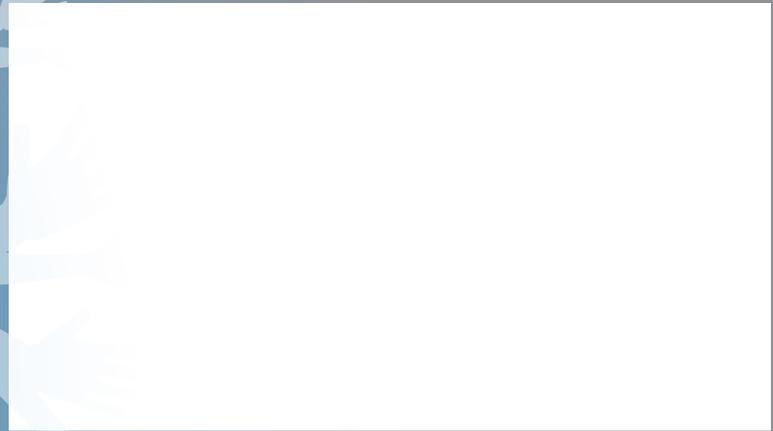


# Chaire de recherche Marcelle-Mallet

sur la **CULTURE PHILANTHROPIQUE**



UNIVERSITÉ  
**LAVAL**

Chaire de recherche Marcelle-Mallet  
sur la culture philanthropique



Logis-Confort  
de La Haute-Saint-Charles  
Monographie d'une initiative de logement  
social

Laurence Martin-Caron

Cahier n° EE1303

Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique  
« **Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles. Monographie d'une initiative de logement social** »

**Laurence Martin-Caron**

Sous la direction d'Yvan Comeau, professeur titulaire, Université Laval

Avec la collaboration de Claire Boily, professionnelle de recherche, Chaire Marcelle-Mallet

ISBN 978-2-924117-22-4 (version imprimée)

ISBN 978-2-924117-23-1 (version numérique)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2013

Révision linguistique : Le Graphe

## **Présentation de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique**

La Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique poursuit une mission de production de connaissances originales sur la culture philanthropique, de diffusion de contenus d'érudition qui rendent compte de sa complexité et d'appui à la mise en pratique des résultats de la recherche pour la progression de la culture philanthropique.

La Chaire conçoit ainsi la culture philanthropique :

Les manifestations comportementales, intellectuelles et morales de même que les structures sociales par lesquelles des personnes donnent volontairement argent, biens ou temps, afin de contribuer au mieux-être de leurs semblables, de leur collectivité et plus généralement de l'humanité, et ce, sans contrepartie pleinement équivalente.

La culture philanthropique prend forme dans une diversité de lieux, de secteurs d'activité, de tâches et de significations portées par différents groupes sociaux. Considérant la variété de ces manifestations, la Chaire privilégie trois axes de recherche :

- les formes et pratiques actuelles de la culture philanthropique : les travaux de cet axe portent sur les actions récentes, innovantes et peu documentées de solidarité, notamment dans les domaines de l'alimentation et du logement. Les études réalisées permettront de décrire la culture philanthropique québécoise contemporaine et d'expliquer sa différenciation ;
- les transformations de la culture philanthropique : les activités de cet axe concernent les changements des pratiques touchant l'entraide, le bénévolat, l'engagement social et la libéralité financière. Les études contribueront à saisir l'influence des phénomènes sociétaux et des logiques d'acteurs qui reconstruisent l'inclinaison à donner pour le bien commun ;
- les interventions en faveur de la culture philanthropique : les travaux de cet axe identifient les principes à la base du succès des démarches éducatives, éducationnelles ou sociales de diffusion de la culture philanthropique, notamment auprès des populations défavorisées et des jeunes.

Les cahiers de recherche représentent un des moyens de diffusion des connaissances produites par la Chaire. Les cahiers de la collection « Études empiriques » rendent compte d'observations originales et systématiques faites par des chercheurs sur diverses manifestations de la culture philanthropique. Les cahiers de la collection « Théories et approches » font état des idées et des concepts permettant de comprendre et d'expliquer les différentes facettes de cette culture. Enfin, la collection « Interventions » expose différentes initiatives menées le plus souvent par des professionnels en vue de développer la disposition à la solidarité sociale.

En rappelant le nom de Marcelle Mallet, la Chaire rend hommage à une femme totalement engagée pour ses semblables et qui a fondé, en 1849, la congrégation des Sœurs de la Charité de Québec.

Yvan Comeau, professeur titulaire  
[yvan.comeau@svs.ulaval.ca](mailto:yvan.comeau@svs.ulaval.ca)  
[www.culturephilanthropique.ulaval.ca](http://www.culturephilanthropique.ulaval.ca)

## **Avant-propos**

Ce rapport de recherche décrit un projet de résidence pour les aînés soutenu par la communauté. Cette monographie sera suivie de plusieurs autres qui s'inscrivent dans la programmation scientifique 2011-2016 de la Chaire Marcelle-Mallet et plus précisément dans l'axe de recherche portant sur les pratiques récentes et innovantes de solidarité . Il est apparu essentiel de s'intéresser à ces pratiques dans le domaine du logement social pour les aînés, et ce, pour diverses raisons. Notamment, la qualité du logement représente un des déterminants de la santé et constitue un facteur d'insertion dans l'espace social. De plus, le vieillissement de la population et la perte d'autonomie qui s'ensuit posent la question de l'accès à un habitat sécuritaire pour un nombre croissant de personnes.

Ces initiatives collectives veulent particulièrement favoriser pour les aînés l'accessibilité financière au logement et la formation de liens sociaux, voire de liens intergénérationnels. Par ailleurs, il apparaît que ce type de projets contribue à développer la culture philanthropique du milieu. Mais ces projets atteignent-ils toujours les objectifs poursuivis ? Quels sont les facteurs de réussite ? S'agit-il d'une solution viable pour une société soucieuse d'offrir des conditions de vie adéquates pour toutes et tous ? Voilà autant de questions auxquelles veut répondre la série de monographies publiées sur ce sujet par la Chaire de recherche Marcelle-Mallet.

## Présentation de l'auteur

Laurence Martin-Caron est titulaire d'une maîtrise en service social et d'un baccalauréat sur mesure en éducation et développement humain, obtenus à l'Université Laval. Son mémoire est une contribution empirique à l'appréciation du capital social dans un territoire. Auteur de la *Monographie de la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec / Mauricie (CDRCQM)*, publiée par le CRIDÉS en 2011, Laurence Martin-Caron a contribué à l'étude d'Yvan Comeau (2012) sur *L'engagement social des élus municipaux et leurs représentations du développement local*. Après avoir travaillé en développement des communautés, il est actuellement administrateur d'une coopérative de solidarité en habitation et occupe un poste de représentant des chercheurs au Pôle régional d'économie sociale de la Capitale-Nationale.

## Table des matières

Liste des tableaux .....	ix
Liste des cartes .....	x
Liste des encadrés .....	x
Liste des images .....	x
Liste des schémas .....	x
Liste des sigles .....	xi
Résumé .....	xii
Introduction .....	1
1. Le contexte d'émergence .....	2
1.1. La chronologie des événements .....	2
1.2. Le milieu .....	7
1.2.1. Le territoire visé .....	9
1.2.2. La population du territoire .....	11
1.2.3. La défavorisation sociale sur le territoire .....	13
1.2.4. Le capital social du territoire .....	14
1.2.5. Le contexte économique .....	17
1.2.6. La situation locale de l'habitat et des services de logement pour aînés .....	20
1.3 Le développement du projet .....	28
1.3.1. Le projet initial .....	28
1.3.2. Le groupe de promoteurs .....	32
1.3.3. Les appuis .....	38
1.3.4. Le démarrage .....	41
2. Les acteurs .....	44
2.1. Les acteurs internes .....	44
2.1.1. Sur le plan de la gouvernance .....	44
2.1.2. Sur le plan opérationnel .....	48
2.2. Le réseau .....	51

3. La dimension institutionnelle de Logis-Confort .....	53
3.1. Les règles internes .....	53
3.1.1. Les particularités liées au statut juridique .....	53
3.1.2. Les règlements et les politiques .....	54
3.1.3. La distribution formelle du pouvoir .....	54
3.1.4. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et des acteurs exogènes .....	56
3.1.5. Le pouvoir informel .....	57
3.2. Les règles externes .....	58
3.2.1. Les rapports avec le système de santé du Québec .....	58
3.2.2. Les rapports avec le Registraire des entreprises .....	59
3.2.3. Les rapports avec la Régie du logement .....	60
4. La dimension organisationnelle de Logis-Confort .....	61
4.1. Le profil organisationnel .....	61
4.1.1. Les objectifs et les priorités .....	61
4.1.2. Les aspects stratégiques .....	61
4.1.3. Les services produits .....	63
4.1.4. L'évolution des revenus et des dépenses .....	66
4.2. Les processus organisationnels .....	70
4.2.1. La production et l'organisation du travail .....	70
4.2.2. La formation des producteurs salariés et bénévoles .....	72
4.2.3. La consommation des services .....	73
5. Les éléments de synthèse et de bilan .....	74
5.1. Les retombées dans la collectivité .....	74
5.2. Sa contribution dans la sphère de l'économie sociale .....	75
6. Les perspectives d'avenir .....	77
Bibliographie .....	78

## Liste des tableaux

Tableau 1.1 :	Chronologie des événements .....	2
Tableau 1.2 :	Nombre d'habitants, arrondissements de la ville de Québec, Région de la Capitale-Nationale et ensemble du Québec, 2001 et 2006 ...	11
Tableau 1.3 :	Proportion de personnes âgées de 45 ans et plus, CSSS de Québec-Nord, CLSC de la Jacques-Cartier, Arrondissement de La Haute-Saint-Charles et ses quartiers, 2006.....	12
Tableau 1.4 :	Indicateurs de défavorisation sociale, CSSS de Québec-Nord, CLSC de la Jacques-Cartier, arrondissement de La Haute-Saint-Charles et ses quartiers, 2006 .....	14
Tableau 1.5 :	Nombre d'associations pour 1 000 habitants, quartier Loretteville et autres territoires comparés .....	15
Tableau 1.6 :	Participation aux élections, quartier Loretteville et autres territoires comparés .....	16
Tableau 1.7 :	Caractéristiques du marché du travail, Capitale-Nationale, de 2007 à 2011 .....	18
Tableau 1.8 :	Indicateurs de défavorisation matérielle, CSSS de Québec-Nord, CLSC de la Jacques-Cartier, arrondissement de La Haute-Saint-Charles et ses quartiers, 2006 .....	19
Tableau 1.9 :	Coût moyen des logements locatifs et valeur moyenne du logement, ville de Québec, arrondissement de La Haute-Saint-Charles et quartier Loretteville, 2001 et 2006.....	21
Tableau 1.10 :	Quatre types de ressources d'hébergement pour personnes âgées reconnus par la Loi sur les services de santé et les services sociaux.....	23
Tableau 1.11 :	Places disponibles en hébergement, régions sociosanitaires du Québec, mars 2011 .....	24
Tableau 1.12 :	Proportion des résidences privées pour personnes âgées, aînées et retraitées par arrondissement, ville de Québec.....	25
Tableau 1.13 :	Nombre de résidences privées selon leur statut légal, régions sociosanitaires du Québec, 2012 .....	26
Tableau 1.14 :	Composition de la table du RSIPA, territoire du CLSC de la Jacques-Cartier .....	34
Tableau 1.15 :	Programme AccèsLogis de la SHQ.....	40

Tableau 4.1 : Estimation du coût des loyers de 3 ½ pièces, par type de locataire, Logis-Confort, 2009.....	64
Tableau 4.2 : Revenus de Logis-Confort, de 2009 à 2012.....	67
Tableau 4.3 : Dépenses de Logis-Confort, de 2009 à 2012.....	68
Tableau 4.4 : Actif de Logis-Confort, au premier juin, de 2009 à 2012.....	69
Tableau 4.5 : Passif de Logis-Confort, au premier juin, de 2009 à 2012.....	69
Tableau 4.6 : Plan de travail de jour pour les infirmières .....	71
Tableau 4.7 : Plan de travail de jour pour les auxiliaires familiales .....	72

### **Liste des cartes**

Carte 1.1 : Arrondissements de la ville de Québec.....	8
Carte 1.2 : Quartiers du secteur Haute-Saint-Charles du CSSS de Québec-Nord.....	9
Carte 1.3 : Quartier Loretteville.....	10

### **Liste des encadrés**

Encadré 1.1 : Six visées initiales du projet Logis-Confort.....	29
Encadré 1.2 : Buts et objectifs énumérés dans les règlements généraux .....	30

### **Liste des images**

Image 2.1 : Logo et carte de membre de Logis-Confort.....	45
---	----

### **Liste des schémas**

Schéma 2.1 : Organigramme de Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles, 2009 .....	44
Schéma 2.2 : Structure des services d'aide et de soins à Logis-Confort, 2009 .....	49
Schéma 4.2 : Processus de sélection des personnes en perte d'autonomie .....	65

## Liste des sigles

ASI	(Infirmière) assistante au supérieur immédiat
ARSSS	Agence régionale de la santé et des services sociaux
CA	Conseil d'administration
CAM-03	Comité d'analyse de milieu de la Capitale-Nationale
CE	Comité exécutif
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CSSSQN	Centre de santé et de services sociaux de Québec-Nord
DES	Diplôme d'études secondaires
FÉCHAQC	Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches
HLM	Habitation à loyer modique
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
OMH	Office municipal d'habitation
PIB	Produit intérieur brut
PPP	Partenariat public-privé
RMR	Région métropolitaine de recensement
RSIPA	Réseau de services intégrés pour personnes âgées
SCHL	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ	Société d'habitation du Québec
SISAD	Services intensifs de soutien à domicile

## Résumé

Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles est une initiative de logement social qui a été fondée en 2004 par un groupe de citoyens aînés, soutenus par plusieurs intervenants du milieu. Le projet s'est concrétisé grâce à l'action concertée d'un grand nombre d'acteurs locaux, œuvrant à l'amélioration des conditions de vie des aînés, et de plusieurs personnes âgées au sein de la Table locale de coordination du réseau de services intégrés pour les personnes âgées (RSIPA). Ainsi, en réponse aux besoins, désirs et inquiétudes des aînés du territoire de La Haute-Saint-Charles, une ressource d'hébergement pour les personnes âgées en perte d'autonomie et à faible revenu a vu le jour. Cette ressource est la propriété de ses membres, qui en sont les gestionnaires. Si des défis ont dû être relevés dès le démarrage du projet et tout au long de sa mise en œuvre, il en va de même aujourd'hui encore pour en assurer la pérennité. Le projet doit sa réussite aux nombreuses contributions du milieu ainsi qu'à l'engagement continuellement renouvelé des membres.

La présente monographie se penche sur ces événements et dresse un portrait de Logis-Confort. Elle s'intéresse au contexte d'émergence de l'organisation, aux acteurs ayant influencé son évolution, à ses dimensions institutionnelle et organisationnelle, à ses réalisations ainsi qu'à ses perspectives d'avenir.

## Introduction

Cette monographie décrit l'initiative de logement social Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles. La structure du texte s'inspire largement du *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'une initiative de logement social soutenue par la communauté* (Comeau, 2012, non publié). Les informations proviennent de maintes sources documentaires, de douze entrevues individuelles formelles, de discussions officieuses et d'observations consignées lors de deux visites rendues à l'organisme, dont une à l'occasion d'une assemblée générale.

Une grande partie des documents consultés sont tirés des archives informatisées et sur support papier de Logis-Confort. On y trouve une riche documentation : lettres patentes ; rapports annuels ; procès-verbaux des réunions du conseil d'administration (CA) ; données financières détaillées ; correspondance entre acteurs et fondateurs de la ressource avant sa constitution ; règlements et politiques internes ; ententes de partenariat ; documents explicatifs des différents services et volets d'activités ; recherches abordant des sujets connexes aux logements sociaux pour aînés ; documents de présentation aux partenaires et personnes de la communauté ; modèle de communication aux membres.

Les entrevues formelles et les discussions officieuses complètent la recherche documentaire. Les éclaircissements fournis par des administrateurs (actuels et anciens), et par des membres de l'équipe de travail (au moins un par volet d'activité), ont permis d'obtenir de nouvelles informations et d'établir des liens entre les données contenues dans les documents répertoriés.

Les deux visites du chercheur à Logis-Confort sont également apparues fort utiles. Elles ont été l'occasion pour lui de connaître l'ambiance générale et le climat de travail, en plus de découvrir la situation géographique de la résidence et la disposition des aires de vie.

Les informations recueillies sont présentées dans les six chapitres de cette monographie. Le premier chapitre décrit le contexte d'émergence de la ressource. Le deuxième porte sur les acteurs qui portent le projet. Les chapitres 3 et 4 abordent respectivement la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle de la ressource. Des éléments de synthèse et un bilan font l'objet du chapitre suivant, alors que le chapitre 6 se penche sur les perspectives d'avenir.

## 1. Le contexte d'émergence

Cette section sur le contexte d'émergence de l'initiative de logement social fait d'abord référence à la présentation chronologique des événements qui ont mené à la mise sur pied du projet. Elle consiste également en une analyse du milieu d'implantation et de la situation du logement ainsi qu'en une description détaillée de la mise en œuvre du projet, allant du projet initial jusqu'à son démarrage.

### 1.1. La chronologie des événements

La chronologie des événements offre des repères précis de l'histoire du projet. Elle permet au lecteur d'en suivre l'évolution et de s'orienter dans le temps. Le tableau suivant présente les éléments marquants de la mise en place de l'initiative de logement social.

**Tableau 1.1 : Chronologie des événements**

<b>Date</b>	<b>Événement</b>	<b>Description</b>	<b>Principaux acteurs</b>
Avril 2002	Formation de la table régionale de coordination pour le projet de réseau de services intégrés aux personnes âgées (RSIPA) dans la région de la Capitale-Nationale.	La table de coordination a pour objectif de préparer les gestionnaires de programmes destinés aux personnes âgées et offerts par les centres locaux de services communautaires (CLSC) à former une table du RSIPA sur chaque territoire de CLSC.	L'instance régionale de la santé. Lise Langlois, gestionnaire du programme Personnes âgées au CLSC de la Jacques-Cartier.
15 avril 2002	Création de la table locale de coordination du RSIPA au CLSC de la Jacques-Cartier.	Il s'agit d'une initiative lancée conjointement par le réseau public de la santé et le milieu communautaire et visant à optimiser les trajectoires de services pour les personnes âgées.	Lise Langlois. Bernard Lafrance, organisateur communautaire au CLSC de la Jacques-Cartier.
Avril 2002	Réalisation d'une étude exploratoire visant à évaluer les besoins des personnes âgées sur le territoire du CLSC de la Jacques-Cartier.  Recrutement des membres pour la table locale de coordination du RSIPA.	L'étude est une compilation de données qualitatives recueillies auprès de personnes âgées au moyen d'entrevues individuelles. Le besoin le plus pressant qui se dégage de l'analyse est celui du logement.  L'étude a également pour objectif de recruter des membres pour la table de coordination.	Bernard Lafrance. Les premiers membres de la table de coordination du RSIPA. Des personnes et des organisations œuvrant dans le domaine des services destinés aux personnes âgées du territoire.

2002-2003	Remplacement temporaire de l'organisateur communautaire.	Michel Desrosiers remplace Bernard Lafrance. Il deviendra un acteur important dans le projet à venir.	Michel Desrosiers, organisateur communautaire au CLSC de la Jacques-Cartier, puis au Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de Québec-Nord.
2002 à 2005	Mise sur pied de huit comités de travail voués à l'étude, à la consolidation ou à la mise en place des services jugés prioritaires par la table de coordination du RSIPA. Parmi ces priorités, l'hébergement est reconnu comme étant le problème le plus urgent à résoudre. Le comité d'hébergement ainsi créé est notamment à l'origine de l'étude de 2003-2004 et de l'incorporation du groupe, une décision motivée par les résultats de l'étude de 2002.	La création des comités a pour but à la fois de maintenir la mobilisation des membres et de résoudre des problèmes.  Les réalisations du comité d'hébergement sont : – la recherche de financement pour du logement social ; – l'envoi d'une soumission au programme « Pour un nouveau partenariat au service des aînés » du MSSS ; – la décision de former un organisme qui pourra mettre en place de nouvelles ressources d'hébergement et les gérer.	Table du RSIPA. Partenaires : résidences privées, personnes âgées, Centre de santé de La Haute-Saint-Charles, Office municipal d'habitation (OMH) de Québec, Centre de santé Wendake, Centre local de développement (CLD) de Québec.
2003-2004	Étude quantitative sur les besoins des personnes âgées réalisée par le Centre de santé de La Haute-Saint-Charles et la table de coordination du RSIPA.	L'étude est menée auprès de 867 personnes âgées de 65 ans et plus du secteur de La Haute-Saint-Charles et du CSSS de Québec-Nord. Elle précise qu'il existe, parmi une cinquantaine de besoins signalés, dix besoins importants non comblés, une faille dans l'offre de services d'hébergement pour les personnes âgées en situation de vulnérabilité économique et de perte d'autonomie légère.	Bernard Lafrance. Lise Langlois. Table du RSIPA. Michèle Morneau, chercheuse à l'Université Laval. Françoise Méthé, gestionnaire intérimaire au CLSC de la Jacques-Cartier. Caisse Desjardins de Loretteville (financement de l'étude).
5 avril 2004	Constitution du groupe en organisme à but non lucratif (OBNL).	Le groupe devient un OBNL selon la troisième partie de la Loi sur les compagnies.	Table du RSIPA.

31 mai 2004	Assemblée générale de fondation.	L'Assemblée générale crée son premier conseil d'administration (CA).	Membres du premier CA : Linda Couture, Marcel Cassista, Hélène Fiset, Serge Gignac, Amédée Gagné, Gérard Déry, Jocelyne Hamel, Françoise Méthé et Marcel Martineau.
Juillet 2004	Financement annuel récurrent de 650 000 \$ accordé au projet Logis-Confort.	Le financement est autorisé par le ministre de la Santé et des Services sociaux. L'argent est versé à l'Agence régionale de la santé et des services sociaux (ARSSS), puis redirigé vers le CSSS de Québec-Nord et, finalement, déposé pour le projet Logis-Confort.	Ministre de la Santé et des Services sociaux. Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale. CSSS de Québec-Nord.
2004	Arrivée dans le projet de l'ancien directeur général de l'Hôpital Chauveau, Michel Marcotte, et de La Capitale immobilière MFQ inc.	Les membres en place ont besoin de leaders et de nouveaux partenaires expérimentés pour les aider dans la réalisation du projet. L'organisme et l'organisateur communautaire partagent leurs pouvoirs avec les nouveaux arrivants.	Michel Marcotte. La Capitale immobilière MFQ inc.
Juin 2004	Réorganisation majeure du système de santé et de services sociaux provincial. Création de 95 CSSS; chacun est formé de CLSC, de centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et d'un centre hospitalier dans la majorité des cas.	Ce nouveau mode d'organisation découle de la Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux, adoptée par le gouvernement du Québec en décembre 2003.  Des changements surviennent dans l'organisation du travail; Bernard Lafrance et Lise Langlois quittent le projet Logis-Confort.	Le réseau public de la santé et des services sociaux.
2004	Abandon du projet.	Les nouveaux partenaires planifient un projet où le pouvoir et les responsabilités de la corporation sont pratiquement inexistantes, et où, pour des visées de profits, le coût des loyers est trop élevé pour répondre adéquatement à la mission que s'est donnée la corporation. Les membres de la corporation refusent de participer au projet, qui est finalement abandonné.	Michel Marcotte. La Capitale immobilière MFQ inc. Logis-Confort.

2006	Tentatives de faire renaître le projet.	Michel Desrosiers négocie la reprise du projet à la demande de sa nouvelle gestionnaire, Nathalie Arcand. Des lignes directrices émergent à l'issue des discussions : 1) L'organisme doit être propriétaire et gestionnaire du projet ; 2) Nathalie Arcand doit en venir à une entente avec le CSSS afin d'obtenir un terrain ; 3) Michel Desrosiers doit tenter d'obtenir des logements auprès de l'OMH de Québec ; 4) La corporation doit obtenir du financement de l'Agence régionale de la santé et des services sociaux pour les projets novateurs afin que le réseau public puisse offrir des services de soins à l'intérieur du projet.	Nathalie Arcand, gestionnaire du secteur de La Haute-Saint-Charles du CSSS de Québec-Nord. Michel Desrosiers. Logis-Confort.
2006	Naissance d'un nouveau projet semblable à ce qui avait été imaginé au départ par le groupe.	La corporation accepte avec enthousiasme les nouvelles conditions du projet présenté par le CSSS de Québec-Nord. Le groupe de ressources techniques SOSACO est sollicité et il s'implique aussitôt dans le projet.	Logis-Confort. Michel Desrosiers. Nathalie Arcand. CSSS de Québec-Nord. Alain Marcoux, SOSACO.
Été 2006	Appuis officiels du conseil de quartier de Loretteville et du conseiller du district de Loretteville.	Logis-Confort reçoit des appuis officiels d'instances locales du secteur de Loretteville. Ces appuis vont donner de la crédibilité et de la visibilité au projet.	Michel Champoux, président du conseil de quartier de Loretteville. Raymond Dion, conseiller du district de Loretteville.
Juin 2006	Arrivée d'un nouveau partenaire : Le Pavois.	Le Pavois, organisme de réinsertion, manifeste son intérêt de se joindre au projet Logis-Confort. Il deviendra un partenaire en offrant les services de repas.	Le Pavois. Logis-Confort.
Été 2006	Demande de subvention à la SHQ dans le cadre du programme AccèsLogis Québec.	Au nom de la corporation, SOCACO adresse à la SHQ une demande de subvention, dans le cadre du programme AccèsLogis Québec. La demande de subvention bénéficie de l'appui officiel de l'ARSSS, du CSSS de Québec-Nord, de la Ville de Québec et du partenaire Le Pavois.	SOSACO. SHQ. Logis-Confort. CSSS de Québec-Nord. Ville de Québec.
Septembre 2006	Première rencontre entre la corporation et la firme d'architectes Beaudet Faille Normand.	La firme d'architectes est mandatée pour proposer des projets de résidence pour personnes âgées. L'expérience est jugée positive par la corporation, la firme ayant été très à l'écoute et lui ayant soumis plusieurs propositions de projets.	Logis-Confort. Une firme d'architectes. SOSACO.

Décembre 2006	Appui officiel du Conseil d'arrondissement de La Haute-Saint-Charles et de la Ville de Québec.	Le conseil d'arrondissement de La Haute-Saint-Charles et la Ville de Québec offrent leur appui à la corporation. Cet appui s'accompagne du changement de zonage nécessaire à la réalisation du projet ainsi que de démarches auprès de la SHQ pour favoriser l'obtention de la subvention.	Raymond Dion, conseiller municipal, arrondissement de La Haute-Saint-Charles. Ville de Québec. Logis-Confort.
2007	Octroi de la subvention par la SHQ.	La SHQ octroie la subvention à Logis-Confort. Cet octroi consiste en 52 logements : 34 pour les personnes en légère perte d'autonomie et 18 pour les personnes autonomes.  Une entente est signée avec l'OMH de Québec.	Logis-Confort. SHQ.
2007	Nombreuses rencontres avec la firme d'architectes Beudet Faille Normand.	Le projet prend forme grâce au travail des administrateurs, de la firme d'architectes, de SOSACO et de la SHQ. Le travail s'effectue alors selon l'hypothèse qu'il s'agit du terrain de l'Hôpital Chauveau.	Logis-Confort. Firme d'architectes. SOSACO. SHQ.
Janvier 2008	Signature d'un bail emphytéotique de 51 ans entre la corporation et le CSSS de Québec-Nord.	Le bail porte sur un terrain adjacent à l'Hôpital Chauveau, que cède le CSSS de Québec-Nord à la corporation et dont la valeur marchande est de 350 000 \$. Dès 2006, le groupe savait qu'il aurait probablement la possibilité d'acquérir ce terrain.	Logis-Confort. CSSS de Québec-Nord. Nathalie Arcand. Michel Desrosiers.
2008	Début de la sélection des locataires.	Cette étape inclut la création d'une politique de sélection élaborée conjointement avec le CSSS de Québec-Nord.	Logis-Confort. CSSS de Québec-Nord.
2008	Conflit interne précipitant le départ de Marcel Martineau, président fondateur du projet.	L'organisme décide de remplacer Vincent Savard, notaire et conseiller juridique recruté en 2008, par Roger Martin, notaire et conseiller juridique recommandé par SOSACO. Les discussions dégénèrent au point où un conflit éclate. Le groupe perd alors celui qu'il considérait comme l'acteur au cœur du projet.	Logis-Confort. SOSACO. Marcel Martineau.
Novembre 2008	Ententes avec le Centre Saint-Louis et Le Pavois.	Le Centre Saint-Louis, membre de la table de coordination, s'engage à tenir des activités de loisir à Logis-Confort à la condition qu'il y ait une participation minimale de 14 personnes. Le Pavois ouvre une cuisine à Logis-Confort, dans le cadre de ses activités de réinsertion professionnelle.	Logis-Confort. Centre Saint-Louis. Le Pavois.
Novembre 2008	Accréditation de la corporation par l'ARSSS.	Logis-Confort reçoit l'accréditation de l'ARSSS à titre de projet novateur en hébergement.	Logis-Confort. ARSSS de la Capitale-Nationale.

Janvier 2009	Entente avec le CSSS de Québec-Nord pour la prestation de services.	Propriétaire et gestionnaire de Logis-Confort, la corporation signe une entente avec le CSSS de Québec-Nord qui fournit des services aux gens en perte d'autonomie. L'ARSSS verse les fonds servant à rémunérer les professionnels de la santé.	Logis-Confort. CSSS de Québec-Nord. ARSSS de la Capitale-Nationale.
Mai 2009	Recrutement du responsable de l'entretien ménager.	Serge Gignac entre en fonction au poste de personne responsable de l'entretien ménager (concierge).	Logis-Confort. Serge Gignac.
Juillet 2009	Entente avec l'organisme Aide à la communauté et services à domicile de Loretteville.	Selon l'entente, l'organisme communautaire (OBNL) est responsable de l'entretien des logements et de la lessive des locataires qui ne peuvent s'en charger eux-mêmes.	Logis-Confort. Aide à la communauté et services à domicile de Loretteville.
Juin 2009	Accréditation par l'ARSSS.	Il s'agit d'une deuxième année d'accréditation pour l'organisme.	Logis-Confort. ARSSS de la Capitale-Nationale.
Juin 2009	Entrée en fonction de la première coordonnatrice et arrivée des premiers locataires.	Flore Nomegne Fondjie est embauchée à titre de coordonnatrice de Logis-Confort. Les premiers locataires emménagent.	Logis-Confort. Flore Nomegne Fondjie. Locataires.
Juin 2010	Remplacement de la coordonnatrice.	Un an plus tard, Flore Nomegne Fondjie quitte son poste et est remplacée par Gislaine Aubert.	Logis-Confort. Gislaine Aubert.
Déc. 2010	Nouveau remplacement de la coordonnatrice.	Johanne Beaulieu occupe désormais les fonctions de coordonnatrice, à la suite du départ de Gislaine Aubert.	Logis-Confort. Johanne Beaulieu.
2010	Contrat de service avec Solu-Pro inc.	C'est le départ du concierge Serge Gignac, qui est remplacé par l'entreprise Solu-Pro inc.	Logis-Confort. Solu-Pro inc.
Juin 2011	Contrat de service avec le Buffet Diane Morin et filles.	Le Pavois termine son contrat. Le Buffet Diane Morin et filles prend la relève.	Logis-Confort. Le Buffet Diane Morin et filles.

