaction, ou encore de formuler certaines demandes. Voici comment la gestionnaire-propriétaire décrit ces rencontres :

Normalement, les résidents, je dois dire, que je les vois à peu près trois, quatre fois par année en réunion. Là, j'ai mon ordre du jour, parce que les employés m'ont dit, par exemple : « Les gens ont trop de bibelots, ça a pas de bon sens, ça prend du temps à faire le ménage »... ou moi je remarque que les résidents... tu sais, genre, on vient de faire un changement, puis ils sont pas contents, parce qu'on change les baignoires de place... Bon, alors là, je les rencontre. Bon, le service alimentaire, par exemple, par période, les gens étaient moins satisfaits, parce que tu sais, la madame, elle aime pas le bœuf, puis tu sais, elle voulait pas que personne aime le bœuf, en tout cas, par exemple. Je pense qu'il faut, à un moment donné, rencontrer les gens puis leur expliquer. Le chef cuisinier, mon concierge est là, l'adjointe est là. Alors, ils sentent qu'on fait une équipe... On annonce les *partys* qu'il y aura dans le temps des fêtes puis ce qu'il y aura au menu. Je trouve que ça les fait aussi espérer que la période des fêtes va être agréable. (Entrevue n° 1, 2004)

Soulignons aussi, dans le même ordre d'idées, que lorsque la direction songe à faire des changements importants au sein d'un service, elle veille d'abord à consulter les résidents afin de sonder leurs opinions et ainsi évaluer s'il est souhaitable d'effectuer le changement en question. À titre d'exemple, dernièrement, la direction songeait à modifier la livraison du petit-déjeuner. Après consultation, cette décision n'a pas été prise puisque les résidents ont fortement exprimé leur désaccord.

Par contre, on a fait un sondage l'autre jour avec M<sup>me</sup> D. à une réunion, et on leur a demandé d'ailleurs si ceux qui venaient manger au déjeuner en bas, s'ils voulaient des plateaux à la place. Nous, on disait, si c'est vraiment ça qu'ils veulent, bien on aura pas de repas à servir ici, ça va être plus long les plateaux. mais ça va se balancer en bout de ligne. Puis il y a des gens qui tiennent encore à venir ici, c'est très important, ils l'ont dit et ça pas été long la réponse ! (Entrevue n° 3, 2004)

Pour ce qui est de la possibilité d'avoir des comités de travail où les résidents seraient invités à participer, un employé nous fait état d'une expérience passée peu concluante :

On l'a déjà fait, sauf que nos gens, il faut le dire, ont vieilli, ils vieillissent, l'âge est assez avancé. Et dans ces réunions-là, à un moment donné, ça ne donnait pas de bons résultats. Soit qu'il y en a qui avaient de la difficulté à entendre, ou à un moment donné, ils disent pas vraiment [ce qu'ils pensent]. Moi, je trouve, ton meilleur contact, ton comité, c'est tes 32-34 personnes qui sont ici. Ils viennent de manger là, ils savent s'ils aiment pas ça... Parce que s'ils ont pas aimé ça, ils en ont parlé là. Alors, quand t'arrives là, il y en a qui sont gênés, ils ne me le disent pas, exemple. Mais je le sais par leurs yeux ou par la façon qu'ils me répondent. Il y en a d'autres qui vont dire : « C'était super bon ! » (Entrevue n° 3, 2004)

#### 4.3.7 *La culture d'entreprise*

La plupart des acteurs rencontrés nous ont parlé des Floralties St-Paul comme d'un lieu chaleureux et familial. La grande valeur que les acteurs accordent à leur mission « humaniste » semble influencer positivement la culture de l'entreprise. L'engagement des acteurs envers la résidence et la clientèle est palpable et ceux-ci ont souligné à plusieurs reprises à quel point le contact avec les résidents leur est précieux. Les rapports entre les membres du personnel sont eux aussi empreints de solidarité et de convivialité. Il n'est pas rare, en effet, de voir les employés prendre leur pause pour aller faire un brin de jasette au bureau de l'adjointe administrative. De plus, différents témoignages reçus en entrevue ont fait mention de l'attachement que certains employés ont développé envers leurs collègues de travail. Par ailleurs, la culture d'entreprise est aussi fortement teintée par un mode de gestion issu de la sphère domestique, où les rapports sont très hiérarchisés et où les relations sont très proches du type familial. Les propriétaires gèrent leur entreprise en bon père et bonne mère de famille, et l'ensemble des décisions reposent sur leur bon vouloir et leur bonne foi.