## 1.2. Le milieu

L'étude du milieu a pour but de présenter les caractéristiques de l'endroit où a été implanté le projet Logis-Confort. Elle repose sur des données d'ordre géographique, démographique, social et économique, de même qu'elle s'attarde aux conditions liées au logement et à l'offre de services aux aînés sur le territoire. Les données présentées dans cette section ont été retenues pour être, dans la majorité des cas, descriptives, évolutives et comparatives.

### 1.2.1. Le territoire visé

L'initiative de logement social Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles prend place à la frontière nord-ouest de la ville de Québec, à l'intérieur d'un territoire administratif – l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles – créé en 2002 au moment de la constitution de la Ville par la fusion de plusieurs municipalités (CSSS de Québec-Nord, 2012 : 43). La plupart des résidents de Logis-Confort viennent de cet arrondissement qui, par sa superficie de 148 km<sup>2</sup>, est le plus grand des six arrondissements (Ville de Québec, 2012a). La carte qui suit permet de situer l'arrondissement dans la ville et par rapport au centre-ville qui se trouve au sud-est, dans l'arrondissement La Cité-Limoilou.

**Carte 1.1 : Arrondissements de la ville de Québec**

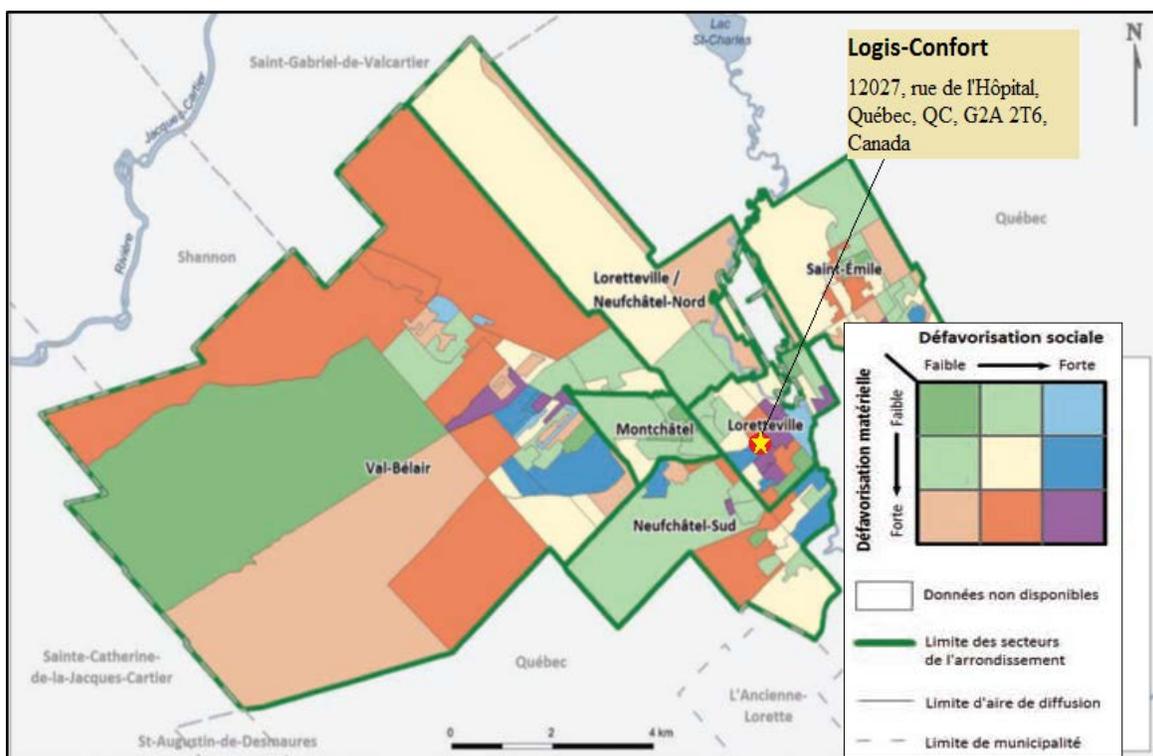


Source : Ville de Québec, 2012b.

En matière de services de santé et de services publics généraux destinés aux aînés, La Haute-Saint-Charles passe, en juillet 2004, du territoire du CLSC de la Jacques-Cartier à celui du CSSS de Québec-Nord, secteur de La Haute-Saint-Charles. Cette transition se produit au beau milieu de la période de démarrage de Logis-Confort. Elle découle d'une grande réorganisation du système de santé à l'échelle provinciale, se traduisant localement par la fusion du Centre de santé de La Haute-Saint-Charles, du Centre de santé Orléans et du CLSC-CHSLD La Source. Le territoire du CSSS de Québec-Nord est beaucoup plus grand que celui du CLSC de la Jacques-Cartier, couvrant environ 122 km entre Portneuf à l'ouest et Charlevoix à l'est, incluant Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier, Loretteville, Charlesbourg, Beauport, l'Île-d'Orléans et la Côte-de-Beaupré. Alors que l'ancien CLSC couvrait un territoire de 84 425 personnes en 2006, celui du CSSS en compte 288 020 la même année. Le CSSS de Québec-Nord est une instance publique comptant actuellement dix points de service CLSC, neuf CHSLD, deux services d'urgence (hôpitaux), une unité de médecine familiale et un centre administratif.

Le secteur de La Haute-Saint-Charles, subdivision administrative du réseau public de santé responsable du territoire depuis 2004 et sur lequel est situé Logis-Confort, est quant à lui plus petit que le territoire du CLSC de la Jacques-Cartier. Ce dernier avait la responsabilité du même territoire que le secteur de La Haute-Saint-Charles en plus d'inclure Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier, Lac-Saint-Joseph, Fossambault-sur-le-Lac et Saint-Gabriel-de-Valcartier. La carte suivante présente plus en détail le secteur de La Haute-Saint-Charles.

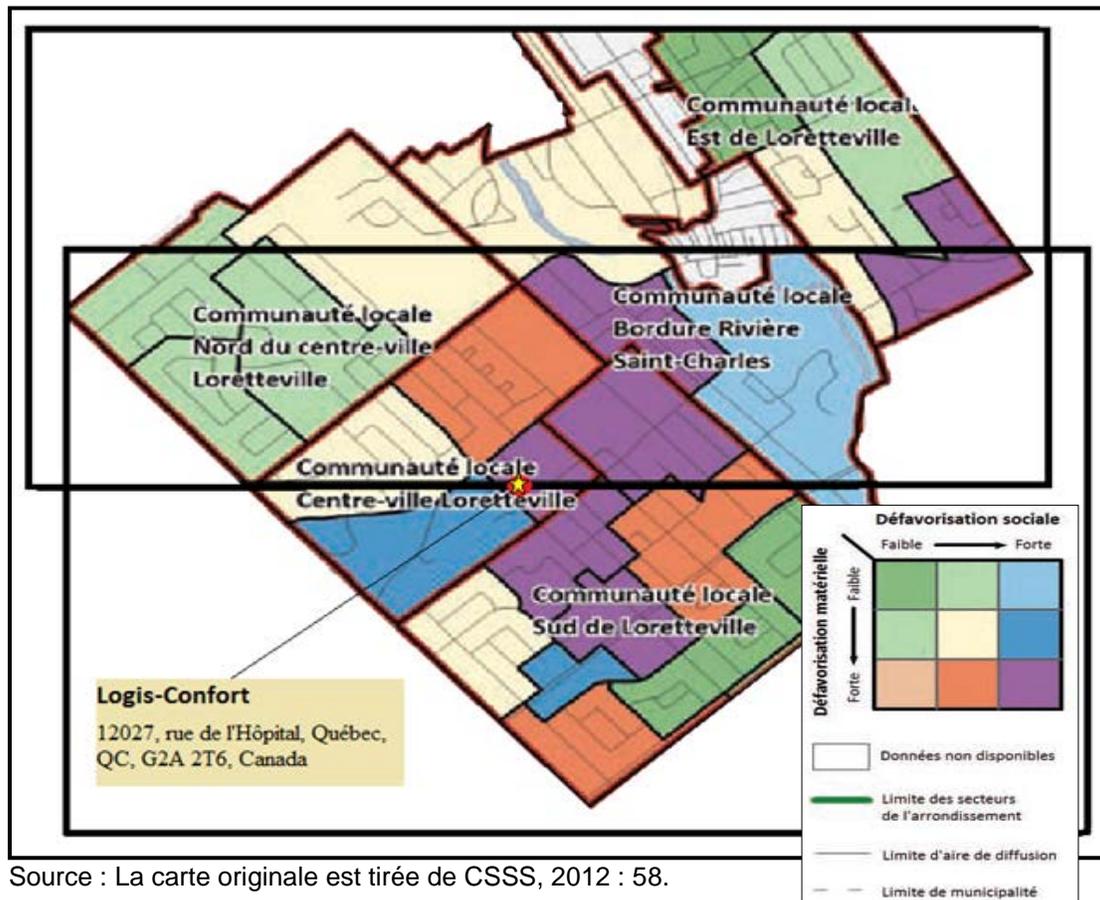
**Carte 1.2 : Quartiers du secteur La Haute-Saint-Charles du CSSS de Québec-Nord**



Source : Carte originale tirée de CSSS de Québec-Nord, 2012 : 42.

Ainsi que l'illustre la carte 1.2, le secteur de La Haute-Saint-Charles englobe les quartiers et anciennes municipalités de Loretteville, Montchâtel, Neufchâtel-Nord, Neufchâtel-Sud, Saint-Émile, Lac-Saint-Charles et Val-Bélair (annexé au secteur en 2009). Ainsi, ce secteur épouse presque exactement les limites de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles, tel qu'il est défini par la Ville de Québec, à l'exception du quartier Lac-Saint-Charles au nord-est qui appartient à un autre secteur du CSSS de Québec-Nord. Le projet Logis-Confort se situe au centre du quartier Loretteville.

Carte 1.3 : Quartier Loretteville



Source : La carte originale est tirée de CSSS, 2012 : 58.

Les cartes 1.2 et 1.3 du secteur de La Haute-Saint-Charles et du quartier Loretteville présentent des territoires divisés en aires de diffusion différenciées selon leur degré relatif de défavorisation sociale et matérielle<sup>1</sup>. La classification selon le degré de défavorisation est faite en utilisant l'indice de défavorisation matérielle et sociale de Pampalon et Raymond (2003), amélioré par le comité d'analyse de milieu de la région de la Capitale-Nationale (CAM-03) (CSSS de Québec-Nord, 2012 : 14-16). La carte 1.3 permet de constater que l'initiative de logement social est située au cœur d'un milieu où l'indice de défavorisation matérielle et sociale est élevé. Des 124 aires de diffusion du secteur de La Haute-Saint-Charles, territoire relativement mixte sur le plan de la défavorisation, il est possible d'en identifier onze avec un indice de défavorisation élevé, soit six à Loretteville, trois à Val-Bélair, une à Saint-Émile et une à Neufchâtel-Sud (CSSS de Québec-Nord, 2012 : 43). Plusieurs résidents de Logis-Confort viennent de ces quartiers. Pour ce qui est plus particulièrement du quartier Loretteville, en plus d'avoir un taux de défavorisation élevé, il compte une proportion relativement importante de personnes âgées.

<sup>1</sup> Les aires de diffusion sont les plus petites unités géographiques de recensement pour lesquelles Statistique Canada produit des données ; elles sont composées en moyenne de 572 habitants.

### 1.2.2. La population du territoire

Entre 2006 et 2011, la région de la Capitale-Nationale a le septième taux d'accroissement annuel moyen au Québec, soit 9,5 pour 1 000 habitants, comparativement à une moyenne provinciale de 8,9 pour 1 000 habitants (ISQ, 2012b : 33). Dans la région de la Capitale-Nationale, la ville de Québec a un taux d'accroissement annuel moyen de 4,5 pour 1 000 habitants de 2001 à 2006, puis de 8,4 de 2006 à 2011, légèrement en dessous de la moyenne régionale (ISQ, 2012b : 139). En comparaison, les municipalités régionales de comté (MRC) de la Jacques-Cartier et de la Côte-de-Beaupré se démarquent par une forte croissance, respectivement 22,3 et 16,2 pour 1 000 habitants de 2001 à 2006, puis 32,9 et 16,0 de 2006 à 2011. Charlevoix-Est, quant à elle, se dépeuple à un rythme de -5,9 entre 2001 et 2006 et de -3,9 entre 2006 et 2011 (ISQ, 2012a : 3).

À l'intérieur de la ville de Québec, l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles est en 2006, avec ses 74 070 habitants, le quatrième arrondissement le plus peuplé (voir le tableau 1.2). Il occupe la seconde position pour la variation de la population entre 2001 et 2006, soit 4 %, loin devant La Cité-Limoilou (0,6 %) et devancé par Les Rivières (5,6 %). Il se situe légèrement au-dessous de la moyenne provinciale (4,3 %). Il est possible que cette variation soit simplement due à la capacité d'expansion du parc de logements des territoires.

**Tableau 1.2 : Nombre d'habitants, arrondissements de la ville de Québec, région de la Capitale-Nationale et ensemble du Québec, 2001 et 2006**

Territoires	Nombre d'habitants 2001	Nombre d'habitants 2006	Variation (%)
Beauport	72 665	74 740	2,9
Charlesbourg	70 310	72 810	3,6
La Cité-Limoilou	107 220	107 835	0,6
Les Rivières	56 725	59 920	5,6
Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge	98 155	101 735	3,6
La Haute-Saint-Charles	71 250	74 070	4,0
Total			
Ville de Québec	476 325	491 110	3,1
Région de la Capitale-Nationale	638 910	661 060	3,5
Province de Québec	7 237 480	7 546 135	4,3

Sources: Ville de Québec, 2011a : 3 ; Statistique Canada, recensement.

La variation de la population n'est pas la même pour tous les groupes d'âge. Pour l'ensemble de la ville de Québec, de 2001 à 2006, le nombre de jeunes de moins de 15 ans diminue de 4,2 %, alors que le nombre d'aînés de 65 ans et plus augmente de 13,2 %. La Haute-Saint-Charles est l'arrondissement de Québec ayant la plus faible proportion de personnes de 65 ans et plus en 2006, soit 8 % de sa population. À l'opposé, La Cité-Limoilou affiche un taux de 27,7 % d'aînés et Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge, 23,4 % (Ville de Québec, 2011a : 4). Les données du tableau suivant indiquent que le quartier Loretteville, où est situé Logis-Confort, a une proportion de personnes âgées supérieure à celle de son arrondissement, de même qu'à celles du territoire de son CLSC et de son CSSS.

**Tableau 1.3 : Proportion de personnes âgées de 45 ans et plus, CSSS de Québec-Nord, CLSC de la Jacques-Cartier, arrondissement de La Haute-Saint-Charles et ses quartiers, 2006**

Territoires	Population 2006	45-59 ans		60-74 ans		75 ans et plus	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Quartier Lac-Saint-Charles	9 312	2 240	24,1	920	9,9	185	2,2
Quartier Loretteville	12 086	2 900	24,0	2 030	16,8	1 005	8,3
Quartier Loretteville et Neufchâtel-Nord	2 560	635	24,8	375	14,6	60	2,3
Quartier Montchâtel	3 653	965	26,4	395	10,8	45	1,2
Quartier Neufchâtel Sud	9 945	2 575	25,9	1 195	12,0	385	3,9
Quartier Saint-Émile	12 412	2 505	20,2	995	8,0	225	1,8
Quartier Val-Bélair	22 415	4 525	35,9	1 740	7,8	395	1,8
Total Arrondissement La Haute-Saint-Charles	72 383	16 345	22,6	7 650	10,6	2 300	3,2
CLSC Jacques-Cartier	84 425	18 410	21,8	9 025	10,7	2 845	3,4
CSSS de Québec-Nord	288 020	69 195	24,0	38 940	13,5	15 530	5,4

Source : CSSS de Québec-Nord, 2012 : 64.

Ainsi, en 2006, le quartier Loretteville avait une proportion relativement forte de personnes de 60 à 74 ans (16,8 %) et de personnes de 75 ans et plus (8,3 %). Ces pourcentages sont les plus élevés du territoire de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles qui lui-même affiche des taux de 10,6 % et de 3,2 % pour ces groupes d'âge. Même le pourcentage pour le territoire du CSSS de Québec-Nord est en deçà de la réalité de Loretteville.

La croissance du nombre d'habitants en général peut être associée à plusieurs facteurs, notamment l'immigration internationale et la migration interrégionale. Dans le cas du territoire analysé, autant celui de la Capitale-Nationale que du quartier Loretteville, l'immigration n'est pas un facteur de croissance significatif. La région de la Capitale-Nationale a vu le nombre absolu d'immigrants passer de 18 670 à 25 135 entre 2001 et 2006 (MICC, 2009 : 83). Ce nombre ne correspond qu'à 3 % des immigrants au Québec et à 3,9 % de la population totale de la région de la Capitale-Nationale pour l'année 2006 (MICC, 2009 : 84). L'impact de l'immigration internationale est infime, considérant la population régionale de 668 733 habitants en 2006 ainsi que son taux d'accroissement annuel moyen de 5,2 pour 1 000 habitants entre 2001 et 2006, puis de 9,5 entre 2006 et 2011 (ISQ, 2012a : 3). Ce constat est également vrai pour la ville de Québec, qui accueille la majorité des immigrants de la région, avec ses 531 997 habitants en 2006 et ses taux d'accroissement annuel moyen de 4,5 et 8,4 pour 1 000 habitants, pour les mêmes périodes (ISQ, 2012 : 139). La migration interrégionale a quant à elle une importance plus marquée dans l'accroissement de la population. Entre 1996 et 2006, plus de la moitié de la croissance de la population de la Capitale-Nationale est attribuable à l'arrivée de migrants d'autres régions, soit 13 856 par rapport à une hausse totale de 25 313 individus (Saint-Laurent, 2010 : 7).

La croissance naturelle a également un rôle important à jouer dans l'augmentation du nombre d'habitants. Selon les statistiques de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), les

naissances augmentent de 20 % en moyenne dans l'ensemble du Québec depuis le début des années 2000. Cette situation est plus marquée dans la région de la Capitale-Nationale où les naissances ont augmenté de 34 % entre 2001 et 2011. Ainsi on compte 7 516 naissances en 2011, en comparaison d'une moyenne annuelle de 5 500 entre 2001 et 2004. Cette situation serait attribuable à l'accroissement depuis dix ans du nombre de femmes dans les groupes d'âge les plus féconds (25-34 ans). Elle s'expliquerait également par une légère hausse de l'indice synthétique de fécondité – tout de même relativement bas comparativement à l'ensemble de la province –, passant de 1,31 par femme en 2001 à 1,57 en 2011. De plus, le nombre annuel de décès a augmenté moins rapidement que le nombre de naissances malgré le vieillissement de la population, passant de 5 000 en 2001 à 5 598 en 2011 (ISQ, 2012a : 5-6).

Les familles sont à la base de l'accroissement naturel. Leur nombre augmente de 9,1 % entre 1991 et 2006 dans la ville de Québec. En nombre absolu, les familles passent de 129 660 à 134 760 entre 2001 et 2006, une hausse de 3,9 %. En parallèle, la taille moyenne de celles-ci diminue. Le nombre de familles composées de 4 et de 5 personnes diminue, alors que celui de familles composées de 2 et de 3 personnes augmente (Ville de Québec, 2011a : 5). À l'échelle du Québec, la SHQ indique que le nombre de couples avec enfants est passé de 37 % en 1991 à 28 % en 2006 (SHQ, 2012 : 5). Bien que cette tendance à la baisse soit présente sur plusieurs territoires québécois, la taille des familles n'est pas la même partout. Beauport et La Haute-Saint-Charles, notamment, ont toujours une forte proportion de familles de 4 et de 5 personnes, soit respectivement 26,3 % et 28,6 % (Ville de Québec, 2011a : 5).

En ce qui concerne la structure de la société par groupes d'âge, un phénomène de vieillissement de la population est observable partout au Québec. L'âge médian pour l'ensemble de la province passe graduellement de 36,1 en 1996 à 41,4 en 2011. Pour la même période, l'âge médian de la Capitale-Nationale passe de 37,3 ans à 43 ans (ISQ, 2012b : 41). Cette même tendance au vieillissement se dessine pour la population des ensembles administratifs composant la Capitale-Nationale. L'âge médian de la ville de Québec est de 42,7 ans en 2011 (ISQ, 2012a : 5). Le quartier Loretteville se démarquerait par l'âge de sa population, 33,4 % de celle-ci ayant plus de 60 ans en 2006 (CSSS de Québec-Nord, 2012 : 17). En comparaison, la population de la Capitale-Nationale n'est composée que de 17,3 % de personnes de 65 ans et plus en 2011 (ISQ, 2012b : 42).

### 1.2.3. La défavorisation sociale sur le territoire

Dans son rapport (2012), le CSSS de Québec-Nord utilise les données prescrites par Pampalon et Raymond (2003) et par le Comité d'analyse de milieu de la région de la Capitale-Nationale (CAM-03) pour mesurer la défavorisation sociale sur son territoire<sup>1</sup>. Le tableau suivant présente ainsi ces données pour le CSSS de Québec-Nord et ses composantes territoriales, pour l'année 2006. Il n'existe pas, pour l'instant, de données évolutives pour les territoires visés. Les données disponibles sont toutefois comparatives.

<sup>1</sup> Ces données proviennent des recensements de Statistique Canada : 1) le pourcentage de personnes vivant seules ; 2) le pourcentage de familles monoparentales ; 3) le pourcentage de personnes séparées, divorcées ou veuves et 4) le pourcentage de la population ayant déménagé un an auparavant.

**Tableau 1.4 : Indicateurs de défavorisation sociale, CSSS de Québec-Nord, CLSC de la Jacques-Cartier, arrondissement de La Haute-Saint-Charles et ses quartiers, 2006**

Territoires	Personnes vivant seules (%)	Familles monoparentales (%)	Personnes séparées, divorcées ou veuves (%)	Population ayant déménagé un an auparavant (%)
Quartier Lac-Saint-Charles	7,2	13,1	17,1	14,7
Quartier Loretteville	13,5	16,4	18,8	8,6
Quartier Loretteville et Neufchâtel-Nord	6,3	14,0	14,7	7,2
Quartier Montchâtel	4,7	9,8	14,3	8,8
Quartier Neufchâtel Sud	9,7	16,1	18,8	8,7
Quartier Saint-Émile	6,6	12,3	17,1	8,9
Quartier Val-Bélair	9,0	15,4	18,8	11,2
La Haute-Saint-Charles	9,0	14,5	17,9	9,3
CLSC Jacques-Cartier	9,1	14,0	17,6	10,5
CSSS de Québec-Nord	11,0	14,3	18,0	10,1

Source : CSSS de Québec-Nord, 2012.

Au regard des personnes vivant seules sur le territoire du CSSS de Québec Nord en 2006, Loretteville est le seul quartier où le taux (13,5 %) est supérieur à celui de l'ensemble du CSSS (11,0 %). Il est suivi de près par le quartier Neufchâtel Sud (9,7 %), alors que le quartier Montchâtel a le taux le plus faible (4,7 %). Au regard du nombre de familles monoparentales, le quartier Loretteville a encore le pourcentage le plus élevé (16,4 %), suivi toujours du quartier Neufchâtel Sud (16,1 %). Le quartier Montchâtel se trouve à l'extrême du spectre (9,8 %). Quant à la proportion de personnes séparées, divorcées ou veuves, six des huit quartiers s'approchent de la moyenne du CSSS (18 %), avec des taux variant entre 17,1 % et 18,8 %. Le quartier Montchâtel se démarque encore, avec le plus faible pourcentage (14,3 %)<sup>1</sup>. En ce qui concerne la population ayant déménagé un an auparavant, le quartier Lac-Saint-Charles a le plus haut pourcentage (14,7 %), suivi du quartier Val-Bélair (11,2 %).

#### 1.2.4. Le capital social du territoire

Par capital social, nous entendons les « réseaux et liens sociaux plus ou moins actifs grâce auxquels un individu ou une communauté peut accéder à des ressources (économiques, politiques, culturelles ou humaines) nécessaires à l'atteinte de ses objectifs » (Forgues, 2004 : 13). Il est possible de mesurer le capital social à partir de la culture associative et de la confiance envers les instances publiques (Martin-Caron, 2012).

<sup>1</sup> On observe toutefois dans la ville de Québec, chez les personnes de 15 ans et plus, une augmentation du nombre de personnes vivant en union libre (24,7 %) et une diminution du nombre de personnes mariées (4,54 %) entre 2001 et 2006 (Ville de Québec, 2011a : 8).

Par culture associative, on entend les dispositions menant les résidents d'un territoire à choisir ou non de s'unir pour trouver une solution à leurs défis. Cette mise en action des réseaux pour atteindre des buts communs fait partie du capital social et la méthode d'inférence est celle de Robert Putnam (2000). Le tableau suivant contient des données sur les associations présentes dans le quartier Loretteville, où est situé Logis-Confort, et dans d'autres territoires au Québec, à titre de comparaison. Ces territoires sont choisis du fait qu'ils ont servi de base de comparaison sur les mêmes critères dans une recherche antérieure (Martin-Caron, 2012).

**Tableau 1.5 : Nombre d'associations pour 1 000 habitants, quartier Loretteville et autres territoires comparés**

Territoires	Coopératives enregistrées au Québec	Organisations reconnues localement
Quartier Loretteville*	0,25	1,70
Quartier Saint-Roch*	2,60	11,43
Quartier Saint-Sauveur*	2,60	3,16
Quartier Giffard*	0,38	3,86
Quartier Sillery*	0,37	1,00
Ville de Québec	0,57	1,88
Quartier Notre-Dame-de-Grâce**	0,15	0,64
Municipalité de Saint-Camille***	11,79	5,89
Municipalité de Brossard****	0,01	1,37

\* Quartiers historiques de la ville de Québec.

\*\* Fait partie de la ville de Montréal.

\*\*\* Municipalité de l'Estrie.

\*\*\*\* Municipalité de la Montérégie.

Sources : Données compilées par Martin-Caron (2012), sauf celles relatives au quartier Loretteville. Pour les coopératives enregistrées au Québec par circonscription électorale : MDEIE, 2012. Pour la population de la circonscription électorale Chauveau : Directeur général des élections du Québec, 2006. Pour la population des quartiers historiques de Québec : CSSS de Québec-Nord (2012) – données 2006. Pour les organismes reconnus localement dans la ville de Québec (retrait des organismes du réseau public) : Répertoire des ressources communautaires (Service 211) de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches.

Les données indiquent que le quartier Loretteville a une culture associative relativement faible. Le territoire se trouve presque au dernier rang à cet égard, avec un faible nombre de coopératives pour 1 000 habitants (0,25), devant la municipalité de Brossard (0,01) et le quartier Notre-Dame-de-Grâce (0,15). Il convient de préciser que la statistique associée au quartier Loretteville correspond en fait à la circonscription électorale Chauveau, dont le territoire compte cinq fois plus de résidents que Loretteville (64 958 contre 12 086 en 2006). Il est possible que les seize coopératives soient réparties inégalement sur le territoire, aucune base de données ne permettant aisément de le vérifier. À l'inverse, les organisations reconnues localement et figurant dans le Répertoire des ressources sont classées par quartier. Sur ce plan, le quartier Loretteville affiche encore une culture associative relativement faible (1,70).

Les théoriciens du capital social affirment que les réseaux de relations sont plus utiles lorsqu'il existe des liens de confiance entre les acteurs (Martin-Caron, 2012). Par exemple, il est parfois plus facile de demander de l'aide à un acteur en qui l'on a confiance ou, encore, il est plus facile de donner à quelqu'un dont on croit qu'il saura bien utiliser ce don ou se montrer généreux en retour. Un type d'institution pour lequel des données fiables permettent d'apprécier un tant soit peu la confiance des citoyens est la démocratie représentative.

Le tableau suivant fait état, par circonscription électorale, de la participation des citoyens aux élections fédérales de 2011, aux élections provinciales de 2008, aux élections municipales de 2009 et aux élections scolaires de 2007. Les territoires retenus à des fins de comparaison sont les mêmes que ceux utilisés pour fournir des données sur la culture associative (tableau précédent).

**Tableau 1.6 : Participation aux élections, quartier Loretteville et autres territoires comparés**

Territoires	Élection fédérale 2011 (%)	Élection provinciale 2008 (%)	Élection municipale 2009 (%)	Élection scolaire 2007 (%)
Quartier Loretteville*	66,0	62,0	52,0	3,5
Quartier Saint-Roch*	66,0	57,0	44,0	5,5
Quartier Saint-Sauveur*	66,0	57,0	41,0	5,5
Quartier Giffard*	63,0	59,0	47,0	6,9
Quartier Sillery*	74,0	70,0	55,0	7,1
Ville de Québec	-	-	49,0	-
Quartier Notre-Dame-de Grâce**	59,0	43,0	36,0	3,9
Municipalité de Saint-Camille***	66,0	63,0	79,0	5,1
Municipalité de Brossard****	65,0	52,0	39,0	3,9

\* Quartiers historiques de la ville de Québec.

\*\*\* Municipalité de l'Estrie.

\*\* Fait partie de la ville de Montréal.

\*\*\*\* Municipalité de la Montérégie.

Sources : Pour les élections fédérales : Élection Canada. Pour les élections provinciales et scolaires : Directeur général des élections du Québec. Pour les élections municipales : Ville de Québec, Ville de Montréal et MAMROT.

Aux élections fédérales, le quartier Loretteville affiche un taux de participation semblable à ceux des quartiers Saint-Roch et Saint-Sauveur et de la municipalité de Saint-Camille (66 %). C'est le quartier Sillery qui a le taux le plus élevé (74 %). Aux élections provinciales, le quartier Loretteville a un taux de participation de 62 %, légèrement inférieur à celui de la municipalité de Saint-Camille (63 %), alors que le quartier Sillery a encore le taux le plus élevé (70 %). Aux élections municipales, le taux de participation du quartier Loretteville est de 52 %, légèrement inférieur à celui du quartier Sillery (53 %), mais beaucoup plus faible que celui de la municipalité Saint-Camille (79 %). Finalement, contrairement aux taux de participation relativement élevés aux autres élections, le quartier Loretteville affiche le plus bas taux de participation aux élections scolaires (3,5 %), près d'un demi-point de pourcentage derrière le quartier Notre-Dame-de-Grâce et la municipalité de Brossard (3,9 % dans les deux cas), et loin derrière le quartier Sillery (7,1 %).

### 1.2.5. Le contexte économique

Selon l'analyse des structures économiques des régions du Québec réalisée par l'ISQ, les bases économiques de la région de la Capitale-Nationale se sont maintenues entre 1997 et 2005. Ainsi, les administrations publiques occupent la place la plus importante, suivies des secteurs de l'enseignement et de la santé qui sont toutefois en léger déclin. Les industries liées au tourisme, à l'hébergement et à la restauration auraient légèrement progressé (ISQ, 2008 : 33).

En 2009, le secteur des services représente 22,9 G\$, ce qui correspond à 80,5 % du produit intérieur brut (PIB) régional s'élevant à 28,4 G\$ (ISQ, 2012a : 11). Ce secteur a eu une croissance moyenne annuelle de 4,5 % entre 2005 et 2009<sup>1</sup>. Dans la région, les industries importantes dans le secteur des services sont les suivantes : 1) les services de finance et assurances et les services immobiliers et de location qui correspondent à 17,3 % du PIB, avec une croissance annuelle moyenne de 4,5 % ; 2) les administrations publiques, avec 15,4 % du PIB et une croissance annuelle moyenne de 3,1 % ; 3) les services de soins de santé et l'assistance sociale, avec 9,1 % du PIB et une croissance annuelle de 5,6 %. On trouve ensuite d'autres industries du secteur des services qui occupent une part non négligeable du PIB, soit entre 4 % et 6 % : le commerce de détail, les services d'enseignement, le commerce en gros, l'hébergement, la restauration, puis le transport. Le secteur de la production de biens représente, pour sa part, 19,5 % du PIB avec une croissance annuelle moyenne de 4,7 %. Les industries les plus importantes de ce secteur au regard du PIB sont : 1) la fabrication avec 8,8 % du PIB et une croissance annuelle moyenne négative de -1,1 % ; 2) la construction avec 7 % du PIB et une croissance annuelle moyenne de 16 % ; 3) l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse avec 0,8 % du PIB et une croissance annuelle moyenne de 1,6 % (ISQ, 2012a : 12).

En 2005, au moment de la phase de démarrage de Logis-Confort, le PIB de la Capitale-Nationale représente 9,8 % du PIB de la province. En 2009, il représente encore un peu moins de 10 % de celui de la province. Toujours en 2009, le taux de croissance économique de la région ralentit à 3,8 %, alors qu'il s'élevait en moyenne à 4,6 % annuellement depuis 2005. Or, ce ralentissement en 2009 demeure relativement acceptable, puisque la région a le deuxième meilleur taux de croissance économique dans l'ensemble des régions, la moyenne provinciale étant alors à 0,6 % (ISQ, 2012a : 11). En 2010, la Capitale-Nationale est quatrième au regard du PIB par habitant – autre statistique permettant la comparaison de la production des territoires – avec 42 800 \$ par habitant, comparativement à une moyenne provinciale de 37 795 \$ (ISQ, 2012a : 13). Le marché du travail résultant de cette richesse sur le plan régional se porte bien. La Capitale-Nationale a le plus bas taux de chômage de la province pour les années 2007 à 2010. En 2011, elle occupe le second rang avec 5,8 % (ISQ, 2012b : 58). Le tableau suivant présente les caractéristiques du marché du travail de la Capitale-Nationale entre 2007 et 2011.

---

<sup>1</sup> Pour toutes les données de ce paragraphe, on fait référence au PIB régional en 2009 et à la croissance annuelle moyenne entre 2005 et 2009.

**Tableau 1.7 : Caractéristiques du marché du travail,  
Capitale-Nationale, de 2007 à 2011**

	2007	2008	2009	2010	2011
Population active (k)	369,8	375,2	377,7	386,1	399,4
Taux d'activité (%)	65,9	66,1	65,8	66,4	67,9
Population en emploi (k)	351,4	358,1	357,9	366,6	376,1
- à temps plein (k)	285,1	290,1	288,1	292,2	306,6
- à temps partiel (k)	66,3	68,0	69,7	74,4	69,5
- part de l'emploi à temps partiel (%)	18,9	19,0	19,5	20,3	18,5
- hommes (k)	180,7	180,8	180,0	186,3	191,5
- femmes (k)	170,7	177,3	177,9	180,4	184,6
Taux de chômage (%)	5,0	4,6	5,3	5,1	5,8

Source : ISQ, 2012a : 9.

Le tableau précédent montre d'abord l'accroissement annuel constant de la population active de la région depuis 2007. C'est d'ailleurs cette croissance de 3,4 % mise en rapport avec la croissance plus modeste de l'emploi qui ferait augmenter le taux de chômage. Les données portant sur les emplois par catégories montrent une augmentation constante de l'emploi à temps plein, à l'exception d'un léger recul en 2008. En 2011, on observe une augmentation de 14 400 emplois à temps plein, en même temps qu'une perte de 4 900 emplois à temps partiel. Les hommes profitent davantage de la création annuelle d'emplois (ISQ, 2012b : 51).

L'emploi est une composante du revenu personnel, les autres étant les revenus de placement, les transferts gouvernementaux et les autres sources, moins importantes. De 2009 à 2010, dans la Capitale-Nationale, le revenu d'emploi par habitant connaît une croissance de 2,1 % ; les revenus de placement indiquent une croissance négative de - 1,8 % ; les transferts gouvernementaux affichent une croissance de 3,4 % et les autres revenus, une croissance de 15,4 % (ISQ, 2012b : 75). Dans son ensemble, le revenu personnel par habitant montre une variation de 1,9 % entre 2009 et 2010 et un taux de croissance annuelle moyenne de 3,1 % entre 2006 et 2010. Pour ce qui est du revenu personnel disponible par habitant, le taux de croissance annuelle moyenne est de 3,6 % pour la même période, plaçant la Capitale-Nationale au 8<sup>e</sup> rang en 2010. Si l'on considère le revenu par habitant, la région se classe au 4<sup>e</sup> rang à l'échelle provinciale sur le plan du revenu personnel (36 170 \$ en 2010) et au 5<sup>e</sup> rang pour le revenu disponible (27 639 \$ pour la même année) (ISQ, 2012b : 76).

Pour ce qui est du revenu d'emploi moyen dans le territoire de la ville de Québec, entre 1990 et 2005 celui des hommes a progressé de 31,1 %, celui des femmes de 46 %, celui des familles de 41,8 % et celui des ménages de 43,5 %<sup>1</sup>. En 2005, le revenu moyen des familles de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles (70 314 \$) est légèrement en deçà de celui des familles de la ville de Québec (73 600 \$). L'arrondissement de La Cité-Limoilou

<sup>1</sup> Il est à noter qu'en 2005 le revenu médian des familles (62 619 \$) est inférieur au revenu moyen des familles (73 600 \$), ce qui signifie qu'une minorité de familles bien nanties fait augmenter la moyenne des revenus sur le territoire.

affiche le revenu moyen le plus bas (60 338 \$), alors que le plus élevé se situe dans l'arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge (94 397 \$). Au regard des ménages pour l'ensemble du territoire de Québec, 43,5 % ont un revenu inférieur à 40 000 \$ en 2005. L'arrondissement de La Haute-Saint-Charles arrive au second rang (revenu moyen de 63 047 \$), derrière celui de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge (71 719 \$) (Ville de Québec, 2011a : 13-14).

L'analyse de la défavorisation matérielle montre aussi des écarts entre les territoires régis par le CSSS de Québec-Nord, comme l'indiquent les données du tableau 1.8 pour l'année 2006<sup>1</sup>.

**Tableau 1.8 : Indicateurs de défavorisation matérielle, CSSS de Québec-Nord, CLSC de la Jacques-Cartier, arrondissement de La Haute-Saint-Charles et ses quartiers, 2006**

Territoires	En emploi (%)	Sans DES* (%)	Revenu moyen personnel (\$)	Familles sous le seuil de faible revenu (%)	Utilisant 30 % et plus du revenu pour le logement (%)	
					Locataires	Propriétaires
Quartier Lac-Saint-Charles	63,7	28,5	26 679	11,2	32,8	14,7
Quartier Loretteville	61,8	20,1	30 181	10,6	33,7	11,0
Quartier Loretteville et Neufchâtel-Nord	67,7	17,0	31 163	3,7	22,2	8,7
Quartier Montchâtel	66,8	11,5	44 092	7,6	15,8	9,1
Quartier Neufchâtel Sud	63,4	23,4	30 059	9,9	37,4	8,1
Quartier Saint-Émile	66,4	26,1	30 663	6,5	26,9	8,1
Quartier Val-Bélair	64,0	24,1	29 986	9,9	24,6	10,9
La Haute-Saint-Charles	64,2	23,0	30 625	10,1	31,9	10,0
CLSC Jacques-Cartier	64,0	22,1	31 241	9,6	31,9	11,0
CSSS de Québec-Nord	64,2	20,3	30 903	8,7	29,8	10,5

\* Diplôme d'études secondaires.

Source : CSSS, 2012 : 153.

<sup>1</sup> À l'instar de ce qui a été fait pour évaluer la défavorisation sociale, les statistiques utilisées sont celles proposées par Pampalon et Raymond (2003) et le CAM-03.

On remarque d'abord une certaine homogénéité quant au taux de la population en emploi en 2006. Le quartier Loretteville se situe au dernier rang (61,8 %). En matière de scolarisation, le quartier Montchâtel a de loin le plus faible pourcentage de gens sans diplôme d'études secondaires (DES) (11,5 %), écart assez prononcé avec la moyenne du CSSS de Québec-Nord (20,3 %). Tous les autres territoires ont des taux variant entre 17 % et 28,5 % (le plus élevé étant celui du quartier Lac-Saint-Charles). Le quartier Loretteville affiche un taux de 20,1 %, malgré sa forte proportion de personnes âgées, souvent moins diplômées. En ce qui concerne le revenu moyen personnel, le plus élevé est dans le quartier Montchâtel (44 092 \$) et le plus bas, dans celui de Lac-Saint-Charles (26 679 \$). Au regard des familles sous le seuil de faible revenu, les quartiers de Loretteville et de Lac-Saint-Charles ont les plus hauts pourcentages (respectivement 10,6 % et 11,2 %), la moyenne des territoires du CLSC de la Jacques-Cartier étant de 9,6 % et celle du CSSS de Québec-Nord, de 8,7 %. En ce qui a trait à l'effort au logement consenti par les locataires, les quartiers de Loretteville et de Neufchâtel Sud montrent les plus fortes proportions d'individus qui y consacrent 30 % et plus de leur revenu (respectivement 33,7 % et 37,4 %). Enfin, c'est dans les quartiers de Loretteville et Lac-Saint-Charles (respectivement 11 % et 14,7 %) que l'effort au logement consenti par les propriétaires est le plus marqué.

#### **1.2.6. La situation locale de l'habitat et des services de logement pour aînés**

Logis-Confort prend forme à une période marquée, au Québec, par une augmentation de 21 % du nombre de ménages privés entre 1991 et 2006, atteignant ainsi près de 3,2 millions. Cela équivaut à une moyenne annuelle de 37 000 ménages durant cette période et de 42 000 entre 2001 et 2006. La Société d'habitation du Québec (SHQ) prévoit une augmentation d'un million de ménages privés d'ici à 2056. L'immigration serait un moteur important de la croissance prévue dans les années à venir (SHQ, 2012 : 5).

À l'échelle de la ville de Québec, le nombre de ménages privés augmente de 5,6 % de 2001 à 2006, passant de 215 960 à 228 100 ménages. Cela est dû surtout à l'augmentation des ménages non familiaux qui passent de 87 115 à 94 170, ce qui représente une hausse de 8,1 %. Les ménages unifamiliaux et multifamiliaux, quant à eux, augmentent respectivement de 3,9 % et 3,8 %, atteignant 133 095 et 830 ménages en 2006. La moyenne du nombre de personnes par ménage privé varie d'un arrondissement à l'autre. L'arrondissement de La Haute-Saint-Charles présente la taille moyenne par ménage la plus forte de Québec, autant en 1991 avec 2,9 personnes qu'en 2006 avec 2,5 personnes. En contraste, l'arrondissement La Cité-Limoilou a la taille moyenne par ménage la plus petite avec respectivement 1,8 et 1,7 personne en 1991 et 2006 (Ville de Québec, 2011a : 7).

En 2006, des 228 095 logements privés occupés, 118 930 sont possédés et les autres sont loués (109 165). Il s'agit d'une augmentation de logements possédés de 11,6 % par rapport à 2001. Le nombre de logements possédés dépasse ainsi celui des logements loués, ce qui n'était pas le cas en 2001. Cette tendance à la hausse des logements possédés semble exister dans tous les arrondissements de la ville de Québec. Toutefois, la proportion de logements loués et possédés varie d'un arrondissement à l'autre. Ainsi, l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles a une forte majorité de logements possédés sur l'ensemble des logements occupés dans son territoire, comparativement aux autres arrondissements. Dans le même ordre de comparaison, il a la plus forte proportion de maisons individuelles non

attenantes (61,1 %). On y retrouve également 19 % d'immeubles à appartements de moins de cinq étages et une faible proportion de maisons en rangée (3,3 %) ou jumelées (8,3 %) et de logements mobiles (1,4 %). Il faut préciser que cet arrondissement compte le plus faible nombre de logements privés occupés dans la ville de Québec en 2006, soit 28 820 sur un total de 228 095. Encore une fois, l'arrondissement La Cité-Limoilou offre le plus grand contraste, avec une majorité de logements loués sur son territoire (75,1 % en 2006) ainsi que la plus forte proportion d'appartements, autant les immeubles de cinq étages et plus (15,3 %) que ceux de moins de cinq étages (69,9 %). On observe une plus grande mixité des types de construction résidentielle dans les autres arrondissements (Ville de Québec, 2011a : 15, 17).

Le tableau suivant présente le coût mensuel moyen des logements locatifs et la valeur moyenne de ceux-ci en 2001 et 2006. On constate une augmentation des coûts pour louer ou devenir propriétaire d'un logement dans la ville de Québec, de manière plus prononcée dans le quartier Loretteville. On constate également que les personnes déjà propriétaires voient leurs investissements prendre de la valeur.

**Tableau 1.9 : Coût moyen des logements locatifs et valeur moyenne du logement, ville de Québec, arrondissement La Haute-Saint-Charles et quartier Loretteville, 2001 et 2006**

Territoires	Coût moyen des logements locatifs			Valeur moyenne du logement		
	2001 (\$)	2006 (\$)	Variation (%)	2001 (\$)	2006 (\$)	Variation (%)
Ville de Québec	525	607	15,6	101 764	158 569	55,8
Arrondissement La Haute-Saint-Charles	520	573	10,2	Information non disponible		
Quartier Loretteville	484	586	21,1	89 820	146 376	63,0

Source : Ville de Québec, 2011b : 14.

En parallèle à l'augmentation du nombre de ménages privés et du coût mensuel moyen des logements locatifs ainsi qu'à une tendance du mode d'occupation allant vers la propriété, les ménages changent de composition. Ce constat est d'ailleurs à l'origine de l'initiative Logis-Confort. D'abord, la taille moyenne des ménages diminue depuis les années 1960 au Québec. Elle est passée de 2,6 en 1991 à 2,3 en 2006, alors qu'elle se situait à 4,4 en 1956. Cela découle de l'augmentation du nombre de personnes vivant seules : 31 % en 2006, comparativement à 25 % en 2001, pour atteindre environ un million de personnes en 2006 (SHQ, 2012 : 5). Cela est dû également à la réduction de la taille des familles, comme on l'a vu précédemment. La SHQ prévoit que la taille moyenne des ménages atteindra 2,1 en 2031 et que la proportion de gens vivant seuls ou à deux, évaluée à 65 % en 2006, grimpera à 73 % en 2031 (SHQ, 2012 : 5).

Le fait de résider seul entraîne chez plusieurs personnes une accessibilité moindre à du soutien de proximité de la part de proches. Toujours à l'échelle provinciale, la SHQ fait remarquer qu'après 55 ans la majorité des personnes vivant seules sont des femmes, proportion augmentant avec l'âge (82 % chez les 85 ans et plus en 2006). Cette situation est d'autant plus d'actualité que le vieillissement de la population s'accroît. De 1991 à 2006, le nombre de ménages dont le soutien principal est âgé de 65 ans et plus augmente de 47 % et de 85 % pour les 75 ans et plus. Ainsi, la part des ménages âgés passe de 17 % à 21%. La SHQ prévoit qu'en 2031 la proportion du nombre de ménages soutenus par des personnes de 65 ans et plus atteindra 37 %, considérant que cette tranche d'âge passera graduellement de 667 000 à 1,5 million d'individus (SHQ, 2012 : 5). Alors que le nombre absolu des personnes âgées et leur proportion dans la pyramide des âges croissent, un rapport du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) indique que 20,8 % des personnes âgées en ménage privé « présentent une incapacité modérée ou grave ». Il s'agirait en fait de 14,9 % chez les 65 à 74 ans et de 31,6 % chez les 75 ans et plus (Confédération des syndicats nationaux [CSN], 2009 : 3). Cette situation implique nécessairement la présence de services adaptés de maintien à domicile ou d'hébergement spécialisé.

Pour les personnes âgées qui y sont contraintes ou qui en font le choix, il existe différentes formes de résidences adaptées à leurs besoins particuliers. Le tableau 1.10 présente les services d'hébergement mis à leur disposition. Les CHSLD, de type institutionnel, peuvent être publics ou privés. Ils s'adressent généralement aux personnes en lourde perte d'autonomie qui ont besoin de services réguliers, intenses et parfois spécialisés. Les ressources intermédiaires et familiales sont, quant à elles, des milieux de vie résidentiels adaptés aux besoins de la clientèle. Certains services médicaux y sont offerts par les équipes de soins à domicile des CSSS. Pour leur part, les projets novateurs regroupent toutes les initiatives (communautaires, privées, publiques, mixtes) qui s'adressent aux personnes en perte d'autonomie cherchant à combler leurs besoins autrement qu'avec les solutions mentionnées précédemment.

Mis à part les CHSLD et certaines résidences privées de luxe, la plupart des hébergements pour personnes âgées en perte d'autonomie fonctionnent avec le concours des équipes de soins à domicile des CSSS. À ce sujet, le Conseil des aînés du Québec souligne que le Québec est la province qui investissait le moins au Canada, soit 94 \$ par personne en 2004-2005, comparativement à la moyenne du pays qui est de 145 \$ (CSN, 2009 : 3). En ce qui concerne le logement spécialisé, la CSN décrit ainsi la situation :

On retrouve, d'une part, les entreprises privées qui se concurrencent pour avoir de meilleures parts de marché dans l'hébergement ou dans d'autres services et, d'autre part, les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale qui se débrouillent avec les moyens du bord afin de contribuer au développement du logement social et des services à domicile. Alors que légalement, c'est le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) qui demeure, pour la population de son territoire, le principal fournisseur de services, dans la pratique cela ne se concrétise pas. Nous constatons plutôt des carences considérables par rapport à la satisfaction des besoins (CSN, 2009 : 4).

**Tableau 1.10 : Quatre types de ressources d'hébergement pour personnes âgées reconnus par la Loi sur les services de santé et les services sociaux**

Ressources d'hébergement *	Type de propriété	Financement de l'État	Installations N	Places N **	Perte d'autonomie
CHSLD	Public	oui	395	32 513	Lourde
	Privé conventionné	oui	66	6 554	
	Privé (partenariat public-privé)	oui	1	200	
	Privé non conventionné	non	47	n.d.	
Ressources intermédiaires	Privé	oui	359	5 570	Modérée
Ressources de type familial	Privé	oui	163	976	Légère
Projets novateurs	Privé	oui	32	577	Modérée et lourde

\* Les places offertes aux personnes âgées dans le secteur privé ne sont pas compilées dans ce tableau, car elles ne sont pas reconnues comme des ressources d'hébergement par le MSSS.

\*\* Les places excluent celles de la région du Nunavik, mais incluent l'hébergement d'adultes ayant reçu un diagnostic psychiatrique.

Source : Données du MSSS (Vérificateur général du Québec, 2012 : 6).

Le désengagement de l'État serait observable notamment par la croissance du parc d'hébergement privé, parallèlement à la réduction des services offerts dans le réseau public. Dénoncée par la CSN et le Conseil des aînés du Québec, cette situation intensifierait la pression sur les proches aidants, « majoritairement des femmes laissées sans soutien ni répit » (CSN, 2009 : 5). Le tableau suivant présente les places disponibles dans les ressources d'hébergement en mars 2011.

**Tableau 1.11 : Places disponibles en hébergement, régions sociosanitaires du Québec, mars 2011**

Régions sociosanitaires	CHSLD *	Ressources intermédiaires	Ressources de type familial	Projets novateurs	Total	Résidences privées pour aînés
Ensemble des régions	38 458	5 570	976	577	45 581	123 717
01 Bas-Saint-Laurent	1 134	4 639	27	20	1 684	4 639
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	1 242	4 718	0	30	1 456	4 718
03 Capitale-Nationale	3 794	16 058	18	108	4 100	16 058
04 Mauricie et Centre-du-Québec	2 650	10 578	156	32	3 710	10 578
05 Estrie	1 531	6 625	18	12	1 777	6 625
06 Montréal	12 836	28 308	123	27	13 794	28 308
07 Outaouais	1 325	3 906	96	10	1 686	3 906
08 Abitibi-Témiscamingue	682	1 811	42	59	856	1 811
09 Côte-Nord	414	312	47	9	569	312
10 Nord-du-Québec	32	83	5	0	49	83
11 Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	540	1 134	33	6	748	1 134
12 Chaudière-Appalaches	1 990	7 002	157	55	2 474	7 002
13 Laval	1 395	7 693	7	108	1 707	7 693
14 Lanaudière	1 788	5 840	41	10	2 237	5 840
15 Laurentides	1 898	5 998	0	11	2 280	5 998
16 Montérégie	5 207	19 012	206	80	6 454	19 012

\* Les places en CHSLD n'incluent pas les 609 places réservées aux adultes ayant reçu un diagnostic psychiatrique et les 200 places en CHSLD privé (partenariat public-privé).

Source : Données du MSSS (Vérificateur général du Québec, 2012 : 46).

Au regard de la classification des ressources d'hébergement, Logis-Confort est avant tout un projet novateur, c'est-à-dire un projet pilote offrant une solution de rechange aux secteurs public et privé traditionnels. En tant que projet novateur, Logis-Confort agit comme ressource intermédiaire ; il s'adresse aux personnes qui ne peuvent subvenir entièrement à leurs besoins quotidiens sans toutefois avoir leur place en CHSLD. Le tableau 1.10 permet de constater que la majorité des places disponibles en hébergement pour personnes âgées relèvent du secteur privé. Selon les informateurs du CSSS de Québec-Nord, le nombre de places en CHSLD, en ressources intermédiaires et familiales et en projets novateurs n'est pas suffisant en général pour répondre rapidement à tous ceux qui en expriment le besoin. En plus de la rareté des places, le système d'attribution de celles-ci est régionalisé et a pour conséquence de déplacer certaines personnes âgées. Ainsi, habiter près d'un CHSLD ne garantit pas d'y avoir une place en priorité. Le fait que les personnes vivant dans les environs de l'Hôpital Chauveau, situé dans le quartier Loretteville, ne soient pas considérées de façon prioritaire pour y résider a contribué à la création de la ressource

Logis-Confort. Le tableau suivant met en relation la proportion de résidences privées des arrondissements de la ville de Québec par rapport à la proportion d'habitants sur ces territoires.

**Tableau 1.12 : Proportion des résidences privées pour personnes âgées, aînées et retraitées, par arrondissement, ville de Québec**

<b>Territoires</b>	<b>Résidences pour personnes âgées, aînées et retraitées en 2012 (N)</b>	<b>Proportion des résidences sur le territoire de la ville de Québec en 2012 (%)</b>	<b>Personnes de 65 ans et plus en 2006 (N)</b>	<b>Proportion de 65 ans et plus sur le territoire de la ville de Québec en 2006 (%)</b>
Arrondissement Beauport	26	20,5	10 935	13,8
Arrondissement Charlesbourg	13	10,2	12 430	15,7
Arrondissement La Cité-Limoilou	32	25,2	21 990	27,7
Arrondissement Les Rivières	18	14,2	8 985	11,3
Arrondissement Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge	24	18,9	18 600	23,4
Arrondissement La Haute-Saint-Charles	14	11,0	6 385	8,0
Total Ville de Québec	127	100,0	79 325	100,0
Quartier Loretteville	7	5,5	Information non disponible	

Sources : Nombre de résidences : site Internet de Vivre en résidence. Données populationnelles : Ville de Québec, 2011a : 3.

Le tableau précédent permet de constater qu'il existe un écart entre la proportion d'habitants dans les arrondissements de la ville de Québec et la proportion de résidences privées dans ceux-ci. Par exemple, l'arrondissement de Beauport compte, en 2012, 20,5 % des résidences de Québec, mais n'a que 13,8 % des personnes de 65 ans et plus et 15,2 % des 45 ans (chiffres populationnels de 2006). À l'inverse, celui de Charlesbourg a pour les mêmes années 10,2 % des résidences et 15,7 % des personnes de 65 ans et plus et 15,6 % des 45 ans et plus. L'arrondissement de La Haute-Saint-Charles ainsi que le quartier Loretteville ont tous deux une plus grande proportion de résidences que de personnes âgées. Si le nombre de résidences pour personnes âgées est une préoccupation importante, le coût du logement l'est également. Le coût mensuel moyen des logements locatifs, en 2006, est de 607 \$ pour Québec et de 586 \$ pour le quartier Loretteville (Ville de Québec, 2011b : 14). Or, le coût des logements en résidences privées pour personnes âgées (autonomes, semi-autonomes et non autonomes) le dépasse largement. Selon l'information disponible sur le site Internet Aîné411 – Réseau Hébergement Québec, un

locataire devrait s'attendre à payer entre 1 000 \$ et 2 500 \$ par mois pour un logement de 2 ½ à 4 ½ pièces, sans services ni repas. La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) évalue le coût moyen à déboursier en résidence pour personnes âgées à 1 475 \$ par mois au Québec. Ce coût grimpe à 1 604 \$ pour la région métropolitaine de recensement (RMR) de Québec (SCHL, 2012 : 1-4). Il est fréquent que les personnes soient incapables d'en payer le coût. En 2006 au Québec, plus de 5 800 personnes âgées en perte d'autonomie étaient inscrites sur une liste d'attente de CHSLD; 37 % d'entre elles résidaient à leur domicile, 34 % dans des hôpitaux, 15 % en résidence privée et les autres dans des ressources intermédiaires ; en 2010, ce nombre diminue à 5 322 personnes (MSSS, 2011 : 12). Le tableau suivant présente les différents types de résidences privées selon une compilation effectuée par le MSSS, par région sociosanitaire, en 2012.

**Tableau 1.13 : Nombre de résidences privées selon leur statut légal, régions sociosanitaires du Québec, 2012**

Régions sociosanitaires	OBNL	Coops	HLM	Résidences à but lucratif	Total des résidences	Total des unités locatives	Résidences à but lucratif (%)
Total des régions	233	8	3	1 812	2 057	117 998	88,1
01	36	0	0	126	162	4 734	77,8
02	22	0	0	73	95	4 747	76,8
03	20	0	0	147	167	12 072	88,0
04	10	0	0	221	231	11 631	95,7
05	13	6	0	97	116	6 232	83,6
06	35	0	3	215	253	25 625	85,0
07	4	0	0	63	67	3 922	94,0
08	14	0	0	40	54	1 929	74,1
09	3	0	0	6	9	461	66,7
10	2	0	0	1	3	83	33,3
11	14	0	0	38	52	1 097	73,1
12	29	2	0	163	194	7 403	84,0
13	3	0	0	52	55	6 708	94,5
14	10	0	0	116	126	6 051	92,1
15	5	0	0	132	137	6 010	96,4
16	13	0	0	322	336	19 293	95,8

01 Bas-Saint-Laurent

02 Saguenay–Lac-Saint-Jean

03 Capitale-Nationale

04 Mauricie et Centre-du-Québec

05 Estrie

06 Montréal

07 Outaouais

08 Abitibi-Témiscamingue

09 Côte-Nord

10 Nord-du-Québec

11 Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine

12 Chaudière-Appalaches

13 Laval

14 Lanaudière

15 Laurentides

16 Montérégie

Source : MSSS, 2012a.

En plus d'adopter différents statuts légaux (OBNL, coopérative, HLM, entreprise libérale), les résidences privées peuvent prendre la forme d'une pension de famille, d'un complexe de luxe, de petite ou grande résidence, de CHSLD privé et s'adresser autant aux personnes autonomes, en perte d'autonomie que non autonomes. Il demeure que la forme légale que prend une entreprise a de nombreuses conséquences sur l'accessibilité et le milieu de vie des personnes âgées. Les OBNL et les coopératives, qui elles sont encore peu nombreuses dans le domaine de l'habitation pour personnes âgées, proposent des services à des coûts concurrentiels, puisque leur objectif premier n'est pas de générer des profits dans une relation marchande avec les résidents. Généralement, les locataires défavorisés financièrement ont accès au programme de supplément au loyer du gouvernement du Québec permettant aux personnes admissibles de ne payer que 25 % de leur revenu en loyer. Les OBNL et les coops ont également la particularité d'offrir aux résidents, en partie propriétaires et responsables du bon fonctionnement, un lieu de participation au sein de différentes instances : comités, assemblée générale des membres, conseil d'administration. Dans sa « Plateforme de revendications pour une vision sociale et positive du vieillissement », la CSN privilégie ce type d'initiative en prescrivant au gouvernement « [d'e]xiger la démocratisation de la gestion des milieux d'hébergement et des services destinés aux personnes âgées, puis de reconnaître le rôle des comités de résidentes et de résidents pour l'amélioration de la qualité de vie » (CSN, 2009 : 10).

Outre cette forme d'entreprise à logement, il existe des HLM pour personnes âgées. Ce type d'entreprise à logement offre également des services d'hébergement à moindre coût ; c'est sa raison d'exister. Tous les HLM sont financés par le public et sont régis par l'OMH de leur localité. Les résidents ont accès au programme de supplément au loyer. Enfin, les personnes âgées peuvent être locataires dans une résidence à but lucratif. Ce type d'entreprise, enregistré légalement sous la première et seconde partie de la Loi sur les compagnies du Québec, occupe une très grande place parmi l'ensemble des résidences privées. La résidence à but lucratif est gérée par son ou ses propriétaires et ne relève, du point de vue administratif, ni du réseau public ni des locataires. Les coûts en loyer et services y sont généralement plus importants, puisque le but premier est la profitabilité.

En matière de services, la SCHL indique que dans la majorité des résidences privées (plus de 80 %) les repas sont obligatoirement fournis, qu'environ 50 % offrent des services médicaux et la présence d'une infirmière et que 20 % ont une pharmacie à l'interne (SCHL, 2012 : 7). En 2012, parmi les 167 résidences pour personnes âgées situées dans la Capitale-Nationale, toutes offrent les services de repas, 160 proposent des loisirs, 154 fournissent de l'aide domestique, 142 donnent de l'assistance personnelle et 86 dispensent des soins infirmiers; aucune ne fournit des services de sécurité, contrairement à ce qui s'observe dans les autres régions (MSSS, 2012b). La plupart de ces services impliquent des frais supplémentaires, variant selon l'endroit et l'offre (quantité, qualité, etc.). Ces frais peuvent également restreindre l'accessibilité au logement. En février 2012, le taux d'inoccupation pour les places standards nécessitant moins d'une heure et demie de soins par jour était de 8,4 % pour l'ensemble du Québec. Le taux d'inoccupation était de 8,1 % pour la même période en 2011. En 2012, pour la RMR de Québec, le taux d'inoccupation des places standards est plus bas, soit à 5,2 %, et le taux pour l'ensemble des places est de 5,0 %. À l'extérieur de la RMR de Québec, la partie rurale de la région de la Capitale-Nationale, le taux d'inoccupation est de 9,0 % pour tous les types de places (SCHL, 2012 : 1, 4, 10).