#### 4.4 **Les rapports avec l'extérieur**

La résidence Les Floralties St-Paul entretient des rapports somme toute assez limités avec l'extérieur. Ses principaux interlocuteurs sont les intervenants du réseau de la santé (centre hospitalier, CLSC, centre de réadaptation, etc.). Ceci n'est pas surprenant lorsque l'on connaît la fragilité de la clientèle de la résidence. En effet, plusieurs résidents nécessitent, à un moment ou à un autre, des soins hospitaliers, des services de réadaptation, ou encore du soutien à domicile. Si la gestionnaire-propriétaire ainsi que son personnel, expriment une grande satisfaction quant à leurs interactions quotidiennes avec les intervenants du réseau, certaines réserves sont toutefois exprimées, par la gestionnaire-propriétaire, à l'égard du CLSC du secteur. En effet, M<sup>me</sup> D. regrette que ces liens demeurent superficiels et a l'impression que les intervenants de cette institution entretiennent des préjugés défavorables envers la résidence.

Le CLSC... j'aurais beaucoup aimé avoir des liens avec le CLSC, beaucoup plus étroits qu'on les a actuellement. Là, ils nous fournissent du matériel, quand un résident, par exemple, a un transfert... un lien inter-établissements, mettons qu'il était à domicile, il s'en vient ici, bon, le CLSC St-Henri appelle le CLSC

Côte St-Paul, puis là ils viennent nous porter du matériel une fois aux deux semaines et ils vont venir vérifier l'état de la plaie. Mais moi là, j'aurais adoré avoir des liens plus... parce que tu sais quand tu quittes le secteur public comme j'ai fait, [...] puis là, t'arrives dans le privé, puis on dirait que... c'est pas une rivalité mais quelle différence... Tu sais, on est comme perçu : « Ah! Eux autres ils font de l'argent... Regarde, elle change d'auto ». Ben oui, tu sais, tu travailles 24h sur 24, faut bien que tu aies des compensations à quelque part. Tu es aussi un employé... Mais ils pensent qu'on donne pas les soins, puis ça, ça me met un petit peu en rogne parce que je me dis : on travaille tellement fort, puis on essaye tellement de répondre aux besoins. Je trouve ça tellement dommage, je veux pas déblatérer sur le CLSC, mais je veux juste te dire que j'aurais adoré avoir une bonne relation. (Entrevue n° 1, 2004)

À cet égard, l'intervenante sociale du CLSC attirée aux interventions de relocalisation des personnes résidant aux Floralies St-Paul, déclare ne pas avoir eu connaissance qu'une démarche de rapprochement ait été amorcée par la résidence.

Ça fait 17 ans que je suis au maintien à domicile ici au CLSC et j'ai jamais eu connaissance qu'il y ait eu une demande de ce type-là... Je suis très surprise. [...] Ça serait très intéressant, mais non. Il y a aussi beaucoup d'ambiguïté, qui fait que ce travail-là d'après moi est pas possible pour le moment. La résidence n'a jamais sollicité le CLSC pour dire : « Bon, on s'assoit, on est dans le même milieu, qu'est-ce qu'on peut faire ? » Le seul temps où le CLSC a eu un contact, c'est suite à la plainte que j'avais déposée. On a reçu une lettre de la Régie [régionale] en copie conforme à nous autres, qui avisait la résidence qu'ils n'étaient pas supposés de garder des personnes en perte d'autonomie... mais ça s'arrête là. (Entrevue n° 16, 2005)

Cette dernière souligne aussi que son mandat provient souvent de la famille d'un résident et qu'en ce sens, sa position est délicate :

On a un gros mandat des familles... [...] Ce que j'ai constaté moi en ce qui concerne les résidences [privées], c'est qu'une clientèle autonome, en légère perte d'autonomie, ça fonctionne, ça va bien. Mais aussitôt que la clientèle perd plus d'autonomie, c'est là que les problèmes arrivent... parce que normalement ils devraient pas accueillir ce type de clientèle-là. [...] C'est souvent là que oups! ils n'ont pas nécessairement les moyens de payer pour tous les services et même quand ils payent pour les services, les familles m'arrivent souvent avec des points d'interrogation : « On est pas sûr qu'il reçoit les services », ça, je l'ai vu à plusieurs reprises. (*ibid.*)

Pour ce qui est de qualifier les rapports que le CLSC entretient avec la résidence, l'intervenante les qualifie ainsi :

C'est correct. Je vais avoir l'information, des fois pas toute l'information que je voudrais avoir, il y a des difficultés à rencontrer l'infirmière, mais ça c'est pas de la faute de l'infirmière [...]. Disons que c'est correct, c'est pas des supers rapports de collaboration à plus finir... et c'est sûr que quand moi j'arrive pour faire une demande de relocalisation, c'est un client qui s'en va, donc c'est une perte de revenu, donc je suis pas nécessairement hyper bienvenue, mais c'est correct. Il y a une fois où ils m'ont appelée à ma connaissance, parce qu'une

personne n'avait plus la capacité de payer, ils étaient obligés de fournir les couches, les ci, les ça... Là, c'est-tu comique, on a reçu un appel... parce qu'ils voulaient qu'elle soit relocalisée... Ça m'avait fait beaucoup sourire. (*ibid.*)