L'étude de besoins pour 2003-2004 menée par un sous-comité de la table du RSIPA auprès d'environ 900 personnes âgées dans le territoire du CSSS de Québec-Nord indique que l'accès rapide à des ressources d'hébergement est un besoin qui, en plus d'être prioritaire, n'est pas comblé de manière satisfaisante. Ce besoin est amplifié dans le secteur de Loretteville et des environs, car ce secteur abrite la proportion la plus élevée de personnes âgées en perte d'autonomie et le plus grand nombre de logements vétustes (Desrosiers, 2007). En 2005, on note qu'entre 55 et 60 personnes du secteur de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier sont en attente d'un hébergement de soins de longue durée, recevant probablement du CLSC des services à domicile (Langlois, 2005 : 2). On estimait un déficit de 85 places en CHSLD pour 2006 (prévision qui se réalisa) et de 252 places en 2011 (Langlois, 2005 : 2 ; Desrosiers, 2007). Il est à noter que parmi la centaine de personnes en attente dans le secteur de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier en 2007 près du tiers habitaient le quartier Loretteville (Desrosiers, 2007). Pour un segment plus fortuné de la population seulement, le réseau de l'hébergement privé peut être une solution temporaire ou permanente. En ce qui a trait à la population en attente n'ayant pas recours à l'hébergement privé, le CSSS de Québec-Nord estime qu'elle risque de contribuer à l'engorgement des services d'urgence même si elle bénéficie de soins à domicile (Langlois, 2005 : 2).

### **1.3. Le développement du projet**

La présente section porte sur les débuts du projet, de la vision initiale jusqu'au démarrage de Logis-Confort. Elle présente également le groupe des promoteurs qui ont travaillé à sa réalisation et décrit les appuis reçus de plusieurs partenaires.

#### **1.3.1. Le projet initial**

La vision initiale du projet a été développée au départ par un groupe de promoteurs, quelques années avant l'incorporation de Logis-Confort, au moment de la création de la table du RSIPA sur le territoire du CLSC de la Jacques-Cartier. Ce sont les membres de la table du RSIPA qui ont imaginé le projet et qui se sont employés à le concrétiser. Au moment de son élaboration, le projet s'est articulé autour d'un désir partagé par les réseaux public, communautaire, privé, et par des citoyens, de combler une lacune dans l'offre de services aux personnes âgées, soit le manque d'hébergement pour les personnes peu fortunées en perte d'autonomie légère à moyenne. C'est l'objectif qui unifie au départ les acteurs des différents réseaux et qui justifie la forme que prendra le projet. L'encadré suivant présente les six visées initiales énumérées dans le premier document explicatif officiel rédigé par Lise Langlois, directrice du programme Personnes âgées du CLSC de la Jacques-Cartier.

### Encadré 1.1 : Six visées initiales du projet Logis-Confort

- Développer une nouvelle forme d'hébergement adaptée aux choix et à la capacité des personnes âgées en perte d'autonomie de notre territoire.
- Rendre accessibles 30 unités de logement pour la clientèle personnes âgées du territoire dont certaines ont des capacités financières limitées.
- Compléter l'offre de services de soins et d'assistance qui permet aux personnes âgées en perte d'autonomie de demeurer actives dans leur milieu naturel et de maintenir ainsi des liens significatifs avec leurs proches et la communauté.
- Mettre à contribution divers acteurs préoccupés par la condition des personnes âgées, soit la municipalité, les organismes communautaires, la SHQ et le réseau public de santé et de services sociaux.
- Favoriser la continuité des interventions dans le milieu naturel par la collaboration de l'ensemble des partenaires de la communauté dans l'organisation des services.
- Offrir des services de qualité en partenariat, stimulant ainsi un dynamisme d'appartenance et d'implication communautaire.

Source : Langlois, 2005 : 2.

Selon les personnes interviewées, ces visées de 2004 ont été développées par la table du RSIPA ainsi que par les membres fondateurs de Logis-Confort en 2002. Au départ, le projet consistait à offrir une solution alternative à l'hébergement conventionnel en CHSLD, proposant ainsi un service complémentaire qui favoriserait le maintien dans le milieu naturel des personnes qui en avaient la capacité. On prévoit alors approximativement 30 logements, principalement de 3 ½ pièces, accessibles aux personnes seules ou en couple résidant sur le territoire de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier<sup>1</sup>. Par la suite, les visées initiales ont été revues et bonifiées. L'encadré suivant montre les buts et objectifs élaborés en 12 points, tels qu'énumérés dans les règlements généraux, depuis l'enregistrement de la corporation. Par rapport aux visées initiales, ceux-ci précisent que : 1) le projet s'adresse en priorité aux personnes âgées en perte d'autonomie et moins favorisées sur le plan matériel ; 2) la corporation est propriétaire et responsable de la gestion de l'immeuble ; 3) la corporation est à but social et non lucratif ; 4) le projet comportera plutôt 34 unités de logement pour personnes âgées en perte d'autonomie et à faible revenu ainsi que 18 unités pour personnes âgées ; 5) les services doivent faire l'objet d'ententes avec le CSSS et des partenaires locaux ; 6) un tiers des membres du conseil d'administration doivent être choisis par et parmi les locataires ou leurs représentants.

---

<sup>1</sup> Cela comprend Val-Bélair, Shannon, Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier, Lac-Saint-Joseph, Fossambault-sur-le-Lac, Saint-Gabriel-de-Valcartier, Wendake, Saint-Émile, Loretteville, Neufchâtel Est et Neufchâtel Ouest.

### Encadré 1.2 : Buts et objectifs énumérés dans les règlements généraux

- Offrir en location des unités résidentielles à des personnes à revenu faible ou modeste ou à une clientèle ayant des besoins particuliers en habitation.
- Offrir à ses membres (personnes âgées en perte d'autonomie, personnes âgées ayant des difficultés à avoir accès à de l'hébergement adapté accessible financièrement) des services d'hébergement. La mission de la corporation est à but social et non lucratif.
- Être propriétaire et responsable de la gestion d'un édifice de 34 unités de logement pour personnes âgées en perte d'autonomie et à faible revenu et de 18 unités de logement pour personnes âgées.
- Procéder à la planification, à l'organisation et à l'évaluation des services de base, offerts à ses membres et dont il a la responsabilité : services alimentaires, services de buanderie, services d'assistance personnelle, surveillance, etc.
- Procéder à la signature d'une entente avec le CSSS de Québec-Nord, secteur de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier, pour l'offre de services professionnels prévue selon la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-4.2).
- Procéder à la signature d'ententes avec tout autre partenaire pour la mise en place de services communautaires complémentaires (transport, accompagnement, activités sociales).
- Participer à la Table de coordination territoriale des services aux personnes âgées et y soumettre toute problématique en lien avec le maintien dans ses ressources des personnes âgées en perte d'autonomie, ou avec l'arrimage avec ses partenaires.
- Organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds à des fins charitables.
- Les objets de la personne morale ne lui permettent pas de se livrer sur le territoire du Québec à des activités qui tombent dans le champ d'exercice d'une profession en vertu d'une loi.
- Les objets ci-dessus ne permettent pas à la personne morale d'exercer des activités propres à la mission d'un centre exploité par un établissement visé par la Loi sur les services de santé et les services sociaux.
- Le conseil d'administration doit compter un tiers des membres désignés par et parmi les locataires ou à titre de représentants des locataires (parents, tuteurs, intervenants ou autres...). Aux fins de l'établissement de cette proportion, le nombre obtenu doit, s'il y a lieu, être arrondi à l'entier supérieur (exemple : pour sept membres, le nombre de représentants est de trois). Dans tous les cas, il doit être au minimum de deux.
- Aucun des membres du conseil d'administration ne peut être rémunéré pour remplir sa fonction.

Ainsi, au départ, les fondateurs de Logis-Confort désirent créer la ressource dans le but d'assurer un continuum de services sur le territoire, à mi-chemin entre le maintien à domicile et l'hébergement en CHSLD. L'idéal poursuivi est d'offrir un milieu de vie faisant la promotion de l'autonomie de la personne, de sa qualité de vie et de son intégration à la communauté (Langlois, 2005). La clientèle visée est celle des personnes âgées qui, malgré une perte d'autonomie physique ou cognitive, ont les capacités suffisantes pour fonctionner dans un milieu de vie non institutionnel (Langlois, 2005). On prévoit alors accueillir des personnes aux prises avec des problèmes de santé associés à la vieillesse, qui ont des conséquences sur l'autonomie de l'individu et qui nécessitent de l'aide dans les activités quotidiennes : maladies cardiovasculaires et cérébrovasculaires, cancer, arthrite, maladie

d'Alzheimer et autres formes de démence. L'adhésion de personnes souffrant de démence sévère, y compris l'Alzheimer, d'abord envisagée, est remise à plus tard, puis abandonnée. Il est prévu également que les locataires pourront demeurer dans la ressource aussi longtemps qu'ils le désirent, jusqu'au jour où la détérioration de leur état de santé exigera une intensité de services que ne peut fournir la ressource, au détriment des besoins des autres clients hébergés (Langlois, 2005). Les besoins identifiés pour la clientèle potentielle sont en lien avec : 1) des activités de la vie domestique, soit l'habillage, les soins d'hygiène, les transferts et déplacements ainsi que l'encadrement pour la médication ; 2) des activités de la vie quotidienne, soit l'aide pour les repas, la lessive et l'entretien ménager.

Afin d'offrir des services adaptés, intégrés, de qualité et à moindre coût, les promoteurs imaginent un projet reposant sur l'intersectorialité et la complémentarité des services publics, privés et communautaires. Ils envisagent alors le concours de plusieurs acteurs, notamment : 1) la corporation Logis-Confort pour le gîte, les couverts, la surveillance, les loisirs, l'accompagnement, les soins liés aux activités de la vie quotidienne, l'entretien ménager et de literie, l'entretien du bâtiment ; 2) la SHQ et le programme AccèsLogis pour le financement de la construction, des rénovations et des loyers ; 3) le réseau public de santé et services sociaux, principalement le CLSC (qui deviendra le CSSS), pour assurer les soins infirmiers, les soins palliatifs, le suivi psychosocial, les services de réadaptation, pharmaceutiques et médicaux ; 4) les organismes communautaires et d'économie sociale locaux pour fournir les services d'entretien, de repas et d'animation, sous la responsabilité de la corporation ; 5) un groupe de ressources techniques à titre d'accompagnateur dans la phase de démarrage du projet. La plupart des partenaires pressentis au départ ont effectivement contribué au projet. Leurs apports respectifs sont détaillés à la section 1.3.3 portant sur les appuis reçus.

La majorité des partenariats ont eu lieu comme prévu. L'un d'entre eux a toutefois fait dériver le projet au point de remettre en cause sa réalisation. En 2004, au moment du démarrage, le groupe de fondateurs, appuyé par des professionnels du CSSS de Québec-Nord, cherche à solidifier le projet en recrutant des acteurs possédant de nouvelles compétences et ressources. L'un d'entre eux est l'ancien directeur général de l'Hôpital Chauveau, encore en poste pour assurer la transition avec son remplaçant. Celui-ci est sollicité pour son expérience en gestion et son important réseau de contacts. On lui demande alors de « voir ce qu'il peut faire pour aider à la réalisation du projet ». Toujours à l'emploi de l'Hôpital Chauveau, cette personne traite le dossier comme s'il s'agissait d'un dossier de l'établissement. Dans un désir de répondre au besoin de financement, le nouvel arrivant amène les promoteurs à considérer l'idée de s'engager dans un partenariat public-privé (PPP). Parmi les partenaires potentiels, la firme La Immobilière MFQ inc. est retenue. L'information sur le processus ayant mené à la participation de la firme n'est pas disponible. Les représentants de la corporation et du secteur public croient que l'entente a été conclue de gré à gré, sans qu'il y ait d'appel d'offres. Au début du processus, le PPP semble être une opportunité intéressante pour le groupe de promoteurs. La situation change à partir de juin-juillet 2004, au moment où s'amorce la réorganisation du système de santé public se traduisant par la création des CSSS sur l'ensemble du territoire québécois. Cette régionalisation a un impact direct sur le projet. La transformation des structures organisationnelles et institutionnelles du réseau de la santé a des répercussions sur les postes ou fonctions de plusieurs professionnels de la santé. C'est ainsi que prend fin la collaboration entre les membres de la corporation et la directrice du programme Personnes

âgées, Lise Langlois. Quant à l'organisateur communautaire, Bernard Lafrance, sa participation au projet est alors réduite.

La réorganisation en PPP est fortement critiquée par les représentants de Logis-Confort et du secteur public. Les principaux acteurs accompagnant la corporation sont alors l'ancien directeur général de l'Hôpital Chauveau et La Capitale Immobilière MFQ. Ceux-ci proposent à la corporation la construction d'une résidence pour personnes âgées en perte d'autonomie sévère, nécessitant plus de trois heures de soins par jour. Ils établissent des frais de logement trop onéreux, qui ne respectent pas les visées initiales. De plus, la corporation n'a presque plus de pouvoir décisionnel. Bernard Lafrance se retire du projet, dit-on, à la suite de divergences d'opinions avec les promoteurs du nouveau plan, lesquels ont désormais l'appui moral de la direction du CSSS de Québec-Nord. Le projet tombe à l'eau à la fin de l'année 2004 à la suite du refus de la proposition par la corporation. Il renaîtra un an et demi plus tard sous sa forme initiale, avec l'aide d'un nouvel acteur, l'organisateur communautaire Michel Desrosiers.

En ce qui concerne le choix de l'emplacement de la ressource, des critères sont jugés prioritaires : 1) la proximité du lieu de résidence de la clientèle ciblée ; 2) la proximité des services pour les résidents : santé et services sociaux, église, pharmacie, caisse populaire, épicerie, bureau de poste, restaurants, etc. Les fondateurs rêvent alors d'obtenir un terrain situé à une distance maximale d'un kilomètre de la rue Racine (rue principale et commerciale de Loretteville) et idéalement annexé au Centre hospitalier Chauveau ou au Foyer de Loretteville, ou encore en plein cœur du centre commercial de Loretteville. Un terrain annexé à l'Hôpital Chauveau de Loretteville, conservé à l'initiative de ses administrateurs en attente d'un projet intéressant, est cédé par bail emphytéotique à la corporation Logis-Confort en janvier 2008 par le CSSS de Québec-Nord. Cet emplacement ne fait pas l'unanimité parmi les fondateurs, car certains ne le jugent pas suffisamment près du lieu de résidence de la clientèle ciblée. Rappelons qu'un des buts implicites de l'entreprise est d'éviter le plus possible le déracinement de la clientèle. Le groupe de fondateurs se rallie toutefois à l'évidence que le don de ce terrain est la meilleure opportunité permettant la réalisation du projet. Il se situe à proximité d'une diversité de services et près du centre hospitalier et du CHSLD pouvant répondre aux besoins futurs des résidents. De plus, il a une valeur marchande estimée à environ 350 000 \$. Finalement, le projet initial n'est pas modifié à outrance. L'orientation du projet initial s'est précisée, le pouvoir d'autodétermination de la corporation et de ses membres s'est consolidé, l'emplacement physique définitif répond en grande partie aux exigences des fondateurs et les partenaires engagés dans le projet permettent à la corporation de remplir ses objectifs à toutes les étapes de son évolution.

### **1.3.2. Le groupe de promoteurs**

Bien que Logis-Confort soit un OBNL administré par ses membres, des usagers pour la plupart, les deux premiers promoteurs étaient des professionnels du secteur public. Il s'agit de Lise Langlois, occupant à cette période les fonctions de directrice du programme Personnes âgées du CLSC de la Jacques-Cartier, et de Bernard Lafrance, alors organisateur communautaire du même territoire.

Lise Langlois est une directrice sensible à la notion d'*empowerment* et à la nécessité de tisser des relations de proximité et d'égalité avec les acteurs locaux afin de favoriser la prise en charge du projet par le milieu. Originnaire de la Gaspésie, elle étudie en service social et œuvre, à titre de travailleuse sociale, de 1973 à 1987 en Gaspésie, en Nouvelle-Écosse et sur la Côte-Nord, dans plusieurs programmes (santé mentale, déficience intellectuelle, protection de la jeunesse, famille) et en milieu hospitalier. Elle fait une maîtrise à temps partiel et obtient des postes de gestion, notamment au CLSC de la Jacques-Cartier où elle est impliquée dès le début des activités de la table du RSIPA et du projet Logis-Confort. Son approche contribue à la mobilisation ainsi qu'à la responsabilisation des promoteurs citoyens. Bernard Lafrance, quant à lui, est un organisateur communautaire alliant de nombreux talents tant en relations humaines (respect et motivation) qu'en recherche (méthodologie et analyse des besoins), et aussi bien comme animateur et coordonnateur de groupes, mobilisateur de ressources et vulgarisateur que comme formateur. Originnaire de Shawinigan, il a étudié au Cégep Limoilou, puis à l'Université Laval, d'abord en relations industrielles, puis en service social de 1977 à 1982. Il occupe le poste d'organisateur communautaire depuis 1985 et participe à la fondation des premiers organismes communautaires sur le territoire. Il est un acteur clé de la mobilisation et de la formation des promoteurs citoyens de Logis-Confort. Au-delà du fait qu'elles ont été rémunérées pour une grande partie de leur travail au sein de l'initiative, ces deux personnes sont à l'origine du projet et des premiers liens qui s'y sont créés entre le système public et la communauté.

Les autres promoteurs sont les membres de la table du RSIPA de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier. À l'origine, il est prévu que la table compterait 15 acteurs de divers secteurs d'activité liés aux besoins des personnes âgées. La liste des participants tirée des archives officielles est présentée au tableau suivant. À ceux-ci, s'ajoutent les instigateurs de la table, Lise Langlois et Bernard Lafrance ainsi que la participation d'une dame représentant les personnes âgées. La majorité des participants à la table semble avoir été très présents et actifs. Certains citoyens âgés ont été particulièrement impliqués dans la réalisation de l'étude des besoins en 2004, dont il sera question ultérieurement dans le rapport. Il s'agit de Micheline Careau, Gabriel Drolet, Cécile Twandawa, Madeleine Rodrigue et Marcel Martineau, instigateur du projet Logis-Confort.

**Tableau 1.14 : Composition de la table de coordination du RSIPA,  
territoire du CLSC de la Jacques-Cartier**

Sélection du type de partenaires	Organisations participantes	Représentants de l'organisation *
1 représentant des résidences privées de plus de 10 unités	Auberge Keterina	Hélène Fiset, coordonnatrice
1 représentant des résidences privées de moins de 10 chambres		Pierrette Gasse, représentante des résidences privées
1 représentant des médecins en cabinet privé	Clinique médicale Valcartier	André Bélanger, médecin
1 représentant de l'Hôpital Laval	Hôpital Laval	Karine Blouin, travailleuse sociale
1 représentant des organismes communautaires en Soutien à domicile	Popote et Multi-services	Colette Tellier, coordonnatrice
2 représentants des personnes âgées		Amédée Gagné, représentant des personnes âgées
1 représentant des entreprises d'économie sociale en maintien à domicile	Aide à la communauté et services à domicile	Diane Simard, coordonnatrice
1 représentant de l'Office municipal d'habitation (OMH) de Québec	OMH de Québec	Sonia Bilodeau, directrice du développement et des services communautaires
1 représentant du Centre de santé Wendake	Centre de santé et affaires sociales Wendake	Guy Duchesneau
1 représentant du Holland Center	Holland Center	Jennifer Rober
1 représentant d'une pharmacie	Pharmacie Bégin	Sandra Bégin, pharmacienne
3 représentants du Centre de santé de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier	Centre de santé de La Haute-Saint-Charles, mission CLSC	Françoise Méthé, directrice adjointe, secteur de La Haute-Saint-Charles Lucie Lévesque, gestionnaire de cas
	Centre de santé de La Haute-Saint-Charles	Céline Lefebvre, secrétaire de direction Michelle Ferland, représentante du Soutien à domicile
	Centre de jour / Foyer de Loretteville.	Johanne Lalancette, coordonnatrice
Autres partenaires	Centre Saint-Louis	Francine Ouellet, directrice adjointe à l'Éducation des adultes
	Centre de réadaptation pour personnes déficientes intellectuelles (CRDI-Québec, secteur La Source)	Madeleine St-Louis

\* Nos informations sont tirées de documents internes qui ne précisent pas toujours la fonction de certaines personnes dans leur organisation.

Les efforts des premiers acteurs mènent au rassemblement d'un groupe d'individus qui formeront en 2004 le comité provisoire de la corporation Logis-Confort. Ce comité est composé des personnes suivantes : Amédée Gagné, Marcel Cassista, Marcel Martineau, Serge Gignac, Gérard Déry, Françoise Méthé, Jocelyne Hamel, Linda Couture et Hélène Fiset.

Amédée Gagné s'engage dans le projet avant même que l'idée ne soit formulée. L'homme est alors retraité d'une vie de travail en tant que journalier ainsi que de douze années dans l'armée. Il est recruté par la table du RSIPA alors qu'il est bénévole à Popote et Multi-services, un des premiers organismes communautaires de service de la localité, fondé avec l'aide de Bernard Lafrance. La contribution d'Amédée Gagné est d'abord de représenter les personnes âgées à la table. Ses tâches consistent aussi à faire la tournée des territoires concernés pour consulter et informer les citoyens intéressés par les activités de la table ; ce travail de mobilisation est à l'origine de l'initiative Logis-Confort. Réélu en 2012, Amédée Gagné est également administrateur de la corporation d'avril 2004 à aujourd'hui.

Marcel Cassista est le seul autre fondateur siégeant toujours au CA après les élections de novembre 2012. Au départ représentant des organismes communautaires, il administre la corporation depuis octobre 2004. Travaillant professionnellement dans la distribution de produits de construction, il a également été membre du CA de l'Hôpital Chauveau et du CSSS de Québec-Nord. Il s'intéresse aux conditions de vie des personnes âgées du fait que sa mère résidait elle-même dans une résidence à Loretteville, au moment de la constitution de la corporation. En raison de son expertise, il est particulièrement actif au sein du comité chantier au moment du démarrage de l'entreprise.

Marcel Martineau est, selon plusieurs promoteurs, « le cœur et l'âme du projet » durant les premières années. Il est l'un des premiers, sinon le premier, à avoir eu l'idée du projet. Recruté par les membres de la table alors qu'il fréquente les hôpitaux en raison de problèmes de santé chez une personne proche, il s'implique d'abord avec les citoyens âgés qui gravitent autour de la table, sans y siéger. À cette époque, il est retraité du Canadien National et du domaine des assurances. Étant de plus en plus actif au sein des comités de la table, notamment recherche et habitation, il devient finalement le président de la corporation jusqu'à sa démission en septembre 2008. Il participe à la plupart des étapes du développement de la corporation avant que les locataires n'emménagent à Logis-Confort, négociant les ententes et jetant les bases de la corporation par la rédaction des règlements généraux. Sa contribution au moral des troupes est importante. Il est perçu par plusieurs fondateurs comme un gardien des valeurs et des objectifs du projet et on l'admire pour sa grande expérience dans le domaine. L'homme a grandi dans la municipalité de Lac-Édouard en Mauricie et a connu la crise des années 1930, à l'âge de 10-12 ans. Il est sensible aux principes de responsabilisation des milieux ainsi qu'à la solidarité entre individus. Impliqué dès son jeune âge dans les caisses populaires, le Club 4H et la Jeune chambre de commerce, il siège plusieurs années au CA de l'Hôpital Chauveau après avoir contribué à son démarrage en 1956. Il participe également au démarrage du Foyer de personnes âgées de Loretteville en 1969 en plus de participer régulièrement aux événements et projets locaux de plus petite envergure.

Serge Gignac est un autre pilier du projet, qu'il administre d'octobre 2004 à février 2010. Il est vice-président jusqu'en 2008 et prend la relève à la présidence après le départ de

Martineau. Recruté par ce dernier, qu'il a connu à la Jeune chambre de commerce, il consacre d'innombrables heures à la corporation, négociant les ententes, aidant à la trésorerie, formant les coordonnatrices et donnant près de 60 heures par semaine lors de la première année d'activité de la ressource. Au moment de son engagement, il est retraité, après une carrière de 40 ans à la Caisse populaire Desjardins de Loretteville où il fut directeur pendant 15 ans. Originaire du quartier Saint-Sauveur, il déménage à Loretteville avec sa famille vers l'âge de 14 ans. Au cours de sa vie, il s'implique de différentes façons dans plusieurs associations et organismes, notamment la Jeune chambre de commerce, la Chambre de commerce, les ateliers de préparation au mariage, Jeunesse ouvrière catholique, Centraide, la Fondation et le CA de l'Hôpital Chauveau, ainsi que le CA du Foyer des personnes âgées de Loretteville. Une des personnes interviewées affirme qu'il « a été très utile d'avoir un administrateur comme Serge [Gignac] car il était réellement engagé dans la réussite du projet et savait bien faire ce qu'il faisait ».

Gérard Déry est administrateur d'octobre 2004 à avril 2012. Il est le premier à obtenir le poste de trésorier de Logis-Confort, de 2004 à 2008, puis il occupe les postes de vice-président de 2008 à 2010 et de président par la suite. Il a été témoin de l'échec du projet et travaille à sa relance. Particulièrement actif avec Marcel Cassista dans le comité chantier, il suit assidûment l'évolution de la construction. Ses connaissances de technicien en génie civil sont ainsi mises à profit. Au moment de son implication, il est retraité depuis 1996 après une carrière au ministère des Transports, plusieurs contrats comme technicien dans des entreprises privées et un poste de professeur en génie civil au Cégep Limoilou. Son engagement dans la communauté se limitait jusqu'alors à Hockey Québec à titre d'entraîneur, puis de directeur midjet. Il affirme s'être engagé dans le projet Logis-Confort pour honorer le désir de sa femme aux prises avec des problèmes de santé, celle-ci voulant qu'il s'implique bénévolement auprès des personnes âgées. On dit de lui « qu'il n'était pas engagé à moitié, un modèle d'implication ».

Françoise Méthé, quant à elle, représentante du CSSS de Québec-Nord, est administratrice de la corporation de septembre 2004 à février 2010, année où le CSSS cesse de siéger au CA. Au cours de son engagement dans le projet, elle travaille d'abord en tant que directrice adjointe du secteur de La Haute-Saint-Charles, puis à titre de directrice du programme Soutien à domicile. C'est notamment grâce à son travail que la corporation obtient la subvention récurrente annuelle de 650 000 \$ octroyée par l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale pour payer les services de soins.

Jocelyne Hamel est administratrice d'octobre 2004 à novembre 2006 ; elle occupe les fonctions de secrétaire dans les premiers temps de la corporation. Linda Couture, représentante des entreprises d'économie sociale (Aide à la communauté), et Hélène Fiset, qui travaille dans un centre d'hébergement privé, administrent Logis-Confort jusqu'en 2007.

Ces départs incitent les membres de la corporation à chercher de nouveaux administrateurs. Ainsi, en 2007, six nouveaux administrateurs se joignent à l'équipe. Parmi ceux-ci, Jean-Pierre Martel qui occupe le poste de trésorier dès son arrivée jusqu'en 2012. André Lefebvre, recruté par Serge Gignac qui le connaît par son implication à Hockey Québec, est particulièrement actif au moment de l'entrée des locataires. Il inspecte chaque jour le bâtiment, conformément aux exigences posées par les assurances. Il est d'ailleurs réélu dans ses fonctions en 2012. Il est à noter qu'il est l'un des rares membres résidents en

perte d'autonomie à s'être impliqué au CA. Parmi ces nouveaux arrivants, il faut aussi compter Marthe Bédard, qui est également une administratrice. Elle est responsable avec Michel Desrosiers et un membre du personnel du CSSS de Québec-Nord de la sélection des premiers résidents de Logis-Confort.

À ces acteurs, pour la plupart mobilisés depuis 2002, il est important d'ajouter Nathalie Arcand, gestionnaire du programme Personnes âgées au CSSS de Québec-Nord, et Michel Desrosiers, organisateur communautaire pour le CSSS de Québec-Nord, secteur de La Haute-Saint-Charles. C'est à l'initiative de Nathalie Arcand, directrice du secteur de La Haute-Saint-Charles à ce moment-là, que le projet a reçu à nouveau du soutien du réseau public de la santé. Venant du secteur privé dans le domaine des services aux personnes âgées, Nathalie Arcand siégeait au CA du CSSS de Québec-Nord avant d'être recrutée par ce dernier à titre de gestionnaire. C'est lors d'une discussion informelle qu'elle exprime son regret devant l'échec du projet Logis-Confort et qu'elle fait appel à l'organisateur communautaire Michel Desrosiers pour reprendre le dossier en main. Celui-ci accepte à certaines conditions, auxquelles Nathalie Arcand répond favorablement, notamment en négociant l'obtention du terrain convoité par la corporation, lequel sera cédé par bail emphytéotique durant 51 ans par l'Hôpital Chauveau. Les promoteurs s'entendent en général sur le fait que, sans l'intérêt et le travail de Nathalie Arcand, la réalisation de Logis-Confort n'aurait probablement pas eu lieu.

Michel Desrosiers, pour sa part, a déjà été impliqué dans le dossier en 2002, en remplaçant temporairement Bernard Lafrance. Connaissant le dossier et ayant été témoin de l'abandon du projet, il doit, en 2006, convaincre et mobiliser à nouveau les membres, travailler à obtenir le terrain convoité et des subventions de la SHQ, suivre de près l'évolution des différentes phases du projet, tout en laissant beaucoup d'autonomie au groupe de promoteurs. Il est apprécié, selon les personnes interviewées qui l'ont connu, pour son grand respect des gens ainsi que pour son efficacité à trouver des solutions à toutes sortes de problèmes et à les mettre en œuvre. Le projet n'aurait pas été possible sans son concours. Il est toujours en poste et, bien que moins engagé aujourd'hui dans le projet, il demeure une des premières sources de soutien en cas de problème. Une des personnes interviewées le décrit ainsi : « Michel [Desrosiers] est un rassembleur, tout se passe en douceur avec lui, il est dans son élément [...] il bouge beaucoup et, comme on disait avant, il prend de grosses brassées de linge mais n'en échappe jamais. » Originaire de Québec, il est titulaire d'un diplôme d'études collégiales (DEC) en techniques d'éducation spécialisée, d'un certificat en gérontologie, d'un baccalauréat en service social et d'un MBA en administration des affaires – spécialisation entreprises collectives – de l'UQAM. Il travaille à titre d'organisateur communautaire depuis 1987 et œuvre en équipe jeunesse jusqu'en 1997, participant notamment à la fondation de la plupart des maisons de jeunes sur le territoire. À l'extérieur du pays par la suite jusqu'en 1999, il travaille en santé mentale jusqu'en 2003, puis en soutien à domicile jusqu'à aujourd'hui, près de 80 % de ses interventions étant dans le domaine de l'habitation et du développement des services.

À cette liste de promoteurs peuvent également être associés certains professionnels : Louis Faille, architecte « très à l'écoute » ; Sylvie Naud, agente de développement à SOSACO s'étant le plus engagée dans le projet ; Colette Paquet, agente de formation de la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FÉCHAQC),

qui a aiguillé les membres sur la question des règlements, ainsi que Flore Nomegne Fondjie, première coordonnatrice de Logis-Confort.

### 1.3.3. Les appuis

Plusieurs acteurs contribuent de différentes manières à la réalisation de l'initiative Logis-Confort. La majorité des participants ont donné, dit-on, plus que ce qui leur était demandé en temps et en énergie : « Les participants croyaient au projet et comprenaient que, sans leurs actions, ça ne fonctionnerait pas », affirme une personne rencontrée. Les appuis initiaux peuvent venir autant d'individus que d'organisations et prendre des formes diverses : appuis financiers, matériels, moraux, soutien en temps et en énergie, services variés, prêts d'expertise, etc. En s'inspirant des travaux de Polanyi (1983), on peut les catégoriser ainsi : 1) les appuis pleinement rémunérés ; 2) les appuis en dons ; 3) les appuis issus de la redistribution des richesses.

Les contributions pleinement rémunérées font référence aux contrats marchands en bonne et due forme, au travail salarié ainsi qu'aux rapports vente-achat de biens et services. Dans le cas de Logis-Confort, elles concernent principalement des actions se déroulant au sein de la corporation. Parmi les acteurs rémunérés par la corporation et ayant contribué à son bon fonctionnement dans les premiers moments, doivent être mentionnés : 1) Le Pavois de Québec, point de service de Loretteville, pour ses services de repas ; 2) Aide à la communauté et services à domicile pour l'entretien des logements ; 3) le concierge Serge Gignac pour l'entretien des aires communes ; 4) l'architecte Louis Faille pour sa disponibilité et son écoute ; 5) la coordonnatrice Flore Nomegne Fondjie pour son travail au quotidien auprès des locataires, des partenaires et des administrateurs. Un portrait plus détaillé de ces acteurs est présenté au chapitre suivant.

En ce qui concerne les apports sous forme de dons, ils correspondent à un bénéfice plutôt symbolique ou immatériel pour le bienfaiteur : fierté, prestige, cohérence éthique, possibilité d'établir un lien social, etc. Parmi ces bienfaiteurs présents dès le début du projet, on retrouve d'abord la vingtaine de membres de la table du RSIPA (composition présentée au tableau 1.14), non rémunérés pour leur travail. Leurs actions ont été nombreuses, notamment les tournées d'information réalisées auprès des personnes âgées et la collecte et l'analyse des données de l'étude sur les besoins en 2004. La Table termine ses activités abruptement entre 2002 et 2004 en raison d'une coupure dans les services du CSSS de Québec-Nord qui met fin à la participation de l'organisateur communautaire. Sans coordonnateur ni représentant du plus grand joueur local en santé – le CSSS –, la table se serait désorganisée, puis démantelée.

Une partie des administrateurs de Logis-Confort, membres de la table du RSIPA, ne résident pas dans la ressource. Ces acteurs contribuent grandement au succès de la corporation. Ce sont en majorité des personnes âgées ou retraitées qui adhèrent à la mission de la corporation. En 2012, seulement deux des neuf administrateurs habitent Logis-Confort. Selon les personnes interviewées, les usagers sont toujours restés en minorité au CA et, sans ces participants venant de l'extérieur, recrutés le plus souvent par le bouche à oreille, Logis-Confort n'aurait pas l'expertise nécessaire pour garder son autonomie administrative.

D'autres bénévoles œuvrent aussi à la réussite de l'initiative, notamment les personnes qui servent les repas aux résidents. Ce service est assuré par des bénévoles recrutés tant parmi les résidents que parmi la population en général. On leur demande de s'engager pour environ une heure et demie à chaque service de repas. Il n'existe présentement aucun registre des bénévoles. En 2012, la liste de rappel des bénévoles compte sept personnes non résidentes. Un défi souligné à l'assemblée générale annuelle de 2012 est justement le recrutement de bénévoles afin d'assurer les services.

Quant aux appuis issus de la redistribution de la richesse, ils font référence au soutien reçu gratuitement ou à moindre coût du fait qu'ils sont financés par un tiers parti, le réseau public ou privé. Il s'agit d'une forme de don qui peut prendre la forme de subventions, de prêts à taux préférentiels ou pour du capital de risque, ou encore à des services provenant d'organisations publiques ou financés par un tiers. Logis-Confort a reçu des appuis essentiels du CSSS de Québec-Nord, de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, de la SHQ, de la Ville de Québec, du Centre local d'emploi (CLE), de la Caisse populaire Loretteville, du Centre local de développement (CLD) ainsi que du Centre Saint-Louis.

Non seulement le CSSS de Québec-Nord est à l'origine du projet, en tant que membre de la table du RSIPA, mais il accompagne Logis-Confort tout au long de sa mise en œuvre. Les ressources humaines affectées par le CSSS sont des éléments indispensables à la réalisation et à la continuité du projet (gestionnaires, organisateurs communautaires, infirmières et auxiliaires familiales). Le personnel du CSSS a contribué notamment à la formation du CA provisoire, à l'obtention des lettres patentes, à la rédaction des règlements généraux, à la préparation du dossier nécessaire pour l'obtention des logements, à l'élaboration des protocoles d'entente entre les partenaires, etc. Parmi les autres responsabilités du CSSS de Québec-Nord, notons également : 1) l'évaluation et l'admission de la clientèle, bien que la corporation ait le pouvoir de décision finale ; 2) la prestation des services de santé et des services sociaux à la clientèle en perte d'autonomie et 3) l'évaluation des mesures de transfert pour la clientèle en perte d'autonomie. La direction du CSSS de Québec-Nord apporte également une contribution importante sur le plan matériel : cession du terrain à la corporation par un bail emphytéotique et appui pour l'obtention d'un financement en vue de la prestation de soins.

C'est l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale qui octroie le financement récurrent annuel de 650 000 \$. C'est également elle qui a la responsabilité de l'accréditation de Logis-Confort, c'est-à-dire qu'elle doit certifier si les lieux et les services respectent les normes du système de santé.

Le groupe de ressources techniques SOSACO accompagne gratuitement le groupe tant que celui-ci n'a pas atteint le stade d'acceptation du projet par la SHQ. Logis-Confort est obligé de traiter avec un groupe de ressources techniques, car il s'agit d'une condition d'accessibilité au programme AccèsLogis de la SHQ. SOSACO est un OBNL incorporé en 1977 à l'initiative des membres de la coopérative du Faubourg, composés de militants du quartier Saint-Jean-Baptiste et de la SHQ. Sa création visait à répondre à un besoin d'aide technique efficace pour accompagner les coopératives d'habitation dans l'univers complexe de la construction et de la rénovation, puis pour soutenir la réalisation de nouveaux projets novateurs. Trente ans plus tard, grâce à SOSACO, plus de 1 800 logements ont vu le jour

sur le territoire de la grande région de Québec, autant sous la forme de coopératives, d'OBNL que d'habitations communautaires et mixtes. Le groupe de ressources techniques SOSACO est gestionnaire du projet Logis-Confort et il accompagne l'organisme dans toutes les étapes du projet, de sa préparation à sa réalisation. Il travaille même avec les promoteurs jusqu'à un an après l'implantation du projet afin de s'assurer que le groupe de promoteurs possède toutes les connaissances et les habiletés nécessaires pour gérer l'entreprise.

Par son programme AccèsLogis, la SHQ, constituée en 1967, est, au moment de la planification du projet et toujours en 2012, « l'organisme responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des programmes d'habitation » au Québec, en plus d'être le conseiller principal du gouvernement provincial en la matière (SHQ, 2003 : 1). À travers les différents mandats qui lui sont confiés par le gouvernement du Québec, la SHQ s'est vu confier la mise en œuvre du programme AccèsLogis qui a pris forme en octobre 1997 et qui a servi à concrétiser le projet Logis-Confort.

**Tableau 1.15 : Modalités du programme AccèsLogis Québec de la SHQ**

Type de projet	Description	Subvention (pourcentage des coûts de réalisation admissibles)	Contribution minimale du milieu (pourcentage des coûts de réalisation admissibles)	Supplément au loyer (pourcentage des ménages locataires)
Volet 1	Logements pour des ménages à revenu faible ou modeste	50 %	De 5 à 15 %	Entre 20 et 50 %
Volet 2	Logements permanents avec services pour des personnes âgées en légère perte d'autonomie	50 %	De 5 à 15 %	Entre 20 et 50 %
Volet 3	Logements permanents ou de transition	50 %	15 %	Entre 20 et 100 %
	Hébergement d'urgence (chambres)	66 %	15 %	Non admissible
	Logements temporaires pour des personnes victimes de violence familiale	100 %	0 %	Non admissible

Source : SHQ, 2009 : 2.

Logis-Confort a postulé au volet 2 du programme relativement aux logements permanents avec services pour des personnes âgées en légère perte d'autonomie. La subvention de 50 % du coût du projet est financée sur une période de 15 ans par un prêt hypothécaire auprès d'un prêteur agréé reconnu par la SHQ et remboursé par elle. Logis-Confort reçoit donc une subvention de 1 852 350 \$ de la SHQ, qui offre également une garantie de prêt hypothécaire à 100 % pour la partie du prêt remboursée par Logis-Confort, et ce, pour une période de 25 ans pouvant s'étendre jusqu'à 35 ans. L'hypothèque de la corporation – le total des emprunts moins la contribution initiale et la subvention de la SHQ – s'élève alors à

1 411 772 \$. La moitié des locataires, dont le revenu annuel ne dépasse pas 21 000 \$ pour un couple ou pour une personne seule, ont accès au programme de supplément au loyer, destiné à aider les personnes à faible revenu à réduire leur effort au logement. Pour ces locataires, le loyer équivaut à 25 % de leur revenu, la différence étant couverte par le programme. De plus, la SHQ offre une subvention additionnelle appelée « Subvention pour clientèle handicapée » qui peut atteindre 5 000 \$ par logement habité par une personne limitée physiquement ou intellectuellement. Avant d'être accepté, le projet doit toutefois disposer d'un terrain ainsi que des fonds équivalant à 15 % des frais que Logis-Confort doit déboursier.

Cette portion de 15 %, évaluée à 517 000 \$, est absorbée en grande partie par la Ville de Québec, partenaire du projet. D'autres partenaires locaux s'ajoutent, notamment le CLSC de la Jacques-Cartier et le CLD de Québec, qui accordent une somme de 24 200 \$, ainsi que la Caisse populaire de Loretteville, qui finance l'étude de 2003-2004 et le projet à la hauteur de 1 000 \$ par logement, pour un total de 32 000 \$. Le CLE de Loretteville contribue également au projet, avec une subvention salariale pouvant atteindre 13 500 \$ par année. Finalement, Logis-Confort reçoit 36 375 \$ du programme énergétique NovoClimat du ministère des Ressources naturelles du Québec. Sans l'ensemble de ces contributions, le projet Logis-Confort n'aurait probablement pas vu le jour.

#### **1.3.4. Le démarrage**

L'origine de Logis-Confort peut être retracée bien avant la constitution du comité provisoire de la corporation. En effet, l'initiative de logement social pour personnes âgées, pilotée en grande partie par ses utilisateurs, est le résultat d'un programme beaucoup plus vaste en santé publique visant l'intégration des services. Lafortune, Béland et Bergman (2012 : 4) décrivent le concept ainsi :

L'intégration est caractérisée par un alignement des processus d'offre de soins, de gestion et du financement qui vise, dans sa forme la plus achevée, l'atteinte d'objectifs sanitaires, administratifs et financiers communs. Cette forme d'association passe par une connaissance de l'état de santé et des besoins de services de la population desservie, l'offre de la gamme de services requis, l'utilisation d'instruments de gestion conséquents et communs (système d'information, appréciation de la qualité et rémunération) et la capacité de maintenir des relations interorganisationnelles nécessaires à l'atteinte des objectifs.

L'intégration des services est un idéal poursuivi depuis plusieurs dizaines d'années au Québec et c'est le programme On Lok, implanté dans un quartier chinois de San Francisco dans les années 1970, qui a servi de modèle (Lafortune, Béland et Bergman, 2012). Le but du programme On Lok consiste à maintenir le plus longtemps possible les personnes âgées dans leur milieu. L'analyse du programme établit qu'une moins grande fragmentation des services de soins et de financement, grâce à la création d'organismes stimulant la participation des usagers et l'arrimage des acteurs locaux, permet aux locataires de réduire leur taux d'hospitalisation, de recevoir davantage de services de proximité et de limiter les coûts totaux de 21 % par rapport au groupe témoin. Devant ces résultats, de nombreux programmes similaires ont vu le jour dans les années 1980 et 1990 en Amérique et en Europe, adaptant le programme aux réalités locales. Au Québec, c'est à la fin des années 1990 que des programmes semblables, comme le Système intégré pour personnes âgées

en perte d'autonomie (SIPA) et le Programme de recherche sur l'intégration des services de maintien de l'autonomie (PRISMA), sont implantés respectivement à Montréal, dans les Bois-Francs et en Estrie. Cette pratique est reproduite ensuite dans les autres instances régionales de santé et de services sociaux de la province. Pour la Capitale-Nationale, le projet de RSIPA prend naissance au début des années 2000, par la formation d'une table de discussions composée de directeurs et de coordonnateurs des programmes Personnes âgées des CLSC de la région. On y discute du plan de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de mettre en place une table du RSIPA sur le territoire de chaque CLSC. On y décide des acteurs qui doivent être sollicités ainsi que de la manière de le faire par l'envoi de lettres officielles aux partenaires potentiels. La Table de coordination du RSIPA du territoire du CLSC de la Jacques-Cartier est créée en avril 2002<sup>1</sup>. Ses instigateurs sont la directrice de programme Lise Langlois et l'organisateur communautaire et membre du comité analyse de milieu de la région 03, Bernard Lafrance. Un document interne rédigé par Lise Langlois en 2005 précise les visées de cette table :

La table de coordination territoriale du réseau de services intégrés a comme mandat de s'assurer de la complémentarité et du continuum de services aux personnes âgées sur le territoire desservi par le secteur de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier. Cette table a aussi comme responsabilités d'identifier les maillons manquants dans la chaîne des services aux personnes âgées et de participer activement au développement de ceux-ci.

Selon Langlois (2005), la table régionale prévoit dès le départ que les rôles officiels des acteurs du secteur public de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier sont ceux d'animateur, de coordonnateur et de partenaire. Ces responsabilités, suggérées par les instances régionales de santé et de services sociaux, donnent encore plus de poids au sein de la table au CLSC, déjà un acteur majeur dans le domaine de la santé, fonctionnant avec un budget surpassant celui des entreprises privées et communautaires locales et étant représenté par une gestionnaire de haut niveau. Dans le but de favoriser la mobilisation, la participation et la réussite du programme, Langlois et Lafrance décident de tout faire pour aplanir les rapports asymétriques entre le CLSC et les partenaires de la table du RSIPA. Ils rejettent d'emblée la stratégie de recrutement par lettres, préconisée par la Régie régionale de la santé et des services sociaux, misant plutôt sur les rencontres face à face, sur le dialogue et sur la garantie de rapports égaux entre les participants.

Les initiateurs de la table du RSIPA sont alors conscients des effets pervers de l'hyperconcertation et désirent s'assurer que le programme n'est pas une simple consultation au bénéfice du réseau public, mais bien un projet commun, jugé utile par et pour tous les participants. L'impression d'alors était que la table du CLSC de la Jacques-Cartier fonctionnait différemment des autres. Pour ces raisons, Bernard Lafrance rencontre toutes les organisations du territoire pouvant être concernées par la question de l'intégration des services aux personnes âgées. Autant que faire se peut, il rencontre également les usagers de ces organisations. Aux dires des personnes interviewées, ce fut un travail colossal. En même temps, Lafrance profite des échanges pour effectuer une étude exploratoire sur les besoins des personnes âgées, notant au passage les préoccupations

---

<sup>1</sup> Les participants de la table du RSIPA sont présentés à la section 1.3.2.

des acteurs. Parallèlement à l'étude, il engage, dit-on, un dialogue honnête avec les participants potentiels afin de comprendre ce qui freinerait ou stimulerait leur participation. Il s'avère que les principales craintes reposent sur des rapports inégaux et sur une impression de perte de temps.

Les deux personnes âgées participant à la table du RSIPA ne sont donc pas les seuls citoyens mobilisés. Un groupe est formé par subdivision du territoire du CLSC : d'une part, Sainte-Catherine de la Jacques-Cartier, Saint-Gabriel-de-Valcartier, Loretteville, Neufchâtel et Wendake ; de l'autre, Val-Bélair et Saint-Émile. Parmi les personnes qui participent à ces groupes, deux sont mandatées pour les représenter à la table du RSIPA et sont invitées par la suite à leur faire rapport de l'évolution des dossiers.

Le fonctionnement de la table du RSIPA est démocratique : tous les participants sont égaux, ont droit de parole et ont un poids décisionnel identique (une personne = un vote). Les décisions se prennent davantage par recherche de consensus, reposant d'abord sur un dialogue jusqu'à ce qu'une majorité des membres trouvent un terrain d'entente. Le vote n'est qu'une étape secondaire au dialogue. On dit que la table a élaboré graduellement son orientation et son plan d'action. À partir des constats de l'étude exploratoire réalisée par Bernard Lafrance, ayant permis d'identifier entre 42 et 51 éléments à améliorer, huit comités sont formés de 2002 à 2004. Parmi ces comités, plusieurs projets sont mis en œuvre à court terme afin de maintenir la mobilisation des participants. Il s'agissait parfois de rétablir les liens ou d'améliorer la communication entre certaines organisations.

Deux projets de plus grande envergure sont mis en place : l'analyse des besoins des personnes âgées (présentée plus en détail à la section 4) et le dossier portant sur l'hébergement des personnes âgées. L'analyse des besoins a permis entre autres de confirmer la priorité déjà pressentie par les membres de la table, relativement au besoin de logement pour personnes âgées en perte d'autonomie et à faible revenu, puis de préciser plusieurs autres besoins et inquiétudes exprimés par les aînés. Les principaux acteurs de ce comité sont Bernard Lafrance, Marcel Martineau, le Centre de santé de La Haute-Saint-Charles, l'OMH de Québec, le Centre de santé Wendake et le CLD de Québec. Ensemble, ils explorent les différentes sources de financement et déposent une soumission au programme « Pour un nouveau partenariat au service des aînés » du MSSS. Puis ils prennent la décision de former une corporation, celle de Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles, afin de développer des ressources alternatives d'hébergement et de les gérer.

Le premier CA de Logis-Confort regroupe des personnes possédant de nombreuses expertises pertinentes aux activités de Logis-Confort : un ingénieur civil à la retraite, un ancien directeur de caisse populaire, un notaire, une intervenante dans le domaine des soins de la santé. Ces personnes possèdent une excellente connaissance du milieu et du secteur de Loretteville. Or, le démarrage du projet s'avère difficile pour plusieurs raisons : retrait d'acteurs importants, mode PPP, refus des modifications apportées au projet initial<sup>1</sup>. Le projet semble mourir avant même d'avoir vu le jour, mais il reprend vie un an et demi plus tard, grâce aux efforts de la nouvelle directrice du secteur de La Haute-Saint-Charles, Nathalie Arcand, et de l'organisateur communautaire, Michel Desrosiers, de même qu'à l'implication du groupe des promoteurs et des nombreux appuis reçus.

---

<sup>1</sup> Voir les détails à la section 1.3.1 portant sur le projet initial.

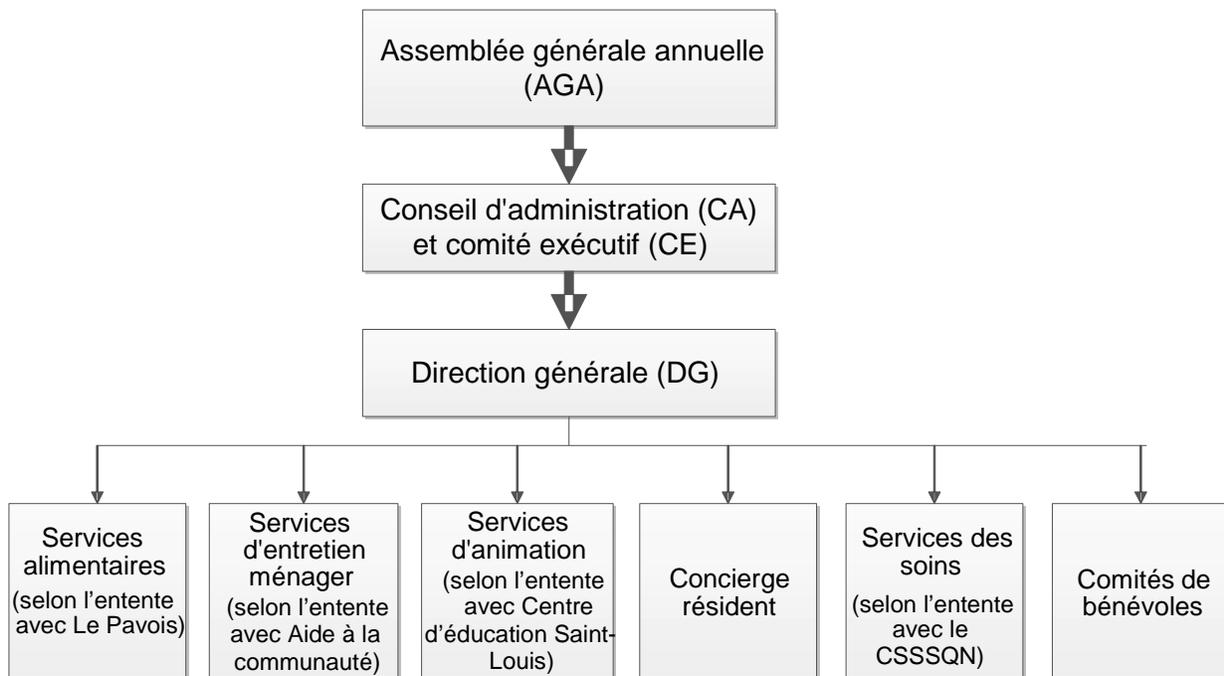
## 2. Les acteurs

Cette section porte sur le fonctionnement actuel de l'initiative Logis-Confort. On y présente les personnes et groupes impliqués de près ou de loin dans l'organisation. Autrement dit, la monographie présente « un portrait sociologique des sous-groupes à l'interne et à l'externe » (Comeau, 2012, non publié).

### 2.1. Les acteurs internes

Les acteurs que l'on retrouve au sein de la structure organisationnelle de l'initiative, agissent dans diverses sphères d'activité, comme l'illustre l'organigramme ci-dessous.

**Schéma 2.1 : Organigramme de Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles, 2009**



On peut regrouper ces activités en deux types : celles en lien avec la gouvernance et celles qui sont d'ordre opérationnel. Dans le premier type, les acteurs détiennent le pouvoir de décider des orientations de l'organisation dans son ensemble et de déterminer les actions à mettre en place. Dans le second, les acteurs exécutent les tâches et prodiguent les services.

#### 2.1.1. Sur le plan de la gouvernance

Selon Comeau (2012, non publié) « la gouvernance réfère aux différents mécanismes qui délimitent les pouvoirs et encadrent les décisions des dirigeants ». La gouvernance implique

des rapports de force entre les acteurs, généralement à l'intérieur des frontières définies par les lois et règlements présentés en détail à la section 3. Dans le cas de Logis-Confort, les acteurs actifs dans la gouvernance de la corporation sont les membres, les administrateurs, l'équipe de travail et les comités de travail.

### **Les membres**

Jusqu'en 2012, la corporation est officiellement composée de deux types de membres : les membres résidents ou leur représentant légal et les membres bénévoles œuvrant auprès de Logis-Confort. La dernière version des règlements généraux, datant de 2012, donne une définition du membership qui ne distingue plus les bénévoles des résidents :

Peuvent être membres de la corporation : les usagers ou leur représentant, les bénévoles, les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale dispensateurs de services aux membres usagers de la corporation, le CSSS de Québec-Nord secteur de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier [un siège de membre réservé] et les représentants du milieu.

Si avant 2012 aucun employé rémunéré ne peut devenir membre de la corporation et que les résidents le deviennent automatiquement (un membre par logement), en 2012 la personne au poste de coordination est admise d'office comme membre, sans droit de vote, et l'admission d'un membre est soumise au jugement du CA. Les conditions essentielles d'adhésion consistent à souscrire aux principes fondamentaux et aux objectifs de la corporation et à résider sur le territoire du CSSS de Québec-Nord, secteur de La Haute-Saint-Charles/Jacques-Cartier. Ainsi, les membres usagers, leurs représentants, les bénévoles, la personne en poste à la coordination, les acteurs locaux, le CSSS de Québec-Nord et les organisations offrant des services composent l'assemblée générale des membres. Chacun d'entre eux a une carte de membre qui symbolise, dit-on, l'appartenance ainsi que les droits et responsabilités de chacun.

**Image 2.1 : Logo et carte de membre de Logis-Confort**



L'assemblée des membres est souveraine selon les pouvoirs que lui confère la troisième partie de la Loi des compagnies du Québec (L.R.Q. chapitre C-38, art. 218), relativement à la nomination du vérificateur externe, à l'élection des administrateurs ainsi qu'à la ratification des décisions des administrateurs portant sur la dissolution, la fusion et la vente de biens, de même que sur les changements aux règlements généraux et aux lettres patentes.

Les noms des membres et leur provenance n'ont pas été archivés. Une partie des documents ont été perdus au cours des remplacements successifs au poste de coordonnatrice, s'étalant sur une période de trois ans. Le document de sélection de la première cohorte de résidents, entrée à la ressource en juin 2009, indique que sur les 18 logements du volet 1 (personnes autonomes), 11 sont occupés par des femmes seules, 2 par des hommes seuls et 5 par des couples. En ce qui a trait aux 34 logements du volet 2 (personnes en perte d'autonomie), seulement 30 sont occupés dès le départ, dont 16 par des femmes seules, 5 par des hommes seuls et 9 par des couples. En 2012, le nombre de logements pour personnes en perte d'autonomie occupés grimpe à 33 : 21 sont occupés par des femmes seules, 8 par des hommes seuls et 4 par des couples. La même année, le nombre des logements pour personnes autonomes se présente ainsi : 13 occupés par des femmes seules, 1 par un homme seul et 4 par des couples. Entre 2009 et 2012, la majorité des locataires sont des femmes seules. En trois ans, une quinzaine de résidents sont décédés. De novembre 2011 à novembre 2012, quatre personnes sont transférées en CHSLD et deux ont choisi de vivre dans une nouvelle résidence.

Parmi les résidents, deux membres locataires ne font pas partie de la population ciblée. Ce sont deux jeunes femmes à mobilité réduite, dans la vingtaine et la trentaine, qui occupent les deux studios. Ces personnes ont déjà accès à des subventions au logement ainsi qu'au programme AccèsLogis et s'acclimatent bien, dit-on, à leur environnement plus âgé et associatif. Elles n'occupent pas, jusqu'à maintenant, de poste au CA, mais elles assistent aux assemblées générales annuelles.

### ***Les administrateurs***

Au départ, il est prévu que Logis-Confort serait administré par un conseil d'administration de treize administrateurs. Cet article fait rapidement l'objet d'une modification et le CA ne dépassera jamais le nombre de neuf. L'élément qui demeure inchangé dans les règlements généraux, c'est qu'un tiers des administrateurs doivent idéalement être des résidents de Logis-Confort.

Tous les membres de la corporation sont éligibles à un poste d'administrateur, sauf ceux qui sont salariés. Ils sont élus ou acclamés lors de l'assemblée générale. Les sièges peuvent également être cooptés en cours d'année. La durée des mandats est de deux ans, avec une alternance favorisant la continuité : quatre postes sont en élection les années paires et cinq, les années impaires. Sur les 23 personnes ayant été administrateurs depuis 2004, sept sont des femmes. En excluant les quatre administrateurs élus au cours des six derniers mois, les femmes sont en poste en moyenne 3,40 années avec un écart type de 1,8, alors que les hommes restent en poste en moyenne 4,38 années avec un écart type de 2,55. En omettant les postes cooptés, toutes les femmes ont fait au moins un mandat et seulement une est restée plus de trois ans. Pour ce qui est des hommes, un sur quatre n'a pas terminé son mandat, alors que les autres sont restés plus de trois ans. De 2007 à 2011 inclusivement, le CA a compté en moyenne une ou deux femmes par année.

Les administrateurs les plus actifs officiellement sont ceux qui remplissent les tâches au comité exécutif (CE), soit la présidence, la vice-présidence, le secrétariat et la trésorerie. Mis à part le poste de secrétaire, occupé par une femme de 2004 à 2006, tous les postes du comité exécutif ont été tenus par des hommes.

### ***L'équipe de travail***

Sur le plan institutionnel, l'équipe de travail fait surtout référence à la direction générale, responsable de la coordination de l'ensemble des activités. Le poste de coordination est tenu par un employé, qui habituellement s'assure de la réalisation des orientations prises par les administrateurs. Trois coordonnatrices se sont succédé depuis 2009. Il y a d'abord eu Flore Nomegne Fondjie qui, dit-on, était très aimée des locataires et des administrateurs. Elle a quitté Logis-Confort après un an de service en raison d'une grossesse et d'une nouvelle opportunité professionnelle. Elle a été remplacée par Ghislaine Auclair qui est partie après six mois. C'est Johanne Beaulieu, retraitée du ministère des Transports à titre d'adjointe administrative, qui a pris la relève ; elle est en place depuis un peu plus de deux ans. Son travail est apprécié par les locataires et les administrateurs. Certaines personnes interviewées affirment qu'il est presque impossible pour l'organisme d'engager des gestionnaires de formation ou d'expérience, les conditions offertes n'étant pas concurrentielles sur le plan salarial. À l'ouverture, le salaire proposé à la coordonnatrice était de 14 \$ l'heure pour des semaines de 30 heures. Une partie de ce salaire était même financée par un programme de subvention salariale en économie sociale du CLE. Afin de répondre aux attentes de l'employée tout aidant à réduire les dépenses, Johanne Beaulieu travaille moins d'heures que ses prédécesseurs qui étaient en fonction quatre jours plutôt que trois.

### ***Les comités de travail***

Comme prévu dans les règlements généraux, le CA peut former des comités selon les besoins, déterminant leurs mandats et leurs modalités de fonctionnement. En général, les comités comprennent, en plus de certains administrateurs, des membres qui ne font pas partie du CA. Ces entités n'ont pas de pouvoir décisionnel ; leur rôle consiste à faire des recommandations au CA ou à exécuter des tâches commandées par celui-ci.

Un seul comité est actif en 2012 ; il s'agit du comité de sélection des locataires. Les membres du comité sont élus (ou leur élection est ratifiée) par l'assemblée générale. Ils ont la tâche plutôt complexe, selon les personnes interviewées, de décider qui fera ou ne fera pas partie des locataires. Le comité est habituellement formé de trois à cinq personnes locataires ou administrateurs de la ressource, ainsi que d'une ou deux personnes de l'extérieur, généralement des employés du CSSS de Québec-Nord qui viennent expliquer la situation des locataires potentiels. Les archives existantes indiquent qu'en 2010 les cinq personnes à l'interne étaient trois femmes locataires et deux hommes administrateurs, alors qu'en 2012 il s'agit d'une femme locataire et de quatre hommes administrateurs.

Au cours des années, surtout au moment du démarrage, se forment les comités suivants :

- 1) le comité des règlements généraux pour la rédaction de ces règlements ;
- 2) le comité de chantier et d'aménagement pour superviser les travaux de construction ;
- 3) le comité de services pour la sélection des partenaires et l'élaboration des ententes de services ;
- 4) le comité de sélection des professionnels pour l'embauche du concierge et du coordonnateur ou de la coordonnatrice ;
- 5) le comité de trésorerie servant de mécanisme d'entraide pour les administrateurs.

Selon les personnes interviewées, les participants aux comités sont principalement des administrateurs.

### **2.1.2. Sur le plan opérationnel**

Selon Comeau (2012, non publié), l'aspect opérationnel fait référence aux acteurs impliqués dans « la production des services relatifs au logement des personnes et aux activités périphériques (loisirs, repas, services de santé, etc.) ». Dans le cas de Logis-Confort, les acteurs internes qui travaillent à la production de biens et de services ont la responsabilité d'attribuer des logements, d'assurer l'entretien régulier des logements et des aires communes, de fournir des soins de santé, des services de repas, de même que des services de loisir et de transport.