De son côté, la gestionnaire-propriétaire regrette que le CLSC, entre autres, ne reconnaisse pas la valeur du travail et des soins qu'elle et son personnel prodiguent aux personnes âgées qui habitent les résidences des Floralties. Elle exprime sa frustration en ces termes :

Je veux pas être désagréable avec personne mais ils ont jamais pris, le CLSC, aucune prise de sang dans nos établissements, depuis 15 ans. Ça serait quoi pour le CLSC de dire : « Merci M<sup>me</sup> D ». Écoute, c'est du temps de personnel, j'en pique 50 par semaine. Jamais ils nous ont remerciés. Mais non... « Au prix qu'ils payent, elle peut bien le faire ». Mais non, c'est pas de même que ça se passe dans la vraie vie. Elle aussi, elle est payée [l'infirmière du CLSC], elle se lève pas à 3h30 du matin, elle les pique à 10h, mais mon patient à moi, il déjeune à 7h, dans tous les établissements. Ça fait que je me lève à 3h30 ! (Entrevue n° 1, 2004)

Quant à elle, l'intervenante du CLSC déplore que la résidence ne lui signale pas la perte d'autonomie d'un résident lorsque celle-ci devient plus importante :

Il y a aussi comme obligation envers l'Agence, c'est une entente qu'il y eu avec la Régie régionale, quand il y a un patient qui est là qui devient en perte d'autonomie assez significative, ils doivent nous aviser pour qu'on aille faire une demande de relocalisation. Et par hasard, par la bande, parce que la voisine de chambre nous signalait une situation, ou *via* la curatelle dans certains cas, on constate que des personnes ne devraient pas être là [exemple d'une personne grabataire, avec plaies de lit, etc.], et la résidence nous a jamais avisés... Nous, on a fait sortir cette personne-là rapidement. C'est là que moi je trouve qu'il y a des grosses, grosses, grosses lacunes. Moi j'ai déjà déposé une plainte à l'Agence régionale parce que ça avait juste pas de sens de réaccepter une personne dans cet état-là... Ils ont pas de permis pour cette clientèle-là. (Entrevue n° 16, 2005)

Par ailleurs, la gestionnaire-propriétaire souligne à quel point les rapports avec les centres de réadaptation sont excellents et, du même souffle, cherche à comprendre pourquoi des institutions publiques peuvent avoir des perceptions si différentes de la même résidence :

Prends les centres de réadaptation, ils sont tellement fins ! A. C., ça fait des années, elle travaille à Julius Richardson, on s'appelle : « T'aurais-tu un petit lit ? » Puis ils savent qu'on répond vite puis quand on a une place... puis on fait les quatre résidences, on dit : « Bon, elle veut revenir à St-Paul, bon, on va la retransférer ». Julius Richardson, Catherine Boot, les anciens combattants, tu sais, les anciens combattants, ils ont des exigences, des critères d'admissibilité... Comment ça qu'on répond à ça, puis qu'on répond pas aux autres [CLSC, Centre hospitalier de Verdun], à notre clientèle qui sont de leur quartier... Je trouve ça... On est allés les rencontrer plusieurs fois à Verdun, on disait : « Mais qu'est-ce que vous voulez ? » « Ah, M<sup>me</sup> Unetelle a appelé pour dire que c'était pas bon. » Ben oui, mais on a 600 résidents, ça se peut qu'il y en

ait une qui aime pas ça, t'en as une peut-être qui était désagréable à domicile qui est désagréable dans nos établissements, mais on vit avec. (*ibid.*)

Outre les rapports avec le réseau de la santé, la résidence Les Floralties St-Paul a très peu de contact avec les autres ressources du quartier, telles que les organismes communautaires ou d'autres institutions. À cet égard, la propriétaire-gestionnaire nous a dit avoir voulu, à une certaine époque, établir un partenariat avec l'école de quartier située à deux pas de la résidence, mais cette initiative est tombée à l'eau et n'a pas eu de suite :

Regarde, on avait l'école, qui était sur le coin, moi je me disais que ça serait tellement le *fun* d'avoir des petits bouts de choux qui viendraient, tu sais... même nous, d'aller les voir. J'avais rencontré le directeur d'école, ça serait le *fun*, on pourrait avoir beaucoup de projets... Finalement, ça a tombé à l'eau... (*ibid.*)

Nous avons questionné les employés ainsi que les résidents sur leur connaissance des services communautaires destinés aux aînés offerts dans le secteur. Fait éloquent, aucun d'entre eux ne connaissait ces services, pas même un centre communautaire pour aînés très actif dans le quartier, Alternatives communautaires d'habitation et d'intervention de milieu (ACHIM), situé à quelques rues de la résidence. À cet égard, un organisateur communautaire du CLSC en question, rencontré à une étape ultérieure de ce projet de recherche, nous a confié que le secteur privé était en quelque sorte marginalisé par rapport aux actions communautaires entreprises dans le quartier :