#### ***L'attribution des logements***

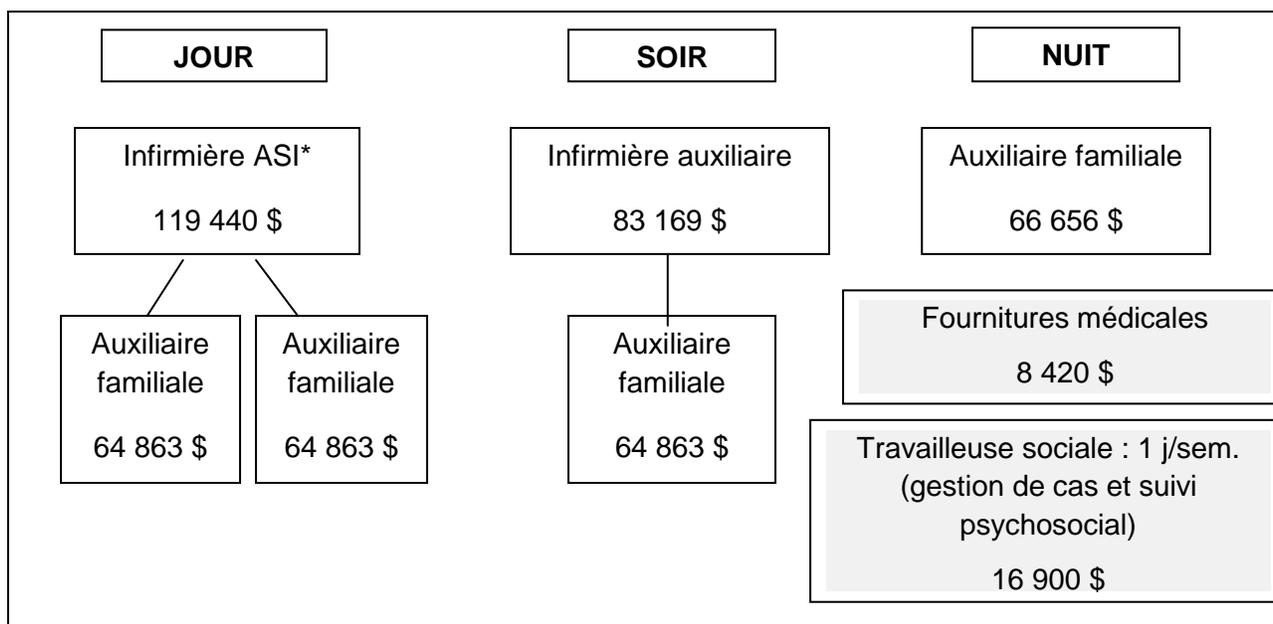
Logis-Confort offre 52 logements, soit 18 pour personnes âgées autonomes, 32 pour personnes âgées en perte d'autonomie et deux studios pour personnes à mobilité réduite. Pour avoir accès aux logements il faut adresser une demande en bonne et due forme à Logis-Confort et être choisi par le comité de sélection. Ce comité doit s'en tenir aux critères et à la procédure établis dans la politique interne de sélection élaborée avec l'aide de professionnels du CSSS de Québec-Nord. Le comité soumet ses recommandations au CA, qui doit les approuver.

#### ***L'entretien des aires communes***

Pour répondre aux attentes des résidents qui désirent vivre dans des aires communes propres, Logis-Confort a embauché un concierge en 2009. Le poste est occupé par une seule personne jusqu'à son abolition en novembre 2010, à la suite du congédiement de l'employé. Le concierge avait la responsabilité d'entretenir les aires communes intérieures et extérieures, de vérifier les systèmes d'alarme et de réparer dans les limites de ses connaissances les bris ponctuels. Il résidait à Logis-Confort et recevait 14 \$ l'heure pour des semaines de 20 heures. Après son licenciement, la corporation opte plutôt pour une entente de services avec la compagnie privée Solu-Pro inc. Bien que les résidents et les administrateurs soient satisfaits du travail des employés de l'entreprise, plusieurs personnes interviewées estiment que le fait d'avoir un concierge résident comportait plusieurs avantages. Par exemple, en cas de réparations urgentes il y avait quelqu'un sur place pour réagir rapidement. De plus, Solu-Pro s'occupe exclusivement de l'entretien à l'intérieur de la résidence, laissant à l'organisme le soin de s'occuper de l'extérieur. Selon plusieurs résidents, l'aménagement extérieur est actuellement négligé.

#### ***Les services d'aide et de soins***

Comme il a déjà été mentionné, la corporation a obtenu une subvention récurrente annuelle de 650 000 \$ de l'Agence de santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale pour dispenser des soins de santé et de services sociaux à la ressource. Le diagramme suivant donne un aperçu de la répartition de cette somme selon les différentes composantes de l'offre de services du CSSS de Québec-Nord. Les sommes présentées n'équivalent pas au salaire des personnes ; le calcul des coûts repose sur une offre de services étalée sur 365 jours par année et comprenant les frais de remplacement, les bénéfices marginaux et les parts de l'employeur.

**Schéma 2.2 : Structure des services d'aide et de soins à Logis-Confort, 2009**

\* Infirmière ASI : infirmière assistante du supérieur immédiat.

Le diagramme indique que trois types de travailleuses fournissent des soins de santé à partir du local d'infirmierie situé dans la résidence : l'infirmière ASI, l'infirmière auxiliaire et l'auxiliaire familiale. Les professionnels de la santé travaillant pour la ressource sont des femmes depuis les débuts de Logis-Confort. Ces femmes occupent 16 emplois, dont un emploi à temps plein d'infirmière ASI, deux emplois à temps plein et trois à temps partiel d'infirmière auxiliaire, ainsi que cinq emplois à temps plein et un nombre équivalent à temps partiel pour les auxiliaires familiales.

L'infirmière ASI joue le rôle de chef d'équipe, son supérieur immédiat étant un gestionnaire de la direction des services Soins à domicile au CSSS de Québec-Nord. Elle travaille de jour et en semaine. Sur le plan de la gestion, l'infirmière ASI prévoit et coordonne les activités quotidiennes, s'assure que les règles liées aux soins et les procédures sont connues et respectées, s'occupe du remplacement du personnel, participe à l'évaluation des besoins locaux particuliers, vérifie que les fournitures médicales sont adaptées aux besoins et bien utilisées et, finalement, supervise le travail de son équipe. Elle prodigue aussi des soins médicaux, tels que des évaluations et suivis de l'état de santé, des prélèvements, des soins post-hospitalisations, la distribution et l'administration de médication, fait le suivi auprès des pharmaciens et des médecins, fournit des soins palliatifs et pratique des interventions ponctuelles de routine.

L'infirmière auxiliaire, quant à elle, travaille de soir et de fin de semaine. Généralement, deux à trois infirmières auxiliaires se partagent les plages horaires de travail. Elles font sensiblement les mêmes tâches que l'infirmière ASI en son absence et travaillent sous sa supervision. Il s'agit donc de coordonner l'équipe, d'évaluer le remplacement de personnel, de régler des problèmes de santé ponctuels, de donner un soin adapté à chaque patient, de participer aux procédés diagnostiques, thérapeutiques et préventifs et d'effectuer toutes les autres tâches liées à la profession.

Les auxiliaires familiales sont présentes à toute heure du jour et sont très sollicitées, surtout depuis l'entrée en vigueur de la loi 90 qui leur permet d'effectuer de nouveaux actes réservés. Elles fournissent des soins liés à l'hygiène, voient au confort des résidents, répondent à leurs besoins généraux et à leur bien-être, en intervenant physiquement et en transmettant des informations aux patients. Elles offrent également du soutien à l'habillement (au lever et au coucher), lors de déplacements (aux toilettes, par exemple), de même que de l'accompagnement aux repas et aux activités de groupe, tout en tentant de favoriser leur autonomie. Finalement, une partie importante de leurs tâches consiste à communiquer au responsable toute information pertinente concernant l'état de santé des résidents.

### ***L'entretien des logements***

L'organisme Aide à la communauté et services à domicile, qui a pignon sur rue à Loretteville, s'occupe des services à domicile depuis les débuts de Logis-Confort, notamment en ce qui a trait au ménage hebdomadaire des logements pour personnes semi-autonomes. Comme les services ne sont pas inclus dans le coût du loyer, les locataires peuvent décider de faire appel ou non à ces services. En 2009, le protocole d'entente prévoit des frais de 17,50 \$ l'heure pour le ménage des logements. Il s'agit de 32 heures de travail par semaine pour la ou les personnes affectées aux tâches.

Existant depuis 1986 et voué au maintien à domicile, cet OBNL est accrédité depuis ses débuts par l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale. Depuis 1998, l'organisme est également accrédité comme entreprise d'économie sociale en aide domestique par le chantier d'économie sociale. Sa mission première est l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées, en difficulté, en convalescence, handicapées, souffrant de maladie chronique, de même que de celle de la population en général. L'organisme vise également la création d'emplois de qualité et la réinsertion sociale et professionnelle. Il offre donc des services d'entretien ménager, de grand ménage, de travaux lourds, de préparation des repas, de soins d'hygiène, de gardiennage/répit et d'emplètes. Il est aussi propriétaire du magasin Vesto-Recyclo, une ressourcerie, et de la Maison communautaire Henri-Bergeron, qui vise à regrouper une quinzaine d'OBNL en un même endroit pour en faire un guichet unique de services et un milieu de vie communautaire. Les différents volets de services offerts par l'organisme peuvent parfois être accessibles aux résidents de Logis-Confort, à leur demande.

### ***Les services de repas***

Le Pavois, situé à Loretteville, est l'organisme responsable des services de repas depuis l'entrée des premiers locataires en 2009, et ce, jusqu'en 2011. Les frais de repas sont inclus dans le coût du loyer des locataires qui désirent ce service. Trois employés assurent le service, soit un cuisinier, un aide-cuisinier et un plongeur avec l'aide de neuf stagiaires en emploi, qui font partie du programme de réinsertion. Le Pavois, constitué en OBNL en 1989, a pour mission l'intégration sociale, scolaire et professionnelle des personnes ayant un problème de santé mentale. Le point de service de Loretteville, comme celui de Sainte-Foy, existe depuis 2001. Les services offerts à la clientèle sont des ateliers socioprofessionnels, des ateliers informatiques, des activités de socialisation (cafés, clubs de plein air), des groupes de rétablissement, du soutien aux études et des services d'intégration au travail. Afin de donner de l'expérience de travail à sa clientèle, et de contribuer à son autofinancement, Le Pavois a mis sur pied des entreprises d'économie sociale : la Friperie du Pavois, Les Copies du Pavois et les Éditions Claude Bussières, dans le secteur de

Limoilou, puis trois cafétérias. Une de ces cafétérias est celle de Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles. Le contrat de service est interrompu en 2011 afin de réduire les coûts à payer par les locataires. Le Buffet Diane Morin et filles, nouveau contractant qui est un service de traiteur, offre des repas à moindre coût (6,61 \$, comparativement à 10 \$). Ainsi, bien que la mission du Pavois soit louable, Logis-Confort privilégie le bien-être de ses membres en réduisant le plus possible les frais associés aux loyers.

### **Les services de loisir et de transport**

Les administrateurs et les bénévoles tentent à maintes reprises d'offrir des activités de loisir aux locataires. En 2009, le Centre Saint-Louis de Loretteville, un OBNL membre de la première table à l'origine de Logis-Confort, offre gratuitement des ateliers de conditionnement physique léger aux locataires, qu'il doit interrompre en raison du nombre insuffisant de participants qui l'empêche de bénéficier d'un financement du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Les administrateurs font également l'achat de jeux de « pichenottes » et de poches et d'une table de billard, sans succès. Non seulement les locataires ne les utilisaient presque pas, mais on dit qu'ils étaient une source de dispute entre les joueurs. Une nouvelle demande de jeu de pétanque est à l'étude. Depuis son arrivée, la coordonnatrice en place a instauré les mardis Bingo, qui fonctionnent bien selon les personnes interviewées. Toutes les fêtes (Noël, Pâques, Saint-Valentin, etc.) sont également soulignées et quelques fois par année une chorale vient chanter pour les résidents. Pour l'instant, la principale activité consiste à se rassembler entre amis dans les aires communes.

Bien que les résidents soient à proximité de services de santé du fait que Logis-Confort est situé à proximité de l'Hôpital Chauveau, la situation est différente pour l'accès à d'autres services. En effet, les résidents en perte d'autonomie n'ont pas facilement accès aux services de restauration, au bureau de poste, à l'épicerie, etc. Comme Logis-Confort ne gère aucun service de transport, les personnes à mobilité réduite font appel au Service de transport adapté de la Capitale. De plus, l'ensemble des locataires peut profiter, deux fois par semaine, d'un service de navette offert par les services d'alimentation de proximité, Provigo et IGA.

## **2.2. Le réseau**

Le projet d'habitation a pris naissance au sein d'un réseau, par les travaux des membres de la table locale de coordination du RSIPA sur le territoire de la Jacques-Cartier. C'est un projet issu des efforts de la communauté, de ceux des personnes âgées qui ont contribué à sa mise en place et qui en sont les administrateurs aujourd'hui. Cette dynamique a permis de bâtir un projet fortement enraciné dans son milieu. Les individus et les organisations impliqués dans la ressource font partie de la collectivité. Non seulement Logis-Confort est ancré dans son milieu depuis ses débuts, mais il est maintenant reconnu comme un joueur important parmi les organismes qui travaillent auprès des personnes âgées. Les acteurs locaux qui composent le réseau de l'organisme peuvent être répartis en quatre catégories, selon le type de liens qu'ils entretiennent avec l'initiative de logement social. On trouve : 1) les fournisseurs de biens et services ; 2) les donateurs ; 3) les organismes fixant les règles internes et externes auxquelles doit se soumettre l'initiative et 4) les partenaires favorisant le déroulement des activités.

Les fournisseurs de biens et services ont été, pour la plupart, présentés précédemment. Ce sont le CSSS de Québec-Nord pour les services de soins et services sociaux, Solu-Pro pour l'entretien des aires communes, Aide à la communauté et services à domicile de Loretteville pour l'entretien ménager d'une partie des logements, Buffet Diane Morin et filles pour le service des repas, le Service de transport adapté de la Capitale pour les déplacements à l'extérieur ; Provigo et IGA pour le transport vers les services d'alimentation. Logis-Confort tente de signer une entente de service avec des entreprises pour répondre aux besoins de ses membres et locataires.

Les donateurs qui ont permis la réalisation du projet ont fait l'objet d'une présentation à la section 1.3.3 portant sur les appuis reçus. Il s'agit : du CSSS de Québec-Nord pour le terrain ; de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale pour le financement récurrent ; de la SHQ à travers le programme AccèsLogis ; de la Caisse populaire Desjardins de Loretteville pour le financement de l'étude 2003-2004 et l'octroi de 1 000 \$ par logement subventionné ; de la Ville de Québec et le CLD pour l'octroi de fonds nécessaires au démarrage du projet ; du CLE pour le financement de la rémunération de la coordonnatrice ; du ministère des Ressources naturelles avec le programme NovoClimat ainsi que des nombreux bénévoles et administrateurs, résidents ou non de Logis-Confort. En 2012, la corporation compte toujours sur le soutien financier de l'Agence de la santé et des services sociaux, de la SHQ, du CSSS de Québec-Nord et du CLE. Elle ne pourrait atteindre ses objectifs sans le concours de ces sources de financement.

En ce qui concerne les acteurs qui doivent s'assurer de rendre conforme aux lois le fonctionnement de Logis-Confort, les plus importants sont l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, le CSSS de Québec-Nord, le registraire des entreprises et la Régie du logement. Les relations entre la ressource et les organisations régulatrices sont décrites en détail à la section 3.2 qui aborde les règles externes. Aucun de ces acteurs n'est considéré comme une instance qui brime la liberté de la corporation. Ces organismes sont perçus comme des guides et des spécialistes dans leur domaine respectif. Selon les personnes interviewées, aucune de leurs exigences n'est remise en question. À ces organismes s'ajoute le rôle joué par la communauté. Plusieurs des membres, administrateurs et bénévoles viennent du milieu. Toujours selon les personnes interviewées, il est clair que l'image de Logis-Confort, sa mission et les moyens mis en place doivent être considérés comme légitimes par la population si l'organisme veut maintenir l'implication bénévole des citoyens, sur laquelle repose grandement son fonctionnement. La diffusion d'informations au sujet de la corporation ainsi que le recrutement se font principalement de bouche à oreille, de citoyen à citoyen, d'intervenant à intervenant. Cette absence de campagne de publicité oblige Logis-Confort à toujours veiller à sa réputation.

Les principaux partenaires de Logis-Confort sont les individus et les organismes qui possèdent d'importants réseaux de contacts ainsi que des informations précieuses et parfois privilégiées. Michel Desrosiers est actuellement le plus grand allié. En tant qu'organisateur communautaire, il possède les connaissances pour intervenir ou faire intervenir un contact dans la majorité des situations auxquelles l'organisme peut devoir faire face. Toutes les personnes interviewées le considèrent comme un soutien important. Des appuis semblables se trouvent également à la FÉCHAQC, avec Colette Paquet, ainsi que chez SOSACO, avec Sylvie Naud, mais ces derniers sont moins ancrés sur le territoire de La Haute-Saint-Charles.

### **3. La dimension institutionnelle de Logis-Confort**

La dimension institutionnelle porte sur les règlements et les mécanismes de décision qui permettent de comprendre le système de fonctionnement interne de Logis-Confort. Il s'agit autant de règles officielles (règlements internes et lois) que de coutumes, c'est-à-dire des façons de faire habituelles et généralisées qui sont implicites ou simplement non écrites (Touraine, 1993 : 58-67 ; Bélanger et Lévesque, 1994).

#### **3.1. Les règles internes**

Les règles internes font référence à des textes de lois, à des règlements ainsi qu'à des politiques qui définissent les rôles des différentes instances et encadrent le mode de fonctionnement d'une organisation.

##### **3.1.1. Les particularités liées au statut juridique**

Le choix du statut juridique a une influence sur les rapports de pouvoir à l'interne. L'initiative Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles est incorporée, conformément aux lettres patentes octroyées par le ministre des Institutions financières le 5 avril 2004, en OBNL, association sans capital-actions sous l'autorité de la Loi sur les compagnies du Québec, troisième partie (L.R.Q., c. C-38). Pour être constituée en OBNL, l'organisation doit remplir certaines conditions préalables : 1) être composée d'au moins trois fondateurs âgés de plus de 18 ans ; 2) avoir un siège social au Québec ; 3) se doter d'un nom, de règlements généraux, d'un compte bancaire et d'administrateurs élus ; 4) ne pas avoir l'intention de faire un gain pécuniaire, mais poursuivre plutôt « un but national, religieux, philanthropique, charitable, scientifique, artistique, social professionnel, sportif ou autre du même genre ». Une fois enregistrée, la corporation devient une personne morale autonome. La Loi sur les compagnies détermine également les pouvoirs et les responsabilités des membres, de l'assemblée des membres, des administrateurs et du CA.

En matière de responsabilités, les membres ne sont pas responsables des dettes de la corporation. L'OBNL est administré par un CA élu par l'assemblée des membres. À l'instar des coopératives, les membres de l'assemblée générale comme les membres du CA sont tous égaux sur le plan décisionnel, un membre équivalant à un vote. Cette particularité contraste avec le mode de fonctionnement des compagnies libérales traditionnelles où le pouvoir est souvent proportionnel au montant investi dans l'entreprise. Les premiers administrateurs affirment avoir privilégié la forme de l'entreprise collective plutôt que la forme libérale traditionnelle, la priorité étant de répondre aux besoins des membres et non de faire du profit. Ils mentionnent également avoir préféré la forme de l'OBNL à la forme coopérative afin de permettre une plus grande centralisation du pouvoir, gage selon eux d'un processus décisionnel plus rapide. De fait, une fois élus les administrateurs d'un OBNL peuvent faire changer les règlements généraux, alors qu'en coopérative c'est l'assemblée des membres qui en a la responsabilité exclusive.

### 3.1.2. Les règlements et les politiques internes

Les règlements et les politiques constituent un cadre légal qui doit être respecté. Or, certains articles des règlements généraux autorisent des changements aux rôles et mandats confiés aux différentes instances de la corporation – lesquels s’accompagnent de rapports de pouvoir à l’interne –, permettant ainsi d’améliorer le cadre offert par la loi.

En ce qui concerne les rapports de pouvoir entre les administrateurs et les membres, les règlements généraux prévoient qu’un administrateur peut être démis de ses fonctions par résolution adoptée par la majorité des membres présents à l’assemblée générale. Une assemblée générale extraordinaire peut même être convoquée par une résolution appuyée par le dixième des membres. Ainsi, le pouvoir de l’assemblée des membres ne se limite pas à l’élection des administrateurs, qui survient une fois par année. À l’inverse, les administrateurs ont le pouvoir d’octroyer le titre de membre aux demandeurs. De plus, les relations entre les membres et les administrateurs se font par l’intermédiaire des comités, qui informent le CA et agissent selon les mandats qui leur sont confiés par les administrateurs.

Au regard des rapports de pouvoir entre les administrateurs eux-mêmes, la participation de la coordonnatrice aux réunions du CA, telle que prescrite dans les règlements généraux, fait en sorte que les administrateurs sont directement et régulièrement informés de ce qui se passe à la corporation. L’information leur est transmise collectivement et au même moment, ce qui évite le contrôle ou la déformation de l’information par le président (voir la section suivante abordant la distribution formelle du pouvoir). Ainsi, la diffusion de l’information à tous les membres du CA peut changer les dynamiques de pouvoir entre les administrateurs.

D’autres relations de pouvoir sont présentes dans le cadre de l’octroi des services aux usagers et aux membres. La personne au poste de coordination est choisie par le CA pour administrer les activités quotidiennes, notamment la prestation des services de base. En plus d’effectuer les tâches administratives, celle-ci s’assure que les règlements liés à la gestion de l’immeuble sont appliqués, que les partenaires respectent les ententes de service et que les normes imposées par les partenaires du système de santé sont respectées. Il est rare qu’elle ait à contrôler directement les activités des partenaires. Ce sont les plaintes déposées par les usagers qui font office de contrôle, à l’exception des insatisfactions liées aux soins de santé et de services sociaux qui doivent être adressées au CLSC, conformément à l’entente de service signée par Logis-Confort et le CSSS de Québec-Nord. Par ailleurs, les insatisfactions à l’égard de la personne au poste de coordination ne passent pas inaperçues aux yeux du CA, puisque quelques administrateurs sont locataires et que d’autres, vivant à l’extérieur, sont très présents sur les lieux. Le CA a le pouvoir de congédier cette personne si elle fait preuve d’incompétence.

### 3.1.3. La distribution formelle du pouvoir

Les règlements généraux énoncent les rôles dévolus à chacune des instances de gouvernance à Logis-Confort, leur conférant un pouvoir décisionnel. Cette section se penche particulièrement sur le rôle de l’assemblée générale des membres, du CA, de la présidence et de la vice-présidence, du secrétariat, de la trésorerie et de la direction générale (poste de coordination).

L'assemblée générale des membres est composée de l'ensemble des membres en règle de la corporation. Une fois ceux-ci réunis en assemblée par le CA ou par une résolution appuyée par le dixième des membres, ils ont les pouvoirs suivants : 1) élire les administrateurs ; 2) nommer l'audit (anciennement le vérificateur) ; 3) recevoir le rapport annuel et les renseignements financiers ; 4) ratifier ou refuser les modifications des règlements généraux faites par le CA ; 5) modifier les lettres patentes ; 6) proposer des orientations et des améliorations à la corporation ; 7) transformer, fusionner ou dissoudre la corporation ; 8) autoriser le CA à engager des dépenses de plus de 5 000 \$ ; 9) faire des emprunts sur le crédit de la corporation et 10) changer le nombre d'administrateurs. Généralement, le quorum – c'est-à-dire une représentation minimale de votants – doit être atteint pour rendre légales les décisions prises en assemblée. À Logis-Confort, il est décidé que le quorum est constitué des membres présents, ce qui élimine cette restriction. Malgré cette particularité, on note une bonne participation des membres aux assemblées. Comme dans la plupart des entreprises collectives, le pouvoir est distribué également entre tous les membres : un membre, une voix. Autant les résidents que les membres de la communauté peuvent devenir membres si le CA les accepte et exercer le même droit de vote. Logis-Confort a choisi de ne pas créer différentes catégories de membres.

Le CA est l'instance administrant la corporation au nom de ses membres. En 2012, il est composé de neuf membres élus, locataires ou provenant de l'extérieur, mais jamais des employés. Le CA remplit les fonctions suivantes : 1) élire les officiers composant le CE ; 2) voir à la mise en œuvre des décisions prises par l'assemblée générale des membres ; 3) approuver les dépenses de moins de 5 000 \$ ; 4) admettre les nouveaux membres ; 5) nommer et orienter la personne au poste de coordination ; 6) créer les comités nécessaires au bon fonctionnement de la ressource et y participer ; 7) s'assurer que la corporation respecte les normes de sécurité ainsi que les ententes conclues et 8) payer les comptes. Pour y arriver, le CA doit, selon les règlements généraux, tenir un minimum de neuf réunions par année. Encore ici, le pouvoir est distribué également entre les administrateurs : une personne, un vote. Le quorum est atteint en présence d'une majorité d'administrateurs (ce qui équivaut à 5) et les décisions prises reposent sur le vote majoritaire des administrateurs présents à la réunion. Parmi les administrateurs, certains sont des officiers, choisis en CA pour composer le CE. Ceux-ci ont des responsabilités distinctes et occupent les postes suivants : la présidence, la vice-présidence, le secrétariat et la trésorerie.

Selon les règlements généraux, la personne nommée à la présidence a les fonctions et droits suivants : 1) préside les assemblées du CA ; 2) a droit de vote en cas d'égalité des votes ; 3) a droit à un vote prépondérant à une assemblée générale ; 4) est le porte-parole officiel de la corporation ; 5) est le lien privilégié entre le CA et la personne au poste de coordination. Elle a donc un rôle de leader animant les réunions et représentant la corporation auprès des instances internes et externes. Le poste de président demande beaucoup de temps et d'énergie à tous ceux qui l'ont occupé. La vice-présidence a le mandat d'assister le président dans ses fonctions et de le remplacer, si nécessaire.

À l'origine, les règlements généraux prévoyaient que le secrétariat serait assuré par un administrateur. Il l'est actuellement par la coordinatrice, qui est présente aux réunions du CA sans avoir le droit de vote. Le secrétaire remplit les tâches suivantes : 1) rédige les

procès-verbaux des réunions ; 2) tient les registres des membres et des administrateurs ; 3) s'occupe des archives de la corporation ; 4) s'assure de l'expédition des avis de convocation aux membres de l'assemblée générale ; 5) s'occupe de la correspondance, de la réception, de la rédaction et des envois de documents. Le secrétariat est une tâche lourde qui demande beaucoup de temps à la personne en poste, habituellement un membre bénévole.

Le responsable de la trésorerie doit : 1) s'assurer de suivre l'évolution de la situation financière de la corporation ; 2) présenter à l'assemblée générale un rapport annuel sur la situation financière de la corporation ; 3) tenir le CA informé de toutes les questions concernant les finances de la corporation et 4) conserver tous les documents relatifs à la trésorerie, conformément aux consignes du CA. Une partie des activités de la trésorerie est toujours effectuée par le trésorier, notamment payer les factures et tenir un registre de base des entrées et sorties d'argent. Les tâches associées à la trésorerie nécessitent des connaissances et des compétences que les membres et administrateurs ne possèdent pas toujours. C'est pourquoi la corporation a parfois recours à la FÉCHAQC et à l'audit de la corporation pour tenir les livres comptables.

La personne responsable des tâches de coordination, bien qu'elle fasse partie des employés rémunérés, est également au nombre des acteurs qui possèdent du pouvoir à l'interne. Cet acteur a du pouvoir au sens où il détient l'information sur le déroulement quotidien des activités de l'entreprise dont les administrateurs ont besoin pour prendre leurs décisions. Son rôle, défini dans les règlements généraux, consiste à : 1) assurer la mise en œuvre des décisions prises par le CA et l'assemblée des membres ; 2) assumer les responsabilités et assurer l'exécution de toutes les tâches relatives à l'administration de l'organisation ; 3) adresser régulièrement au CA un rapport couvrant les activités de la corporation ; 4) participer aux réunions du CA, du CE et des assemblées des membres, mais sans droit de vote ; 5) participer aux réunions des comités permanents et des comités *ad hoc*, sur invitation. À ces fonctions s'ajoutent celle du secrétariat aux réunions du CA ainsi qu'une variété de tâches dont il est mentionné dans les contrats d'embauche, par exemple la réception des appels téléphoniques, la vérification de la bonne exécution des ententes de service, l'animation d'activités, la rédaction du rapport annuel, la gestion des plaintes, l'accueil des nouveaux résidents, l'application des règlements généraux et des règlements liés à la gestion de l'immeuble.

### **3.1.4. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et des acteurs exogènes**

L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels ou des salariés signifie faire participer à la prise de décisions les exécutants, ceux qui prodiguent des services à l'interne. Les acteurs exogènes, quant à eux, représentent par exemple les partenaires ou les citoyens de la communauté qui ne sont pas membres de la corporation. Dans le cas de Logis-Confort, il est habituel de consulter et de faire participer des non-membres aux réunions du CA sans leur donner de droit de vote. Un grand nombre de professionnels ont participé aux réunions et assemblées. Depuis 2004, chaque réunion du CA est marquée par la présence d'acteurs non membres, en ordre de présence : 1) l'employé au poste de coordination ; 2) les organisateurs communautaires qui se succèdent, Bernard Lafrance et Michel Desrosiers ; 3) les gestionnaires du CSSS de Québec-Nord affectés au dossier, chronologiquement Lise Langlois, Françoise Méthé et Nathalie Arcand ; 4) les agents de développement de

SOSACO, Alain Marcoux et Sylvie Naud ; 5) l'architecte Louis Faille ainsi que 6) la formatrice de la FÉCHAQC, Colette Paquet. Tous ces acteurs possèdent des connaissances et des talents dont le conseil d'administration a besoin pour réaliser sa mission. La fréquence de leur présence aux réunions du CA a graduellement diminué à partir de 2011, soit environ un an et demi après la fin des travaux et l'entrée officielle des résidents. Cette diminution de la participation va de pair avec la fin de certaines ententes de soutien. En effet, la représentation officielle du CSSS de Québec-Nord au CA a pris fin en 2010, à la suite d'une modification des règlements généraux. Le contrat liant SOSACO et l'architecte Louis Faille à Logis-Confort prenait également fin environ un an et demi après la fin des travaux. L'organisme a continué de recevoir du soutien de l'organisateur communautaire ainsi que de la FÉCHAQC, dont il est officiellement membre.

Il est à noter qu'il n'y a pas que les professionnels qui viennent informer et influencer le CA et l'assemblée générale. Selon les archives, d'anciens administrateurs se présentent souvent aux assemblées générales. Bien qu'il ne soit pas mentionné qu'ils prennent la parole, il est probable que leur présence favorise une certaine continuité plutôt que l'inverse.