C'est sûr qu'il y a pas ce rapprochement-là, on voit pas le monde des résidences privées dans les tables de concertation, les regroupements, les colloques, les ci, les ça... on les voit pas, ils sont pas là... Ils font leur petite affaire, comme une vrai entreprise privée... Est-ce que les gens de ces résidences-là sont plus hypothéqués...? Je le sais pas ! J'aurais cette tendance à penser ça, mais c'est pas appuyé... Je me demande si c'est pas ça... si les résidents sont pas un peu plus hypothéqués, donc pour eux c'est important d'avoir toute la gamme de services sur place. Je dis ça, parce qu'on les voit pas. C'est une chose de pas voir les dirigeants, mais c'en est une autre de ne jamais voir personne qui dit : « Moi, je reste aux Floralties ! » (Entrevue n° 15, 2003)

En dernier lieu, la résidence entretient des rapports avec l'extérieur par l'entremise de son association à l'ARCPQ et au programme Roses d'or de la FADOQ. Ces rapports ne sont toutefois pas des plus dynamiques. D'ailleurs, la résidence participe aux collectes de fonds d'organismes divers mais M<sup>me</sup> D. déplore que ces liens soient plutôt à sens unique : « La maladie du cœur, on fait la collecte, la maladie d'Alzheimer... Tu sais, on veut...

On reçoit une petite carte de remerciement mais jamais on vient nous voir, très peu. »  
(Entrevue n° 1, 2004).

## 5 LES ÉLÉMENTS DE BILAN ET DE SYNTHÈSE

À la lumière des informations recueillies dans les sections précédentes, nous pouvons maintenant tenter une première synthèse des réalisations de la résidence Les Floralties St-Paul. Nous analyserons celle-ci à travers six dimensions, soit la mission et les valeurs de l'entreprise, sa santé financière, les services qu'elle offre, la participation des résidents et des employés aux instances de gestion, les différentes formes de régulation (interne et externe), et ses liens avec l'extérieur.

Reprenons d'abord les objectifs de l'entreprise, tels que formulés par sa gestionnaire-proprétaire : que les résidents soient heureux, qu'ils soient bien alimentés, et que le personnel soit bien rémunéré (Entrevue n° 12, 2004). Il nous est évidemment difficile de statuer sur le bonheur des résidents, mais nous pouvons tout de même affirmer que ceux que nous avons rencontrés semblent très satisfaits de la résidence et des services qu'ils en reçoivent. La plupart d'entre eux s'y sentent chez eux, sont attachés au personnel et recommanderaient ce milieu de vie à leurs proches. Nous pouvons donc en conclure que l'entreprise rencontre l'un de ses objectifs, c'est-à-dire de répondre adéquatement aux besoins de ses résidents. D'ailleurs, le souci du bien-être des résidents est manifeste, tant au niveau de la direction que chez les employés. Par contre, il faut souligner l'absence d'objectifs liés à une citoyenneté plus active des personnes âgées, à un renforcement de leurs capacités physiques et cognitives, ou encore à leur intégration au tissu social de la communauté où l'entreprise est implantée.

Pour ce qui a trait à la « bonne rémunération » des employés, les perceptions sont divergentes, bien entendu. Si les pressions syndicales ont permis de faire des gains significatifs en termes de conditions salariales et de travail, il faut toutefois admettre que les emplois sont encore faiblement rémunérés, surtout lorsque l'on fait la comparaison avec des emplois de même type dans le secteur public. Notons, par ailleurs, que la direction exprime clairement son souci d'offrir de bonnes conditions de travail à ses employés. N'en demeure pas moins que chaque négociation de convention collective est

le théâtre de tensions et de difficiles compromis entre des propriétaires-actionnaires qui désirent voir leur investissement fructifier et des employés, peu formés et peu scolarisés, qui cherchent à améliorer leurs conditions de travail et de vie. Il est d'ailleurs intéressant de constater une augmentation constante des salaires depuis les cinq dernières années, augmentation même plus rapide que celle du chiffre d'affaires. De plus, le très faible taux de roulement nous permet de penser que les employés sont, somme toute, assez satisfaits de leurs conditions de travail. À cet égard, il semble bien qu'au delà de la rémunération, les rapports chaleureux avec les résidents et une convivialité dans les rapports entre collègues de travail sont des facteurs influençant positivement la satisfaction au travail. Pour conclure sur la dimension de la mission et des valeurs, notons que cette entreprise à but lucratif a certes des valeurs « humanistes », mais qu'elle ne prétend pas avoir une vocation « sociale ». Ses valeurs, largement teintées par la sphère domestique, favorisent certes l'éclosion des rapports conviviaux et familiaux, mais s'inscrivent aussi dans un contexte institutionnel où le pouvoir sans partage de la direction ouvre potentiellement la porte à des situations d'arbitraire. Soulignons toutefois que cette situation n'est pas propre à la résidence Les Floralies St-Paul, mais constitue une caractéristique partagée par la plupart des entreprises privées marchandes.

Regardons maintenant la santé financière de l'entreprise. Celle-ci, nous l'avons démontré préalablement, est en très bonne santé du point de vue financier et offre à ses deux propriétaires-actionnaires un très bon rendement sur leur investissement. On peut toutefois poser la question, à savoir si cette rentabilité repose en partie sur une faible rémunération du personnel (comparativement à la rémunération offerte par le secteur public pour les mêmes types d'emplois) et sur des loyers assez élevés (comparativement aux loyers des résidences de type OSBL ou de celles de type HLM). Ceci étant dit, et malgré une gestion saine et prudente, l'équilibre financier de la résidence s'avère fragilisé suite à une transaction importante qui a eu lieu au courant de cette dernière année. En effet, quelques mois après notre cueillette de données, une entente a été conclue entre les deux propriétaires-actionnaires, où l'un des deux a racheté les parts de l'autre. Cette transaction, dont nous ne connaissons pas toutes les modalités, a été possible grâce, entre autres, à une augmentation significative de l'hypothèque de la résidence. De plus, des dividendes importants ont été versés au propriétaire-actionnaire

qui s'est retiré. L'entreprise est donc aujourd'hui plus endettée et jouit de moins de réserves monétaires liquides, ce qui peut potentiellement la placer dans une position de plus grande fragilité. Toutefois, la présence de trois autres résidences Les Floralties, que nous imaginons en bonne santé financière, assure une certaine sécurité aux Floralties St-Paul.

Examinons ensuite la résidence sous l'angle des services qu'elle offre et de leur consommation. À ce sujet, nous avons pu constater que l'environnement physique, la bâtisse, les chambres, les aires communes, etc., répondent aux exigences de la clientèle, mais aussi aux critères établis par des programmes d'appréciation de la qualité des résidences privées pour aînés, dont le programme Roses d'or de la FADOQ. De plus, l'éventail de services couvre la majorité des besoins de la clientèle, mais plus important encore, il procure aux résidents un réel sentiment de sécurité. Nous devons toutefois exprimer une réserve concernant le volet des activités sociales et récréatives. D'ailleurs, plusieurs employés ont dénoncé le peu d'investissement consenti à ce service et déplorent le fait que plusieurs résidents « s'ennuient ». En plus d'offrir un nombre très limité d'activités, c'est surtout le manque de diversité qui est souligné. Comme une employée nous le faisait remarquer à juste titre : « C'est pas tout le monde qui aime le bingo ! » (Entrevue n° 2, 2004). On peut réellement dire que ce volet représente un maillon faible de l'offre de services des Floralties St-Paul. Nous faisons l'analyse que le profil de la gestionnaire-propriétaire, une infirmière de profession, joue beaucoup sur cet état de fait. Il nous semble que son parcours professionnel teinte largement l'orientation de la résidence, en ce sens qu'elle met davantage l'emphase sur les soins et le bien-être physique des résidents. En effet, jamais dans son discours n'a-t-elle abordé, par exemple, la question de l'implication sociale des aînés. Comme il arrive dans beaucoup d'entreprises privées, nous pensons que la résidence Les Floralties St-Paul a pris les couleurs de sa gestionnaire-propriétaire. Finalement, bien que le coût des loyers soit comparable à ce qui est offert sur le marché (entre 775 \$ et 1 750 \$ pour une chambre avec pension)<sup>11</sup>, et considérant les données que nous avons pu recueillir sur les revenus des résidents, nous constatons que plusieurs d'entre eux consacrent certainement une part

---

<sup>11</sup> Source : Claude Paré, directeur du centre Visavie Montréal, tiré de la revue *Se loger 2003-2004, Le Bel Âge*.

très importante de leur revenu au loyer. Cette situation ne leur laisse donc pas beaucoup de marge de manœuvre pour participer à des activités récréatives et sociales offertes à l'extérieur, et peut aussi induire une plus grande dépendance envers les proches.

En ce qui a trait à la participation des résidents et celle des employés, nous devons faire le constat que celle-ci est plutôt marginale et consultative. Tout d'abord, il n'existe aucun comité des résidents ni comité de travail. Il est vrai, par ailleurs, que les résidents sont consultés, en moyenne deux fois par année, sur l'ensemble des services et de la vie de la résidence. Mais il nous semble que ces consultations sont plutôt des séances d'information (on annonce les événements à venir, le menu des fêtes, les changements importants dans la gestion de la résidence, etc.) Il y a donc consultation et information des résidents, mais il n'y a pas de réelle participation collective des résidents aux décisions de l'entreprise. Il appert que la culture de cette entreprise demeure assez traditionnelle, dans le sens où ce sont les patrons qui décident, avec un souci évident pour le bien-être des résidents, et où les personnes âgées sont des consommateurs de services plus ou moins passifs.