### **3.1.5. Le pouvoir informel**

Certains acteurs possèdent un ascendant sur l'organisation, ou certaines de ses composantes, sans que cela soit dû aux règles explicites qui régissent les limites du pouvoir de chacun. Cet ascendant, ce pouvoir dit informel, peut résulter du fait qu'un individu possède une compétence particulière, détient des informations privilégiées, a des habiletés de communication, utilise judicieusement et stratégiquement les règles. Ce peut être aussi en raison de sa réputation ou de son charisme, qui lui attire l'admiration des autres.

Selon les personnes interviewées, le pouvoir informel n'occupe pas une grande place dans les relations de pouvoir à l'interne. À la racine même du projet, la table du RSIPA de La Haute-Saint-Charles a été créée en partant du principe que tous les participants sont égaux afin de réduire le plus possible le poids virtuel des acteurs en place. Ainsi, les organisations et les professionnels les représentant, peu importe leur prestige et leur pouvoir, sont considérés en fonction de leur contribution respective plutôt que selon une relation hiérarchique. Cette façon de faire, dès le départ, a fait la fierté des fondateurs. Ainsi, une fois la culture d'égalité établie parmi les membres fondateurs de Logis-Confort, les inégalités de pouvoir se sont révélées être surtout des inégalités liées aux informations détenues sur les dossiers à traiter. L'instauration d'un mode d'échange d'information a aidé à corriger ces inégalités. Les personnes interviewées affirment que les décisions ont toujours été prises démocratiquement, à la majorité des membres du CA présents, à partir d'informations fiables relativement aux dossiers traités. Même si certains administrateurs, Marcel Martineau et Serge Gignac notamment, sont mentionnés comme ayant davantage de prestige, les procès-verbaux et les témoignages indiquent que les décisions prises n'ont pas toujours été dans le sens de la volonté de ces personnes.

On signale par ailleurs que l'urgence de prendre une décision n'a pas toujours été compatible avec le temps requis pour la réflexion et la discussion au CA. Par exemple, les administrateurs fondateurs de Logis-Confort ont eu l'impression d'être pressés à outrance au moment de signer le bail emphytéotique : « Ça s'est passé vite, ce ne fut pas agréable [...] un sentiment d'être moins en contrôle à ce moment-là. » À cette occasion, ils ne se

sentaient pas prêts à prendre la décision, ne comprenaient pas toutes les implications et surtout désiraient se réserver le droit de choisir un autre emplacement. Ils se sont finalement résolus à faire confiance à l'organisateur communautaire. Ce dernier, malgré ses tentatives de maintenir un fonctionnement démocratique tout au long du projet, a parfois la tâche difficile d'essayer de faire comprendre des notions complexes à des personnes manquant de connaissances ou de capacités pour tout saisir en peu de temps et à un moment précis. De telles situations se sont produites plus fréquemment au moment du démarrage. On peut dire que la spécialisation des membres du CA et des professionnels a été mise à profit dans les différents comités (chantier, sélection, services, embauche, trésorerie). Le CA, informé par les membres des comités, prend ainsi des décisions en se fiant à leur expertise. Depuis quelques années, la tâche des administrateurs a changé ; elle consiste principalement à gérer ce qui a été mis en place par les fondateurs. Il y a moins de situations d'urgence, ce qui favorise une plus grande autodétermination de la corporation.

### **3.2. Les règles externes**

L'organisme évolue dans un environnement juridique qui l'influence, qui protège ses droits et qui lui dicte aussi certaines règles de conduite. Logis-Confort est notamment soumis aux lois relatives à son accréditation à titre de résidence pour personnes âgées, à la Loi sur la santé et les services sociaux, à la Loi sur les compagnies du Québec ainsi qu'aux règlements et lois relatifs à la Régie du logement.

#### **3.2.1. Les rapports avec le système de santé du Québec**

Afin d'obtenir et conserver son accréditation de résidence privée pour aînés, Logis-Confort doit rencontrer certaines exigences. L'esprit général des conditions d'obtention et de maintien du certificat, selon la Loi sur la santé et les services sociaux, est que « le résident ainsi que ses proches doivent être traités avec courtoisie, équité et compréhension, dans le respect de leur dignité, de leur autonomie et de leurs besoins » (L.R.Q., c. S-4.2, a. 346.0.6). Il s'agit d'un endroit où existent : 1) la possibilité pour chacun de recevoir des visiteurs dans le respect de son intimité ; 2) un accès à des loisirs et une vie communautaire et 3) un milieu de vie salubre où les normes d'hygiène sont en vigueur. La résidence doit aussi, idéalement, se doter de mécanismes de réception et de traitement des plaintes des usagers.

En matière de sécurité, la résidence doit avoir : 1) au moins un employé d'âge majeur en tout temps sur place ; 2) un système d'appel d'urgence pour chaque résident ; 3) la possibilité de fournir ou de demander de l'assistance pour tout problème de santé chez les locataires ; 4) accès à des membres des ordres professionnels habilités à réaliser les actes professionnels nécessaires ; 5) des appareils, de l'équipement, des mécanismes et des plans de soins et de prévention des incendies conformes aux normes. En ce qui concerne l'alimentation, l'exploitant doit fournir des repas qui respectent les prescriptions du Guide alimentaire canadien. La résidence doit également détenir et maintenir une assurance responsabilité et des services adaptés à sa clientèle. L'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, responsable de délivrer le certificat, a effectué initialement un contrôle de vérification ; depuis, elle envoie occasionnellement un agent d'inspection à la résidence. Logis-Confort répond à toutes les exigences.

Un autre élément essentiel à la certification comprend la collecte et la diffusion d'informations. Logis-Confort doit : 1) effectuer une collecte d'informations sur ses résidents afin d'offrir des services adaptés à leurs besoins ; 2) mettre en œuvre les mécanismes pour protéger les informations personnelles recueillies ; 3) informer les locataires de manière simple et sans ambiguïté sur les façons de faire à la résidence. En parallèle, l'organisme a conclu une entente similaire avec le CSSS de Québec-Nord et ses professionnels de soins de santé qui travaillent quotidiennement à la résidence : ils s'échangent des informations relatives aux locataires, et ce, uniquement avec le consentement éclairé de ces derniers.

Par ailleurs, dans le protocole d'entente que Logis-Confort a signé en 2009 avec le CSSS de Québec-Nord pour une durée de cinq ans, la corporation s'engage à : 1) réserver 34 logements pour la clientèle en perte d'autonomie, sélectionnée en fonction de critères établis de concert avec le CSSS ; 2) assurer des services de repas, de dépannage domestique et de réparation ; 3) fournir un environnement adapté, propre et sécuritaire ; 4) respecter et faire respecter la confidentialité des informations sensibles ; 5) participer conjointement avec le CSSS au comité de sélection (à la corporation) et au comité de suivi (au CSSS de Québec-Nord) ; 6) recevoir et traiter les plaintes relatives aux services ; 7) fournir l'ameublement aux professionnels du CSSS ; 8) contracter et maintenir des assurances de biens et de responsabilité civile générale. Depuis ses débuts, l'application de l'entente est sous la supervision d'un comité composé d'un membre de chacune des deux parties.

### **3.2.2. Les rapports avec le Registraire des entreprises**

Pour être enregistrée légalement comme OBNL, la corporation a dû se conformer aux règles de la troisième partie de la Loi sur les compagnies du Québec (L.R.Q. c. C-38)<sup>1</sup> ainsi qu'aux exigences du Registraire des entreprises du Québec qui procède à l'immatriculation de ce type de personne morale. Une fois immatriculée, la corporation a l'obligation de mettre à jour les informations la concernant au Registraire des entreprises. Elle doit également suivre le fonctionnement prescrit par la Loi. Elle doit minimalement tenir une assemblée générale annuelle où les membres participants ont accès à un bilan des activités du CA, aux relevés des recettes et des dépenses, de même qu'au rapport du vérificateur, et où ils ont la responsabilité de ratifier les décisions prises par le CA. Elle doit aussi avoir un CA élu qui agit en conformité avec les règlements généraux, les ententes et les autres lois de la corporation. De plus, chaque année, la corporation doit nommer un ou plusieurs vérificateurs des comptes. Finalement, toute demande de changements relatifs au nom, aux lettres patentes, à la dissolution ou à la fusion doit être adressée au Registraire des entreprises qui a autorité sur ces sujets. Celui-ci peut, en tout temps, ordonner à la corporation de faire rapport ou de nommer un ou plusieurs inspecteurs pour examiner les affaires de la corporation. S'il s'avère que cette dernière ne respecte pas la Loi, elle peut perdre son immatriculation, son statut d'OBNL, sur décision du tribunal. À ce jour, le Registraire des entreprises n'a jamais eu à remettre en question le statut juridique de Logis-Confort.

---

<sup>1</sup> Voir les détails à la section 3.1.1, « Les particularités liées au statut juridique ».

### **3.2.3. Les rapports avec la Régie du logement**

Logis-Confort agit à titre de propriétaire immobilier, en louant des logements à des personnes âgées, en grande majorité, qui acquièrent du même coup le statut de membre (un par logement) et même, possiblement, d'administrateur de la ressource. Les relations entre locateur et locataire sont encadrées par la Loi sur la Régie du logement (L.R.Q. c. R-8.1). Responsable de l'application de cette loi, la Régie du logement est chargée de 1) renseigner les locataires et les locateurs ; 2) favoriser la conciliation entre les parties et 3) faire des études afin d'établir un portrait clair de la situation du logement. La Régie du logement est l'instance qui prend connaissance en premier, à l'exclusion des tribunaux, de toute demande relative au bail, à l'éviction d'un locataire, à l'aliénation (modification) d'un immeuble situé dans un ensemble immobilier, au changement de vocation ou de statut légal d'un immeuble, ou, encore, de toute demande de dédommagement formulée par un locataire. Les archives de Logis-Confort rapportent un seul événement impliquant l'intervention de la Régie du logement : une tentative d'éviction d'un locataire par le locateur.

## **4. La dimension organisationnelle de Logis-Confort**

La dimension organisationnelle désigne l'agencement des « moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services » (Bélangier et Lévesque, 1994 : 25). Cette section aborde le profil de l'organisation, soit la description des éléments de base permettant la production des services, ainsi que du processus organisationnel, c'est-à-dire le travail concret de production.

### **4.1. Le profil organisationnel**

Pour décrire le profil organisationnel de Logis-Confort, il importe de rappeler les objectifs de l'organisme, d'évoquer ses principales orientations stratégiques, de préciser la nature des services fournis et de faire état de sa situation financière.

#### **4.1.1. Les objectifs et les priorités**

Comme il est indiqué dans les règlements généraux de la corporation et à la section 1.3.1 qui décrit le projet initial, Logis-Confort s'est donné pour priorité d'offrir « en location des unités résidentielles à des personnes à revenu faible ou modeste ou à une clientèle ayant des besoins particuliers en habitation ». Cela s'adresse aux personnes âgées en perte d'autonomie ou ayant de la difficulté à avoir accès à de l'hébergement adapté et accessible financièrement. Ainsi, deux studios sont également habités par des personnes à mobilité réduite qui ne sont pas dans la même tranche d'âge que les autres résidents.

Sur le plan des services, la corporation s'assure, depuis le démarrage, d'offrir des logements abordables, des repas, de même que des soins de santé et des services de soutien à domicile adaptés à sa clientèle. Un souci particulier est accordé à la protection des renseignements personnels qui doivent parfois être échangés entre professionnels afin d'offrir les meilleurs services. Une entente à ce propos existe entre le CSSS de Québec-Nord et Logis-Confort. La corporation y consacre également une politique interne. Finalement, les résidents signent une décharge à leur arrivée, accordant à Logis-Confort et aux professionnels la permission d'échanger les informations utiles à l'offre de services sans toutefois aller au-delà de ce qui est nécessaire. L'information ne peut donc être transmise à un tiers sans l'autorisation de l'utilisateur.

#### **4.1.2. Les aspects stratégiques**

À notre connaissance, il n'existe pas d'étude en cours ni de plan stratégique récent ou en élaboration relativement aux opérations à venir de la résidence. En fait, il faut remonter aux origines de la résidence pour trouver de telles études. L'initiative Logis-Confort a été orientée par deux études sur les usagers et le milieu : la tournée des entrevues de mobilisation des personnes âgées en 2002 et l'étude des besoins des personnes âgées en 2004.

### ***Les entrevues de mobilisation des personnes âgées***

En 2001 a été formée la Table des directeurs de Programmes pour personnes âgées pour la région de la Capitale-Nationale. De cette table découle la formation de plusieurs tables du RSIPA, une par CLSC – secteur de CSSS. Au moment de la formation de la table du RSIPA de La Haute-Saint-Charles, avant même que les partenaires éventuels soient sollicités, les acteurs du réseau de santé public responsables de sa constitution ont une idée des besoins du milieu. En effet, l'organisateur communautaire, Bernard Lafrance, et la directrice du Programme pour personnes âgées, Lise Langlois, entretiennent des liens depuis plusieurs années avec des acteurs du milieu, des organismes, des intervenants terrain et des citoyens. Afin de comparer leurs hypothèses avec les préoccupations réelles des personnes, Bernard Lafrance profite de sa tournée de recrutement dans les organisations qui se préoccupent des besoins des personnes âgées pour procéder à une enquête exploratoire. L'étude a permis de constater la présence d'une certaine angoisse partagée par plusieurs aînés par rapport à l'accessibilité aux logements adaptés. D'autres préoccupations sont également mentionnées : le fait de manger à sa faim, l'entretien de la propriété, la transition de logement (vente, don, recherche de résidence), le transport, la qualité des soins de santé et des soins dentaires, les étapes de la succession, les relations avec la famille, la dépression, les activités de loisir, etc. Ces éléments de réponse provenaient autant des personnes âgées que des intervenants et professionnels travaillant dans le secteur. Plus qualitative que statistique, l'étude exploratoire n'a pas permis de statuer sur l'importance, l'étendue ou la priorité réelle des préoccupations. À ce stade, les nouvelles connaissances ont stimulé la mobilisation des participants, alimenté les discussions à la table, orienté la création de comités et permis de mieux se préparer pour la réalisation d'une étude quantitative en 2003-2004.

### ***L'étude 2004 des besoins des personnes âgées***

En 2003, la table obtient un financement de la part de la Caisse Desjardins de Loretteville afin d'effectuer une étude des besoins des personnes âgées. L'étude, dirigée par Bernard Lafrance, est réalisée grâce à l'aide de personnes embauchées spécifiquement pour cette tâche ainsi qu'à l'appui de bénévoles. Les personnes rémunérées pour l'étude sont la chercheuse Michèle Morneau, de l'Université Laval, la secrétaire Marie-Claude Duval et Ghyslain Nadeau, de la firme ISO Technologies, pour le traitement des données. Plusieurs professionnels du CSSS de Québec-Nord y participent également : les gestionnaires Lise Langlois et Françoise Méthé ainsi que la secrétaire de direction Céline Lefebvre. Les bénévoles participants sont en plus grand nombre que les personnes salariées. Il s'agit de tous les partenaires de la table du RSIPA, ainsi que des citoyens aînés représentant les différents territoires : Micheline Careau, Gabriel Drolet, Amédée Gagné, Marcel Martineau, Madeleine Rodrigue et Cécile Twardawa.

Michèle Morneau a été choisie pour contribuer à l'étude parce qu'elle maîtrise la démarche d'analyse de besoins au moyen de la technique de décision par les zones d'écart, une méthode connue et reconnue par la gestionnaire Lise Langlois. La technique prend en considération de multiples facteurs, tels que l'ampleur des différences, la probabilité que le besoin puisse être satisfait, l'utilité d'y répondre et le rapport coût/bénéfice.

Le questionnaire original est testé, puis acheminé aux personnes âgées de l'arrondissement. La taille de l'échantillon souhaité est de 880 répondants pour une population alors de 6 410 personnes âgées afin d'obtenir un taux de précision à  $\pm 3\%$ .

Finalement, 867 personnes ont répondu, soit 13 en dessous des prévisions, ce qui est jugé acceptable. Faute d'argent supplémentaire, les résultats sont analysés par les bénévoles à l'aide du logiciel SIB qui offre une catégorisation des résultats selon les axes critiques des besoins développés par Hershkowitz.

L'étude a d'abord identifié 81 énoncés de besoins. Les résultats de l'analyse indiquent que 44 des énoncés sont considérés comme étant des besoins satisfaits, à la fois importants et comblés (quadrant 1). Ensuite, 10 besoins critiques, c'est-à-dire importants et non comblés, ont été relevés (quadrant 2). Aucun besoin n'a été classé dans la catégorie « luxe », soit des besoins peu importants mais comblés (quadrant 3). Finalement, les 27 autres besoins constituent de faibles besoins, peu importants mais non comblés (quadrant 4). Les résultats ont également été analysés par genre, âge et territoire. Les dix besoins critiques à combler apparaissent ci-dessous, en ordre de priorité :

1. Me sentir en sécurité en dehors de ma maison ou de mon logement le soir.
2. Avoir accès par téléphone à un professionnel de la santé, en tout temps.
3. Recevoir des visites médicales en cas de besoin.
4. Avoir les moyens de changer mes prothèses dentaires.
5. Avoir rapidement une place en centre d'hébergement public, au besoin.
6. Faire des activités intellectuelles qui stimulent ma mémoire, mon attention.
7. Avoir une place en centre d'hébergement public, au besoin.
8. Être aidé dans une situation de dépression.
9. Résoudre les difficultés et les conflits avec les membres de ma famille, amis, voisins.
10. Faire mon entretien ménager.

Un plan d'action a été rédigé pour répondre à chacun de ces dix besoins critiques. Les pistes d'action élaborées pour répondre à la priorité 5 – avoir rapidement une place en centre d'hébergement public lorsque c'est nécessaire – ont mené à l'idée de créer la corporation Logis-Confort. Au cours des étapes qui ont conduit à la réalisation du projet, l'organisme a ajouté d'autres priorités, signalées dans l'étude, auxquelles elle désire répondre.

#### **4.1.3. Les services fournis**

Logis-Confort offre des services de logement et donne accès à l'intérieur de ses murs à des services de santé, de repas, de loisirs et d'entretien ménager.

##### ***Les services d'habitation***

Logis-Confort est un projet de 52 logements, soit 18 unités pour personnes âgées autonomes, 32 unités pour personnes âgées en perte d'autonomie et deux studios pour personnes à mobilité réduite. Les locataires autonomes et en perte d'autonomie sont séparés physiquement par des portes qui divisent verticalement le bâtiment de trois étages en deux aires d'habitation. Les 18 unités réservées aux personnes autonomes comprennent deux logements de 4 ½ pièces et seize de 3 ½ pièces, dont six étaient réservés à l'origine pour des personnes seules et dix pour des couples. Chaque année, la proportion de personnes habitant seules est plus grande que prévu. Les 32 unités destinées aux personnes âgées en perte d'autonomie comprennent quatre logements de

4 ½ pièces et vingt-huit de 3 ½ pièces. Le tableau suivant présente l'estimation du coût des loyers de 3 ½ pièces à l'hiver 2009, quelques mois avant l'entrée des locataires.

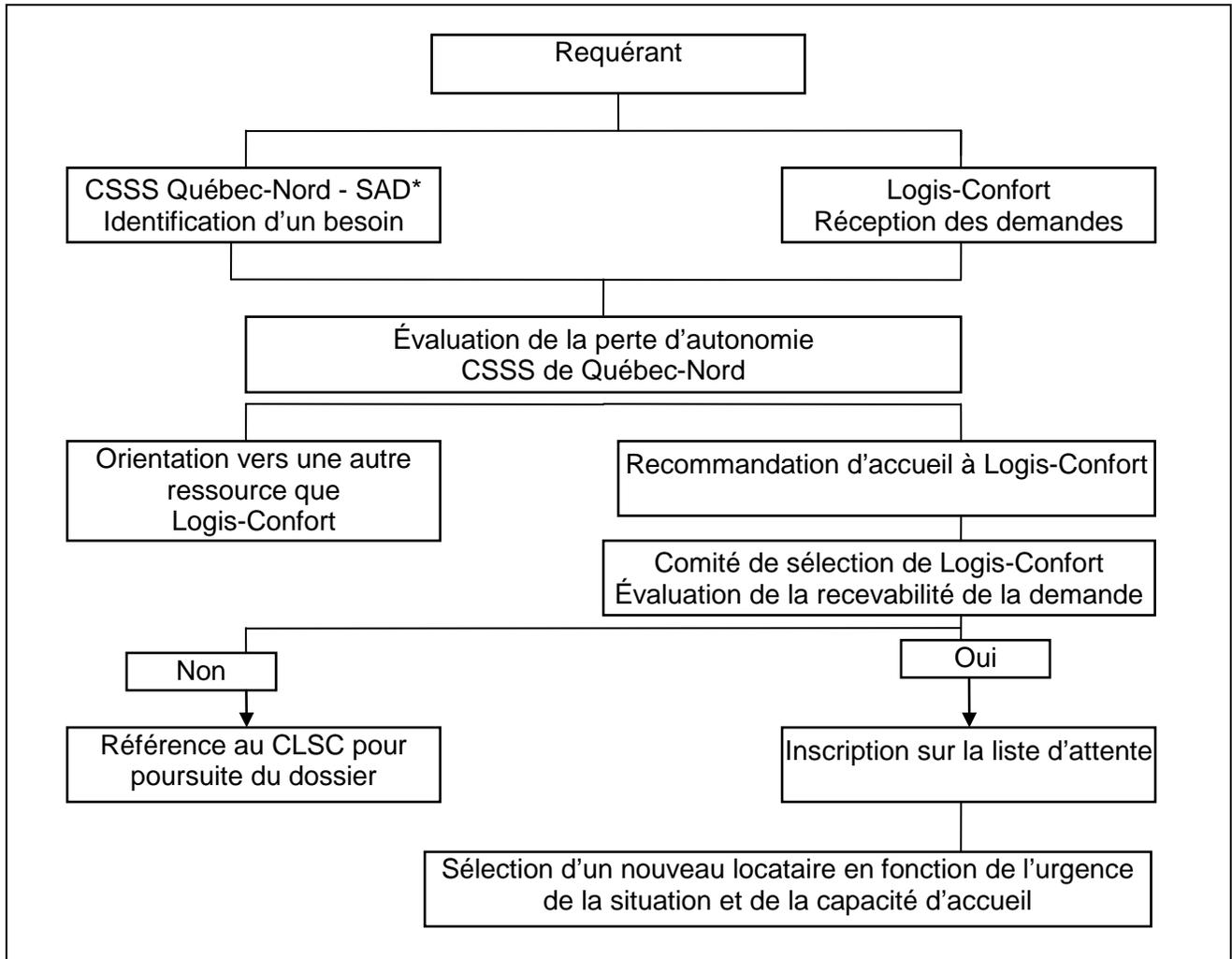
**Tableau 4.1 : Estimation du coût total des loyers de 3 ½ pièces, par type de locataire, Logis-Confort, 2009**

Catégorie de dépenses	Personne seule avec subvention	Personne seule sans subvention	Couple avec subvention	Couple sans subvention
Loyer	25 % du revenu annuel	555 \$	25 % du revenu annuel	555 \$
Électricité	30 \$ à 40 \$	30 \$ à 40 \$	30 \$ à 40 \$	30 \$ à 40 \$
Ménage personne de 70 ans et plus	21 \$ à 26 \$	26 \$ à 38 \$	21 \$ à 26 \$	26 \$ à 38 \$
Ménage personne de moins de 70 ans	30 \$ à 38 \$	38 \$ à 54 \$	30 \$ à 38 \$	38 \$ à 54 \$
Repas (dîner-souper)	460 \$	460 \$	920 \$	920 \$
Ménage des espaces communs	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$
Frais de coordination	65 \$	65 \$	65 \$	65 \$
Total	870 \$ à 1 020 \$	1 175 \$ à 1 215 \$	1 390 \$ à 1 580 \$	1 640 \$ à 1 675 \$

En 2012, le coût mensuel d'un logement de 3 ½ pièces pour les personnes vivant seules, comprenant les frais de ménage, de repas et autres, est de 1 175 \$ pour celles qui n'ont pas de subvention. Celui des studios, tous les services et frais compris, est de 1 093 \$ par mois, avant subvention. Il grimpe à 1 841 \$ pour un logement de 4 ½ pièces. Le coût des loyers à Logis-Confort est moins élevé que ce qui existe dans le marché des résidences privées à but lucratif. En effet, comme il est mentionné à la section 1.2.6, selon Aîné411 – Réseau Hébergement Québec (site Internet), le coût mensuel d'un logement de 2 ½ à 4 ½ pièces peut varier entre 1 000\$ et 2 500 \$, sans services ni repas. La SCHL (2012) évalue pour sa part à 1 475 \$ le coût moyen mensuel pour vivre en résidence privée au Québec et à 1 604 \$ dans la RMR de Québec.

Pour accéder aux logements de Logis-Confort, les personnes en perte d'autonomie doivent franchir avec succès les étapes du processus de sélection présenté au schéma suivant.

**Schéma 4.2 : Processus de sélection des personnes en perte d'autonomie**



\* SAD : Programme de soutien à domicile.

Le requérant peut d'abord adresser une demande directement à Logis-Confort. Il se peut également qu'il soit repéré dans le cadre du programme Soutien à domicile du CSSS de Québec-Nord. Il s'ensuivra alors une évaluation du degré d'autonomie de la personne par les professionnels de la santé qui indiqueront à la ressource si le requérant correspond ou non à la clientèle ciblée par le volet 2 du service de logement (personne en perte d'autonomie). Si c'est le cas, le comité de sélection de Logis-Confort évalue à nouveau la personne, à l'aide de critères établis de concert avec le CSSS de Québec-Nord. Si le requérant est sélectionné, son nom est inscrit sur la liste d'attente et il pourra emménager à la résidence dès qu'une disponibilité se présentera. Une réévaluation de l'autonomie de la personne peut être exigée par Logis-Confort si l'on soupçonne des changements dans la situation du requérant.

### **Les autres services offerts**

Le prix des logements à louer à Logis-Confort est relativement bas, considérant que l'organisme permet à ses locataires d'avoir un accès facile, à l'intérieur de ses murs, à des soins de santé et de maintien à domicile, à des services de repas et d'entretien ménager ainsi qu'à des services de loisirs.

Le détail de l'offre de services se trouve à la section 2.1.2. Les services de soins de santé et d'aide pour les activités de la vie domestique sont offerts seulement aux résidents en perte d'autonomie. Ces soins ne vont pas au-delà de trois heures par jour. Si les besoins d'un locataire excèdent ce nombre d'heures, on envisage de déplacer la personne vers un CHSLD ou tout autre établissement pour personnes en lourde perte d'autonomie. Les résidents visés par ces services reçoivent de l'aide pour l'habillage, les soins d'hygiène, les transferts et les déplacements ainsi que pour l'encadrement de la médication.

Le suivi de l'état de santé et les interventions ponctuelles font également partie des services offerts aux résidents. Ces derniers, en plus d'avoir accès aux soins de santé, reçoivent de l'aide pour les activités de la vie quotidienne, soit l'aide pour les repas, la lessive et l'entretien ménager. L'aide pour les repas, notamment le service aux tables, est prodiguée par des bénévoles, parfois par la personne au poste de coordination et par des professionnels de la santé, selon les besoins. La lessive est prise en charge par les personnes autonomes elles-mêmes; trois laveuses et trois sècheuses sont mises gratuitement à la disposition de tous les résidents. Quant aux personnes en perte d'autonomie, elles doivent utiliser les services de l'organisme Aide à la communauté et services à domicile. C'est également cette organisation qui s'occupe de l'entretien ménager hebdomadaire des 34 logements occupés par des personnes incapables d'assumer complètement ces tâches. En ce qui a trait aux services de loisir, ils sont assurés par la personne au poste de coordination et par les résidents qui désirent s'impliquer. Depuis l'arrivée de Johanne Beaulieu, les locataires de Logis-Confort ont l'occasion de participer à un bingo hebdomadaire, des jeunes et des chorales viennent divertir les résidents et toutes les fêtes majeures (Pâques, Saint-Valentin, Noël, etc.) sont soulignées.

#### **4.1.4. L'évolution des revenus et des dépenses**

Le tableau suivant montre l'évolution des revenus de Logis-Confort à partir de la fin de la construction du bâtiment et de l'arrivée des premiers locataires en juin 2009.

Tableau 4.2 : Revenus de Logis-Confort, de 2009 à 2012

N°	Source de revenus	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)
1	Logements résidentiels	17 667	254 221	261 070	264 200
2	Subventions (SHQ)		216 761	249 964	251 191
3	Supplément au loyer (OMHQ)		74 898	88 443	83 885
4	Supplément au loyer (CSSS)		1 576		
5	Supplément au loyer (SISAD*)		6 479	4 150	2 573
6	Autres revenus	489	322 249	335 035	301 567
	Total	18 156	876 184	938 662	903 416

\* SISAD : Services intensifs de soutien à domicile.

Les logements résidentiels (n° 1) font référence au revenu des loyers dont on soustrait les pertes pour non-occupation et les montants correspondant aux subventions et aux suppléments au loyer. Les subventions et suppléments au loyer (n°s 2 à 5) correspondent aux montants alloués pour la construction des logements, le paiement de l'hypothèque et le financement d'une partie des logements. Le supplément au loyer dans le cadre des SISAD (n° 5) concerne uniquement les deux personnes à mobilité réduite. En 2012, les autres revenus (n° 6) viennent principalement des frais payés par les locataires pour leurs repas (250 647 \$) ; les autres revenus significatifs de cette catégorie portent sur les contributions des locataires pour les services de câblodistribution (12 894 \$), le salaire de la coordonnatrice (11 940 \$) et les frais de conciergerie (11 940 \$). Les données du tableau montrent les limites que la corporation rencontre en matière d'autofinancement. On constate qu'une partie des locataires ont besoin du supplément au loyer en raison de leur situation socioéconomique. Aussi, Logis-Confort ne pourrait exister et offrir des loyers à un tel prix sans un apport supplémentaire de fonds, qu'il reçoit actuellement de la SHQ et des autres partenaires. En excluant le coût des soins de santé, moins de 60 % des frais annuels de la corporation sont payés par les locataires.

Le tableau suivant présente l'évolution des dépenses de Logis-Confort depuis 2009.

**Tableau 4.3 : Dépenses de Logis-Confort, de 2009 à 2012**

N°	Type de dépenses	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)
1	Activités sociales		400	407	583
2	Administration	83	3 996	2 397	1 366
3	Amortissements et immobilisations		199 328	206 588	213 713
4	Assurances	12 591	5 570	10 090	9 959
5	Déneigement	101	7 983	7 877	8 860
6	Dotation des réserves		38 766	42 218	42 578
7	Électricité	2 820	26 611	30 867	32 671
8	Enlèvement des ordures		1 378	1 302	922
9	Entretien et réparation	762	48 119	25 332	24 118
10	Honoraires professionnels	3 800	12 957	13 253	14 171
11	Intérêts et frais bancaires	88	912	1 652	1 339
12	Intérêts sur la dette à long terme		122 689	168 965	164 046
13	Location d'équipement	245			
14	Pertes et mauvaises créances	53		901	
15	Repas et cuisine	11 384	270 385	268 798	266 726
16	Salaires et sous-traitance	10 751	38 403	49 696	52 786
17	Taxes municipales		35 313	70 332	73 599
18	Télécommunications		12 680	16 904	14 013
	Total	42 678	825 490	917 579	921 451

Les principales dépenses de Logis-Confort se situent, en ordre décroissant, aux frais liés aux repas et au fonctionnement de la cuisine (n° 15), aux amortissements et immobilisations (n° 3), aux intérêts sur la dette à long terme (n° 12), aux taxes municipales (n° 17), aux salaires et sous-traitance (n° 16), à la dotation des réserves (n° 6) et à l'électricité (n° 7). Parmi ces dépenses majeures, certaines peuvent être détaillées pour l'année 2012. Ainsi, les dépenses de salaires et sous-traitance incluent la conciergerie (30 824 \$) et les frais associés à la coordination (21 962 \$). La dotation des réserves comprend quant à elle la réserve de remplacement mobilière (18 068 \$), la réserve de remplacement immobilière (15 659 \$), la réserve de gestion et de subvention à l'exploitation (6 190 \$), puis la réserve de gestion hypothécaire (2 661 \$).