Pour ce qui est des employés, même si certains d'entre eux sentent que leurs opinions comptent et que la direction les consulte et les informe des décisions les concernant, il n'existe pas de lieu de participation formelle où ils pourraient influencer les grandes orientations de l'entreprise. Par ailleurs, ils ont, lors des réunions d'équipe, qui ne sont pas très fréquentes d'ailleurs, la possibilité d'exprimer leurs vues sur l'organisation du travail au sein de leur service en particulier ou de la résidence dans son ensemble. La plupart du temps, cette participation reste informelle et se fait lors des rencontres individuelles.

Passons maintenant au thème de la régulation, qu'elle soit interne ou externe. Mentionnons qu'il existe, au sein de l'entreprise, très peu de politiques et de règlements écrits. Outre le code d'éthique et le document d'information que l'on remet aux nouveaux résidents pour les informer des règles de la résidence, aucun autre document ne nous renseigne sur les processus de gestion interne. Il n'existe ni politique de sélection des ressources humaines ni guide des employés. Par ailleurs, la convention collective est le

document de référence en ce qui concerne les relations de travail, et la gestionnaire-propriétaire la qualifie de « vrai livre de recettes » (Entrevue n° 1, 2004). En ce qui a trait au processus de sélection des résidents, il n'existe pas non plus de politique écrite. Toutefois, une évaluation du futur résident est faite lors de la visite pré-admission et un plan de soins est établi. Ce document permet de constater l'état de santé et le degré de perte d'autonomie de la personne, et demeure un outil indispensable pour le personnel soignant. Mentionnons qu'il n'existe pas non plus de procédure formelle à suivre en cas de plaintes. Celles-ci sont gérées au cas par cas. L'on en conclut qu'une grande partie de la gestion interne de l'entreprise demeure informelle et non écrite, donc plus sujette aux décisions subjectives et arbitraires.

En ce qui a trait à la régulation externe, l'entreprise n'est pas soumise à un grand nombre de règlements. Outre l'inspection des aliments et les règlements municipaux de prévention des incendies, le cadre qui régit ce secteur d'activités est très peu contraignant. Toutefois, l'adhésion de la résidence au processus d'appréciation du programme Roses d'or de la FADOQ a fait en sorte d'inciter les dirigeants à rehausser leurs standards de qualité.

Finalement, il importe d'aborder les liens qu'entretient la résidence avec le réseau et d'analyser son ancrage dans la communauté. Comme nous l'avons souligné précédemment dans ce rapport, la résidence Les Floralties St-Paul entretient principalement des rapports avec le réseau de la santé et des services sociaux. Si le personnel de la résidence a des contacts réguliers avec les hôpitaux, le CLSC ou les centres de réadaptation du secteur, ces rapports sont plutôt instrumentaux. On appelle le CLSC pour recevoir du matériel infirmier, on parle aux hôpitaux pour avoir de l'information sur un résident admis à l'urgence, ou encore, le centre de réadaptation appelle pour s'enquérir des places disponibles. On constate que même si les rapports sont généralement agréables et conviviaux, ils demeurent limités aux échanges d'informations. D'ailleurs, tout comme la propriétaire-gestionnaire qui déplore que des liens plus formels n'aient pu être établis avec le CLSC, l'intervenante de cet établissement reconnaît qu'il serait à l'avantage des résidents qu'une plus grande collaboration existe entre le CLSC et la résidence :

Ça serait extrêmement souhaitable [qu'il y ait plus de communication] [...] On ne doit pas être une menace, le CLSC, pour ces résidences-là. On devrait être un support, une aide. On pourrait s'impliquer comme avec les ergo... je pense à la prévention des chutes... On l'a fait dans les HLM, on pourrait très bien faire ça dans les résidences privées. Et je pense que quand tu vois un client qui a une perte d'autonomie, il y a peut-être des choses qui peuvent être faites avant que la perte d'autonomie s'installe de façon définitive. C'est sûr que pour la clientèle, il y aurait beaucoup à gagner à ce qu'on ait une collaboration. Il faut qu'il y ait une volonté de part et d'autre, tant au niveau de la nouvelle direction qu'au niveau du CLSC, parce que ça implique un investissement de temps, et par les temps qui courent, c'est plutôt difficile d'être libéré pour des tâches connexes. (Entrevue n° 16, 2005)

Quant aux liens avec le milieu communautaire, ils sont inexistants, et ce, malgré le fait qu'il existe une vie communautaire très riche dans le quartier, notamment pour les aînés. Notre recherche et nos visites terrain nous ont permis de constater à quel point cette résidence semble isolée de la vie de son quartier. Il n'y a pas d'activités organisées conjointement avec les autres résidences du quartier, il n'y a pas non plus d'échanges ou de communications entre elles. Encore là, le statut d'entreprise privée à but lucratif explique probablement en partie cette situation. De plus, une méconnaissance des activités offertes dans le quartier et certainement des préjugés de part et d'autre font en sorte de perpétuer ce cloisonnement.

## 6 CONCLUSION

Les Floralties St-Paul, rappelons-le, est l'histoire du développement d'une entreprise privée comptant déjà deux autres résidences. En effet, ses fondateurs désiraient élargir leur gamme de services et ont fait l'acquisition du bâtiment de la rue de l'Église afin qu'il devienne la troisième succursale de leur complexe d'habitation pour aînés Les Floralties. Cette ressource d'hébergement offre aujourd'hui 64 chambres, de taille variée, avec services (trois repas par jour, surveillance 24h/24, soins infirmiers et d'hygiène, entretien ménager, activités récréatives), et ce, à des prix comparables à ceux du marché. Si la clientèle ciblée est dite autonome ou en légère perte d'autonomie, la réalité témoigne du phénomène du vieillissement accéléré et de la fragilisation de certains aînés. En effet, la résidence héberge aujourd'hui de plus en plus de personnes âgées en moyenne et en lourde perte d'autonomie, et ce, malgré le fait qu'elle ne détient pas de permis en ce sens. Il faut par ailleurs mentionner que la direction et les employés ont un souci manifeste pour la qualité de vie des résidents et qu'ils se donnent pour mission première de veiller à leur bien-être physique et psychologique. D'ailleurs, les résidents rencontrés expriment une grande satisfaction envers la résidence elle-même (l'environnement physique) et les services qui leur sont offerts.

Si la résidence affiche une bonne santé financière et offre à ses deux actionnaires un bon retour sur leur investissement, elle fait néanmoins face à différents défis. Le départ de la gestionnaire-propriétaire est une étape importante dans la vie de cette résidence. Cette femme extrêmement dévouée, qui consacrait une somme d'heures très importante aux résidences des Floralties, sera fort probablement remplacée par une gestionnaire non-actionnaire. La dynamique de la résidence va certainement changer et une période d'ajustement sera nécessaire. D'autant plus que le mode de gestion est très peu codifié et laisse beaucoup de place à l'arbitraire et à la subjectivité. D'autre part, la clientèle vieillissante et les pertes d'autonomie de plus en plus grandes des résidents vont peut-être confronter la direction à des choix difficiles. Peut-être y aura-t-il lieu de songer à obtenir un permis de CHSLD privé ou encore de restreindre l'accès des Floralties St-Paul à une clientèle réellement autonome. Dans ce dernier cas, un repositionnement stratégique de la

résidence devra être étudié afin d'offrir un produit plus attirant pour une clientèle d'aînés plus autonomes et souvent plus jeunes. Bref, cette résidence se trouve au cœur du débat concernant l'accessibilité des soins dans le réseau public.

De plus, la participation des locataires et des employés aux instances de gestion de la résidence peut s'avérer une piste intéressante à explorer pour les dirigeants. Si cela implique des changements importants au sein même de la culture de l'entreprise, nous croyons qu'une plus grande implication de l'ensemble des acteurs concernés ne peut que favoriser le dynamisme de l'entreprise et, par le fait même, assurer son succès à long terme. Soulignons d'ailleurs que l'implication des aînés au sein de leur milieu de vie est un moyen de retarder leur perte d'autonomie et de renforcer leur estime de soi.

Finalement, un travail important de réseautage s'avère nécessaire si la résidence souhaite prendre assise sur sa communauté pour assurer son développement. À l'heure des partenariats public-privé, le moment semble tout indiqué pour que Les Floralties St-Paul aille à la rencontre de son voisinage et qu'elle lui ouvre ses portes.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Ouvrages généraux

AGENCE DE DÉVELOPPEMENT DE RÉSEAUX LOCAUX DE SERVICES DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (2004). *Cadre de référence concernant les ressources d'habitation privées*, Gouvernement du Québec, 23 p.

AUBRY, F. (2005). *Les résidences privées à but lucratif pour personnes âgées. Portrait sectoriel*. Montréal, UQÀM, Cahiers du LAREPPS, à paraître.

BICKERSTAFF C., J. (sous la direction de C. JETTÉ) (2004). *La Porte de l'amitié - Monographie d'un organisme sans but lucratif d'habitation pour personnes âgées en légère perte d'autonomie*, Montréal, UQÀM, Cahiers du LAREPPS, n° 04-02, 74 p.

BRAVO, G. *et al.* (1998). "Profile of residents in unlicensed homes for the aged in the Eastern Townships of Quebec", *Canadian Medical Association Journal*, vol. 159, 143-148.

CHARPENTIER, M. (2004). "De l'institution au marché : Transformation de l'hébergement des personnes âgées et enjeux actuels", *Vie et Vieillesse*, vol. 3, n° 2, 2-8.

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

CHARPENTIER, M., MALTAIS, D. et J. BICKERSTAFF C. (2003). *Guide d'accompagnement et d'observation spécifique à l'étude des milieux de vie pour personnes âgées*, Montréal, UQÀM, Cahiers du LAREPPS, n° 03-10.

CHÂTEAUNEUF, J. (2003). *Les résidences privées pour personnes âgées. Guide des bonnes pratiques municipales*, Direction des politiques municipales et urbaines du ministère des affaires municipales et de la métropole, Gouvernement du Québec, 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, UQÀM, Cahiers du CRISES, n° 9605, 19 p.

- CONCERTATION VILLE-ÉMARD/CÔTE ST-PAUL (1999a). *Données statistiques sur la population de Ville-Émard/Côte St-Paul, Document synthèse*. Montréal, Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul, 12 p.
- CONCERTATION VILLE-ÉMARD/CÔTE ST-PAUL (1999b). *Portrait statistique des quartiers Ville-Émard et Côte Saint-Paul*. Montréal, Concertation Ville-Émard/Côte St-Paul, 83 p.
- CONSEIL DES AÎNÉS (2001). *La réalité des aînés québécois*, Publications du Québec, Gouvernement du Québec, 199 p.
- CONSEIL DES AÎNÉS (2000). *Avis sur l'hébergement en milieux de vie substitués pour les aînés en perte d'autonomie*, Québec, 85 p.
- CORBEIL, C., DESCARRIES, F., GUAY, D. et J. LAVOIE (2000). *Éléments pour un coffre d'outils méthodologiques pour la recherche au sein des entreprises d'économie sociale*. Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS, n° 00-06, 26 p.
- DEMERS-ALLAN, A. (2002). *Définition des établissements, des ressources d'hébergement et des résidences privées dans le contexte de leur réglementation*, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, 6 p.
- DUCHARME, M.-N. (2004). *Le tiers secteur de l'économie sociale dans le domaine des habitations destinées aux personnes âgées. Portrait sectoriel*. Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS, n° 04-05, 81 p.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL-CENTRE (1998). *Cadre de référence concernant les ressources d'habitation privées*, Montréal.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES LAURENTIDES (1998). *Cadre de référence concernant les personnes âgées en perte d'autonomie qui sont hébergées dans les résidences privées non titulaires d'un permis du ministère de la Santé et des Services sociaux*.
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT (2001). *Les résidences pour personnes âgées. Étude de marché*, Gouvernement du Canada, 39 p.
- THIBODEAU, J.-C. (2003). *Évolution du marché du logement locatif : analyse, effets et perspectives*, Québec, Société d'habitation du Québec.
- TASKER-BROWN, J. (1999). *Amélioration de la qualité de vie dans les résidences pour personnes âgées*. Regroupement des résidences pour retraités du Québec, Montréal, 14 p.

VAILLANCOURT, Y. avec la collaboration de C. JETTÉ (1997). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé : Rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel*, Montréal, UQÀM, Cahiers du LAREPPS, n° 97-05, 302 p.

VAILLANCOURT, Y. et C. JETTÉ (1999). *L'aide à domicile au Québec : relecture de l'histoire et pistes d'action*, Montréal, UQÀM, Cahiers du LAREPPS, n° 99-01, 37 p.

### 3. Entrevues

Entrevue n° 1 (2004). *Entrevue avec la propriétaire-gestionnaire des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Julie Bickerstaff C., février.

Entrevue n° 2 (2004). *Entrevue avec un employé des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., février.

Entrevue n° 3 (2004). *Entrevue avec un cadre des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 4 (2004). *Entrevue avec un cadre des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 5 (2004). *Entrevue avec un cadre des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 6 (2004). *Entrevue avec un employé des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 7 (2004). *Entrevue avec un employé des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 8 (2004). *Entrevue avec un cadre des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 9 (2004). *Entretien de groupe avec les résidents des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 10 (2004). *Entrevue avec un employé des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 11 (2004). *Entrevue avec un employé des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 12 (2004). *Entrevue avec la propriétaire-gestionnaire des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., avril.

Entrevue n° 13 (2004). *Entrevue avec un cadre des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., novembre.

Entrevue n° 14 (2004). *Entrevue avec un employé des Floralties St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

Entrevue n° 15 (2003). *Entrevue avec un intervenant du CLSC Verdun Côte St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., février.

Entrevue n° 16 (2005). *Entrevue avec une intervenante sociale du CLSC Verdun Côte St-Paul*, Montréal, LAREPPS, Julie Bickerstaff C., mars.

## **ANNEXES**