Les autres dépenses inférieures à 30 000 \$ sont, pour les plus importantes, les frais d'entretien et de réparation (n° 9), d'honoraires professionnels (n° 10), de télécommunications (n° 18), d'assurances (n° 4) et de déneigement (n° 5). En 2012, les dépenses d'entretien et de réparation comprennent principalement l'entretien du bâtiment (8 551 \$), l'entretien du terrain (5 442 \$) et celui de l'ascenseur (3 810 \$). Quant aux honoraires professionnels, ils sont liés à la gestion (9 362 \$) et à la vérification comptable (4 044 \$) ou sont d'ordre juridique (765 \$).

Au final, Logis-Confort accuse un déficit de 24 522 \$ en 2009, un excédent de 50 694 \$ en 2010, un excédent à nouveau en 2011 de l'ordre de 21 083 \$, puis une insuffisance en 2012 de 18 035 \$. Jusqu'à maintenant, le cumul des revenus est supérieur au cumul des dépenses. Le tableau suivant dresse le bilan de l'actif de Logis-Confort de 2009 à 2012.

**Tableau 4.4 : Actif de Logis-Confort, au premier juin, de 2009 à 2012**

	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)
Encaisse	4 115	106 600	132 945	148 267
Placements temporaires	299 514	67 046	0	0
Débiteurs	4 890	15 100	24 761	14 001
Charges reportées au prochain exercice	837 202	214 448	50 571	50 591
Immobilisations corporelles	4 849 184	4 781 370	4 574 781	4 364 311
Total	5 994 905	5 184 564	4 783 058	4 577 170

La présentation de l'actif situe l'avoir de l'organisation au terme d'un exercice. Dans le cas de Logis-Confort, cela représente un avantage futur pour la corporation. L'actif de Logis-Confort est composé à environ 90 % de ses immobilisations corporelles, c'est-à-dire l'actif physique: le bâtiment, le mobilier, etc. L'année 2009 fait exception du fait que l'administration a reporté à 2010 à la fois ses revenus et ses dépenses, sans doute pour établir les données sur une année complète d'activités budgétaires.

Le tableau suivant présente le passif de la corporation.

**Tableau 4.5 : Passif de Logis-Confort, au premier juin, de 2009 à 2012**

N°		2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)
<b>À court terme</b>					
1	Emprunts bancaires	5 163 615		19 598	16 919
2	Créditeurs	547 152	145 207	60 440	42 392
3	Dette à long terme échéant au cours du prochain exercice		206 562	213 990	221 688
<b>À long terme</b>					
4	Total dette à long terme		4 578 925	4 364 910	4 143 499
<b>Réserve de remplacement</b>					
5	Immobilière		15 368	30 970	46 648
6	Mobilière		17 732	35 735	53 225
<b>Réserve de gestion</b>					
7	Hypothécaire		2 612	5 264	7 929
8	Subvention à l'exploitation		3 099	9 313	15 509
	Total	5 710 767	4 969 505	4 740 220	4 547 809

Le principal élément du passif à court terme est la partie de la dette à long terme échéant au cours du prochain exercice (n<sup>o</sup> 3). Ainsi, la dette à long terme de la corporation, originellement de 5 710 767 \$, diminue d'environ 200 000\$ par année entre 2010 et 2012. Une partie du passif est également composée des fonds de réserve, principalement de la réserve de remplacement (n<sup>os</sup> 5-6). Au final, les avoirs nets de la corporation, soit le total de l'actif moins le total du passif, sont de 284 138 \$ en 2009, de 215 059 \$ en 2010, de 42 838\$ en 2011 et de 29 361\$ en 2012. Les variations des avoirs nets entre 2009 et 2012 s'expliquent principalement par le fait qu'une partie appréciable des charges de 2009 et 2010 (élément de l'actif) avait été reportée sur l'année suivante (tableau 4.4) ; par ailleurs, mais de façon moins percutante, la réserve de remplacement (élément du passif) a augmenté en 2011 et 2012 (tableau 4.5).

## **4.2. Les processus organisationnels**

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

### **4.2.1. La production et l'organisation du travail**

La production fait référence à l'exécution détaillée au regard de chaque service, alors que l'organisation du travail renvoie à la coordination du travail, au contrôle du travail et à la répartition des tâches. Dans le cas de Logis-Confort, seuls les services de logement et de loisir sont directement fournis par l'organisme. Les autres services sont exécutés par des acteurs extérieurs liés à la corporation par des protocoles et des ententes de services. C'est le cas de l'entretien des logements et des aires communes, du service de repas ainsi que des services de soins de santé.

En 2012, la personne au poste de coordination travaille trois jours par semaine et sept heures par jour. Son rôle et ses tâches (décrits plus en détail à la section 3.1.3) consistent à mettre en œuvre les décisions mensuelles du CA, à faire respecter les règlements et politiques de Logis-Confort et à interagir au quotidien avec les locataires de manière à réaliser les objectifs de l'organisme. Cette personne a également le mandat de s'assurer que tous les sous-traitants fournissent des services de qualité. Elle le fait principalement en étant à l'écoute des commentaires et des plaintes des locataires. Son travail n'est pas régi par un horaire fixe, à cause des réunions mensuelles de planification avec le CA et aussi parce qu'elle pose des actions ponctuelles en réaction à des situations imprévues.

L'entretien des logements, y compris la lessive, est un service payant offert exclusivement aux personnes en perte d'autonomie. Le service est pris en charge par Aide à la communauté et services à domicile de Loretteville. Chaque logement est nettoyé une fois par semaine. À la fin de sa semaine de 35 heures, l'employé attitré a visité tous les logements. L'entretien des aires communes est effectué par Solu-Pro et se limite aux aires intérieures. Il n'existe actuellement aucun contrat d'entretien extérieur, au déplaisir de certains résidents. Certains locataires et employés affirment qu'il était plus pratique d'avoir un concierge résident. Il était alors plus facile d'obtenir du soutien lors de bris soudains ou de demandes particulières. Quant au service de repas, il est fourni par le Buffet Diane Morin et filles depuis 2011. L'entreprise sert dîners et soupers aux résidents qui en font la

demande. Le service aux tables est effectué principalement par des bénévoles et supervisé généralement par la personne au poste de coordination et les professionnels de la santé.

Les services de soins de santé et d'aide à la vie domestique sont offerts par des professionnels travaillant pour le CSSS de Québec-Nord, à partir des locaux de Logis-Confort. Ces professionnels (l'infirmière ASI, les infirmières auxiliaires et les auxiliaires familiales) travaillent sur des horaires de jour, de soir, de nuit et de fin de semaine. Le tableau suivant présente le travail au quotidien des infirmières de jour. Ces informations incluent les actions de l'infirmière ASI auxquelles s'ajoutent des tâches de coordination.

**Tableau 4.6 : Plan de travail de jour pour les infirmières**

Horaire	Tâches
8 h 00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre connaissance du rapport.</li> <li>• Consulter l'agenda pour connaître les traitements et les ponctions veineuses à effectuer.</li> <li>• Préparer les médicaments.</li> <li>• Commencer les ponctions veineuses : d'abord les personnes à jeun, puis les personnes non à jeun. Placer les tubes dans la glacière prévue à cet effet.</li> <li>• Faire les pansements et les traitements selon l'agenda.</li> </ul>
10 h 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer les traitements, les pansements, l'évaluation ou la réévaluation de la clientèle.</li> <li>• Faire une relance auprès du médecin de famille, s'il y a lieu.</li> </ul>
11 h 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire les prises de glycémie capillaire.</li> <li>• Donner les injections d'insuline.</li> </ul>
11 h 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuer la médication dans la salle à manger et chez le résident qui mange chez lui.</li> <li>• Superviser l'heure du repas et apporter assistance, au besoin.</li> </ul>
13 h 30 à 16 h 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer les traitements.</li> <li>• Faire des rappels auprès de familles, de médecins et de pharmaciens.</li> <li>• Vérifier les horaires du personnel et désigner les affectations, au besoin.</li> <li>• Donner le rapport à l'infirmière auxiliaire de soirée.</li> </ul>

Les infirmières ont des pauses de 15 minutes prévues à 10 h 15 et 14 h 30 ainsi qu'un dîner à 12 h 30 ou 13 h 30, d'une durée d'une heure. Le travail au quotidien comprend les différents actes réservés aux infirmières. Les auxiliaires familiales ont un horaire légèrement décalé par rapport aux infirmières, ce qui assure la présence constante d'une personne en fonction auprès des résidents. Le tableau suivant présente leurs tâches durant le jour.

**Tableau 4.7 : Plan de travail de jour pour les auxiliaires familiales**

Horaire	Tâches
7 h 30 à 11 h 00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispenser les soins d'hygiène complets ou partiels.</li> <li>• Donner d'autres soins (cheveux, coupe d'ongles), si nécessaire.</li> <li>• Installer les résidents pour qu'ils puissent faire seuls leurs soins.</li> <li>• Effectuer les changements de protection urinaire ou fécale.</li> <li>• Répondre aux appels.</li> </ul>
8 h 00 à 8 h 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer les résidents pour le déjeuner et les aider.</li> <li>• Aider au service de repas à la chambre à ceux et celles qui en ont besoin.</li> </ul>
10 h 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aller porter les prélèvements sanguins à l'Hôpital Chauveau.</li> </ul>
10 h 30 à 11 h 00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire la tournée.</li> <li>• Vérifier si des changements de protection sont nécessaires.</li> <li>• Apporter de l'aide pour les transferts et les déplacements des résidents.</li> </ul>
11 h 00 à 11 h 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer les résidents pour le dîner et les aider.</li> <li>• Aider les résidents à se rendre à la salle à manger.</li> </ul>
12 h 30 à 15 h 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux appels.</li> </ul>
12 h 30 à 13 h 00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les résidents pour le retour aux chambres.</li> <li>• Installer les résidents, au besoin.</li> </ul>
13 h 30 à 15 h 00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispenser les soins d'hygiène.</li> <li>• Aider aux déplacements pour les activités de groupe.</li> </ul>
14 h 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire la tournée.</li> <li>• Vérifier si des changements de protection sont nécessaires.</li> </ul>
15 h 00 à 15 h 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la disponibilité d'une auxiliaire familiale, au besoin.</li> <li>• Nettoyer les accessoires souillés dans l'utilité.</li> </ul>

Les tâches des auxiliaires familiales consistent principalement à dispenser des soins d'hygiène, à fournir de l'aide pour l'alimentation et le déplacement des résidents, de même qu'à répondre à des besoins ponctuels divers. L'horaire de soir des infirmières auxiliaires débute à 16 h et se termine à minuit. Leurs tâches s'apparentent à celles du personnel de jour : s'occuper des déplacements, faire les prises de glycémie, administrer la médication; aider aux repas, dispenser les soins prévus et imprévus, puis installer les personnes pour la nuit. Le quart de nuit débute à minuit et se termine à 8 h. Le travail consiste alors à faire la tournée, à répondre aux appels, à effectuer des changements de protection, à aider au lever, à l'habillage et au toilettage partiel. En tout temps, les résidents ont accès à de l'aide pour les activités de la vie domestique et les activités de la vie quotidienne. La qualité des services de soins de santé est garantie par une clause dans l'entente liant le CSSS de Québec-Nord et Logis-Confort, qui prévoit : 1) la création d'un comité composé de représentants des deux parties afin d'évaluer l'exécution de l'entente ; 2) l'information des résidents sur le processus de plaintes, à déposer préférentiellement au CSSS.

#### 4.2.2. La formation des producteurs salariés et bénévoles

La formation n'occupe pas une place importante à Logis-Confort. Il existe bien des archives attestant que la FÉCHAQC a donné quelques formations relativement à la gestion des logements et à l'administration, mais les personnes interviewées affirment qu'il n'y a pas de

formations destinées aux membres, aux locataires et aux administrateurs. Selon ces personnes, la formation s'acquiert par l'expérience directe, à travers l'implication active des membres et des locataires. Ainsi, lorsque les membres deviennent administrateurs ou qu'ils s'engagent dans des comités, ils apprennent ou se perfectionnent dans certaines tâches liées à la coordination, à la planification, à la rédaction, à la communication, à la prise de décision démocratique, à la compréhension de certains principes comptables, etc.

#### **4.2.3. La consommation des services**

La consommation des services à Logis-Confort se fait dans un mode passif, comme c'est le cas dans plusieurs résidences de personnes âgées en perte d'autonomie. Les résidents ne s'impliquent pas dans les activités de la vie domestique ni dans celles de la vie quotidienne. Cela s'explique par le fait que l'exécution de ces services demande certaines connaissances et habiletés, un niveau d'endurance et de force ainsi que des compétences professionnelles, dans le cas des services de soins. Des considérations liées aux risques et au coût des assurances sont également en cause.

La consommation des services peut être qualifiée d'inclusive, comme c'est le cas dans plusieurs entreprises collectives. Effectivement, bien que plusieurs services ne puissent être rendus par les usagers, les membres et les locataires sont invités à participer à certaines activités liées à l'administration de Logis-Confort, à l'organisation des activités sociales, aux comités et au service aux tables. Il semble que le fait de susciter davantage leur implication ne soit pas une priorité pour les membres de l'actuelle administration ni pour la responsable au poste de coordination.

## 5. Des éléments de synthèse et de bilan

Des éléments de synthèse et de bilan sont présentés ici, portant sur les réalisations de la corporation, la contribution de Logis-Confort à l'économie sociale et ses retombées pour la société en général.

### 5.1. Les retombées dans la collectivité

Au départ, les fondateurs ont voulu créer une résidence pour personnes âgées en perte d'autonomie à un coût abordable, donnant accès à des services de base, offrant un milieu de vie stimulant, respectant la dignité et le droit à l'autodétermination des individus. Les personnes interviewées affirment que Logis-Confort a largement concrétisé ce rêve, car l'initiative de logement social a plus d'impacts sur le milieu que ce qui était espéré par les promoteurs.

Sur le plan économique, Logis-Confort apporte des gains positifs à plusieurs égards dans la communauté : 1) une entreprise à part entière dans le quartier Loretteville ; 2) un projet de construction qui a fait travailler de nombreuses personnes ; 3) un immeuble qui contribue à la revitalisation de l'environnement bâti, par l'occupation d'un terrain vague ; 4) une corporation offrant des emplois et des contrats de sous-traitance à des partenaires locaux ; 5) une entité qui consomme des biens et des services ; 6) une initiative qui favorise le maintien à domicile, réduisant de ce fait les coûts publics en santé par l'arrivée plus tardive des personnes en CHSLD ; 8) une offre de services adaptée aux personnes âgées en perte d'autonomie.

Sur le plan social et associatif, Logis-Confort favorise une culture de participation et de prise en charge des projets par et pour le milieu. Les résidents de la ressource sont conscients qu'en tant que membres de l'assemblée générale – et possiblement élus au CA – ils en sont les gestionnaires. Les assemblées générales annuelles jouissent, dit-on, d'une bonne participation des membres depuis les débuts. De plus, une partie des personnes ayant siégé au CA disent être impliquées dans d'autres projets dans la communauté. L'expérience acquise à Logis-Confort a même amené quelques individus à s'investir dans d'autres causes qui leur tiennent à cœur. À l'inverse, la communauté semble être sensible au bon fonctionnement de la corporation puisque, depuis ses débuts, le CA est composé en majorité de membres externes, c'est-à-dire vivant à l'extérieur de la résidence. Selon les personnes interviewées, Loretteville est un milieu à fort capital social au sens où il y règne une culture de solidarité, de réseautage et de prise en charge des besoins par le milieu. Logis-Confort profite de cette dynamique et y contribue également par son apport à la diversité des lieux d'engagement existants.

De plus, Logis-Confort contribue activement dans le domaine lié au travail et à la réinsertion sociale. La corporation emploie une coordonnatrice à 21 heures par semaine (autrefois à 30 heures par semaine), offre un contrat de 32 heures de travail pour l'entretien des logements ainsi qu'un contrat de 20 heures par semaine pour l'entretien des aires communes intérieures. Pour les professionnels de la santé, l'entente de service avec le CSSS de Québec-Nord permet la création de seize emplois, huit à temps plein et huit à

temps partiel. De 2009 à 2011, la corporation entretenait également une entente de service pour les repas avec Le Pavois, cet organisme employant à temps plein trois personnes : un cuisinier, un aide-cuisinier et un plongeur. Depuis 2012, le contrat est accordé au Buffet Diane Morin et filles. Sur le plan de la réinsertion sociale, Le Pavois a offert de 2009 à 2011 des stages en emploi pour des personnes vivant avec des problèmes de santé mentale. Quant au bénévolat, le service aux tables a toujours été offert (et l'est toujours) par des bénévoles locataires ou habitant à l'extérieur de la ressource. Les membres de la corporation peuvent également s'engager dans les comités ou à titre d'administrateur. Logis-Confort est donc un lieu favorisant l'engagement citoyen et la création d'emplois dans la communauté. Il est à noter que la majorité du personnel rémunéré sont des femmes, soit les coordonnatrices qui se sont succédé, les professionnelles de la santé, les responsables des repas ainsi que certaines employées à l'entretien ménager des logements. À l'inverse, depuis la fondation de Logis-Confort, la grande majorité des administrateurs sont des hommes.

## **5.2. Sa contribution dans la sphère de l'économie sociale**

Logis-Confort respecte toujours ses principes d'OBNL et son mode démocratique de participation aux prises de décision. Les administrateurs et les membres ont toujours à cœur de poursuivre l'objectif premier de la corporation, qui est d'offrir à la clientèle ciblée un accès au logement à coût abordable. D'ailleurs, les activités de la corporation poursuivent les objectifs énumérés dans les règlements généraux. Le souci de rentabilité au profit des locataires est toutefois à l'origine de la fin du contrat avec Le Pavois, qui contribuait à la réinsertion professionnelle et sociale dans la communauté. Selon les personnes interviewées, la corporation n'est pas gouvernée par une minorité d'individus. Le remplacement des administrateurs, conformément aux règles établies, constitue un mécanisme de protection à cet égard.

En matière d'hébergement pour personnes âgées en perte d'autonomie ou toujours autonomes, la corporation agit en complémentarité avec les secteurs privé et public. Logis-Confort occupe cette place essentielle entre le domicile, le CHSLD public et les résidences privées à but lucratif (Centre de santé de la Haute-Saint-Charles, 2004). En effet, la population visée et admise ne peut se permettre financièrement de vivre en résidence privée à but lucratif. De plus, Logis-Confort favorise un désengorgement des services d'urgence en milieu hospitalier et des listes d'attente en CHSLD, du réseau de santé public. L'initiative contribue également à alléger les responsabilités des proches aidants. Ceux-ci peuvent toujours s'impliquer, en devenant membres de la corporation et même en siégeant au CA. À cette complémentarité dans l'offre de services se greffe une collaboration étroite entre la corporation et les secteurs privé, public et associatif. Afin de réaliser sa mission, Logis-Confort doit signer des ententes de service avec plusieurs acteurs extérieurs, que ce soit pour les repas, l'entretien des logements, les soins de santé, les activités de la vie domestique et quotidienne, l'entretien des aires communes ou les loisirs. Ces collaborations essentielles ancrent la corporation dans la communauté.

Logis-Confort est à mi-chemin entre une logique d'autogestion et une logique partenariale. Sur le plan de l'autogestion, les locataires contribuent, par le paiement des loyers, à financer la corporation et les services auxquels celle-ci donne accès. Ainsi, la corporation

peut rembourser graduellement des emprunts, s'offrir les services d'une personne au poste de coordination et assurer des services de repas, d'entretien des logements et des aires communes. En plus de cette contribution financière, il y a le travail bénévole réalisé par des membres et des locataires. Leur participation aux assemblées générales annuelles, aux comités, au CA, aux activités ainsi qu'au service aux tables contribue à moindre coût au bon fonctionnement de la résidence. Autre aspect important, ce sont les membres, à travers les assemblées générales annuelles et le CA, qui décident des orientations à suivre et des actions à réaliser. Les membres s'assurent donc que la corporation poursuit les objectifs qui sont importants pour le bien-être des résidents.

Quant à la logique partenariale, elle s'observe principalement par la complémentarité des rôles et la collaboration entre l'organisation et le système de santé public. Elle se manifeste également par l'aide financière reçue de fonds publics et privés : les subventions au logement et à l'hypothèque de la SHQ ; le terrain cédé par le CSSS de Québec-Nord ; le financement initial de la Ville de Québec, du CLD et de Desjardins ; l'aide technique de SOSACO pour la réalisation du projet ; l'aide des organisateurs communautaires et des gestionnaires de programmes du CSSS de Québec-Nord ; la subvention salariale du CLE ; l'aide de la FÉCHAQC pour la formation et les demandes ponctuelles en matière d'habitation et de logements sociaux ainsi que la subvention annuelle récurrente de 650 000 \$ de l'Agence de la santé et des services de la Capitale-Nationale pour les soins de santé. L'appui issu de la redistribution de la richesse provient principalement des coffres publics. En retour, Logis-Confort réalise les objectifs du programme Soutien à domicile du CSSS de Québec-Nord et du programme Soutien à la vie quotidienne et domestique de l'Agence régionale de santé et des services sociaux, en favorisant le maintien dans le milieu ainsi que la dignité et l'autonomie des personnes dans un contexte de perte de capacités physiques et mentales.

Selon les personnes interviewées, bien que Logis-Confort constitue une source d'économie pour le système de santé qui dépenserait davantage de ressources pour maintenir ces personnes en CHSLD, les membres et les administrateurs de la corporation n'ont pas l'impression d'être victimes d'un scénario néolibéral visant la réduction des coûts dans le secteur public. Cette impression repose possiblement sur l'attention et le respect que les employés du CSSS de Québec-Nord, secteur Haute-Saint-Charles, portent à l'endroit des membres et des locataires de Logis-Confort. Il va de soi, cependant, que les dirigeants du CSSS de Québec-Nord et de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale considèrent Logis-Confort comme un moyen pour atteindre leurs objectifs à coût moindre. Déjà, en 2004, le Centre de santé de la Haute-Saint-Charles présentait le projet Logis-Confort comme la possibilité « de réduire de 30 places le déficit de places en hébergement sur le territoire » (Centre de santé de la Haute-Saint-Charles, 2004 : 5). On parlait alors d'un modèle de fonctionnement qui « dégage les intervenants du réseau public » en confiant beaucoup d'éléments de gestion et d'administration à la résidence.

## 6. Les perspectives d'avenir

L'avenir de Logis-Confort ne semble pas menacé à plusieurs égards : 1) le financement annuel par l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale n'est pas remis en question ; 2) l'entente de service avec le CSSS de Québec-Nord demeure en vigueur jusqu'en 2014 ; 3) le bail pour le terrain prend fin dans une cinquantaine d'années ; 4) le paiement des factures et le remboursement de l'hypothèque s'effectuent assidûment ; 5) le programme de subvention au logement AccèsLogis n'est pas remis en cause malgré les coupures apparues dans le budget 2011 du gouvernement du Québec ; 6) le nombre de membres qui s'impliquent est toujours suffisant. À l'assemblée générale annuelle de 2012, le CA a souligné six défis ou difficultés auxquels Logis-Confort doit faire face :

1. Le roulement élevé de personnes occupant des postes de leadership : plusieurs présidents en peu de temps ; le départ des fondateurs et plus anciens administrateurs, qui ont quitté leurs fonctions ou la corporation.
2. La transmission du savoir qui se révèle difficile : la corporation doit aller chercher des personnes de l'extérieur afin de s'assurer que le CA dispose de l'expertise nécessaire.
3. Le roulement de personnel : trois coordonnatrices en quatre ans.
4. Le manque de bénévoles pour le service aux tables : la corporation doit faire des efforts supplémentaires pour recruter.
5. La perte d'un partenariat avec une entreprise de réinsertion sociale : Le Pavois.
6. Le dégât d'eau majeur qui soulève des questions quant à la qualité de la construction ainsi que par rapport à la capacité de la corporation à réagir efficacement à de telles situations en l'absence d'un concierge résident.

Plusieurs personnes interviewées affirment avoir vécu des inquiétudes, il y a quelques mois, sur le plan de la gouvernance, quant à l'assurance d'avoir une relève constante et de qualité. Plusieurs administrateurs et fondateurs ont récemment quitté leurs fonctions. La gestion de la corporation, exigeante en soi, les questions pointues à régler et les relations humaines parfois conflictuelles semblent épuiser les bénévoles. Malgré tout, le CA maintient une certaine stabilité ; il compte deux fondateurs, quelques membres relativement anciens ainsi que des nouveaux qui s'y sont joints, à la suite de démarches de recrutement à l'extérieur de la corporation. Il semble que le CA soit solide à l'heure actuelle. Le soutien d'un organisateur communautaire, présent sur demande, aide également à clarifier certaines situations et à régler des difficultés. Les personnes interviewées semblent confiantes quant à l'avenir de la corporation qui vit peut-être sa première crise sur le plan organisationnel. Les efforts sont actuellement centrés sur la gestion du présent et la consolidation des acquis. Aucune vision à long terme n'a été exprimée ni décelée au regard d'améliorations possibles à apporter à Logis-Confort. Nos observations permettent toutefois de constater une bonne volonté chez tous les acteurs internes, la présence de lieux d'expression pour chacun ainsi qu'un bilan positif en termes de légers excédents des ressources. Cette situation est propice à l'émergence d'initiatives de la part des membres, des locataires, des employés et des sous-traitants.

À la lumière de cette monographie, Logis-Confort de La Haute-Saint-Charles est, de toute évidence, un projet qui profite autant aux usagers, à leurs proches et à la localité qu'à l'ensemble de la société. Il est également clair que ces avantages n'existeraient pas sans l'apport financier et bénévole des nombreux alliés de la communauté.

## Bibliographie

Aide à la communauté et services à domicile. Site Internet de l'organisme. En ligne. [<http://www.aidesalacommunaute.org/services/maison.html>]. Consulté le 10 octobre 2012.

Aîné411 – Réseau Hébergement Québec. *Répertoire des résidences privées du Québec*. En ligne. [<http://www.aîne411.ca/>]. Consulté le 15 octobre 2012.

Bélanger, P. et B. Lévesque (1994). Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois. Dans P. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 17-52.

Bottin des ressources 211 de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches. Édition 2012. En ligne. [<http://www.211quebecregions.ca/fr/>]. Consulté le 14 octobre 2012.

Centre de santé de la Haute-Saint-Charles (2004). *Projet alternatif à l'hébergement institutionnel des personnes âgées en lourde perte d'autonomie sur le territoire desservi par le Centre de santé de la Haute-Saint-Charles*. Document interne destiné au ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction générale des services à la population, Service des personnes âgées.

Comeau, Y. (2012, non publié). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'une initiative de logement social soutenue par la communauté*. Québec, Université Laval, Chaire de recherche Marcelle-Mallet.

Confédération des syndicats nationaux (CSN) (2009). *Vieillir dans la dignité. Plateforme de revendications pour une vision sociale et positive du vieillissement*. En ligne. [[http://www.csn.qc.ca/ap/content/d/a/workspace/SpacesStore/a1fe7f41-6ff4-409e-a431-db4c96affb15/CSN-VieillirDansLaDignite\\_WEB.pdf](http://www.csn.qc.ca/ap/content/d/a/workspace/SpacesStore/a1fe7f41-6ff4-409e-a431-db4c96affb15/CSN-VieillirDansLaDignite_WEB.pdf)]. Consulté le 14 octobre 2012.

CSSS de Québec-Nord (2012). *Portrait de défavorisation du territoire du Centre de santé et de services sociaux de Québec-Nord*. Québec, CSSS de Québec-Nord.

Desrosiers, M. (2007). *Correspondance archivée*. Rapport de projet. Document interne.

Directeur général des élections du Québec. *Données pour la population de la circonscription électorale Chauveau, 2006. Les taux de participation aux élections provinciales de 2008. Les taux de participation aux élections scolaires de 2007*. En ligne. [<http://www.electionsquebec.qc.ca/francais/>]. Consulté le 14 octobre 2012.

Élections Canada. *Les taux de participation aux élections de 2011*. En ligne. [<http://www.elections.ca/scripts/ovr2011/defaultf.html>]. Consulté le 14 octobre 2012.

Forgues, E. (2004), *Capital social, gouvernance et rationalisation des pratiques communautaires ; outils théoriques et méthodologiques*. Moncton, Cahier de recherche de l'Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2012a). *Bulletin statistique régionale. Édition 2012, Capitale-Nationale*. Québec, Gouvernement du Québec. En ligne. [[http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/bulletins/03\\_Capitale\\_Nationale.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/bulletins/03_Capitale_Nationale.pdf)]. Consulté le 13 octobre 2012.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2012b). *Panorama des régions du Québec. Éditions 2012*. Québec, Gouvernement du Québec. En ligne. [[http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/regions/PDF/panorama\\_2012.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/regions/PDF/panorama_2012.pdf)]. Consulté le 13 octobre 2012.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2008). *Analyse des structures économiques des 17 régions administratives québécoises en 2005*. Québec, Gouvernement du Québec. En ligne. [[http://www.stat.gouv.qc.ca/clacon/struct\\_econo\\_17regions.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/clacon/struct_econo_17regions.pdf)]. Consulté le 13 octobre 2012.

Lafortune, L., F. Béland et H. Bergman (2012). Le vieillissement et les services de santé : une orientation des pratiques cliniques plutôt qu'un défi économique. *Vie économique*, 3 (1), 1-14. En ligne. [[http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/12/114/RVE\\_vol3\\_no1\\_Beland.pdf](http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/12/114/RVE_vol3_no1_Beland.pdf)]. Consulté le 12 mars 2013.

Langlois, L. (2005). *Présentation du projet Service des personnes âgées*. Document interne. Québec, CSSS de Québec-Nord et Logis-Confort.

Martin-Caron, L. (2012). *Contribution empirique à l'appréciation du capital social dans un territoire*. Mémoire en service social. Québec, Université Laval.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) (2012). *Répertoire des coopératives*. En ligne. [<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/repertoires>]. Consulté le 14 octobre 2012.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) (2009). *Population immigrée recensée au Québec et dans les régions en 2006 : caractéristiques générales*. Québec, Gouvernement du Québec. En ligne. [<http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Population-immigree-recensee-Quebec-regions-2006.pdf>].

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (2012a). *Résidence pour personnes âgées selon le type de résidence*. En ligne. [<http://wpp01.msss.gouv.qc.ca/appl/K10/statistiques/K10Tableau5.asp?tableau=5>]. Consulté le 15 octobre 2012.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (2012b). *Résidences pour personnes âgées, selon les services offerts par la résidence*. En ligne. [<http://wpp01.msss.gouv.qc.ca/appl/K10/statistiques/K10Tableau3.asp?tableau=3>]. Consulté le 15 octobre 2012.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (2011). *L'étude des crédits 2010-2011 – Ministère de la Santé et des Services sociaux. Réponses aux questions particulières – Services sociaux – Volume 2*. Commission parlementaire des Affaires sociales. En ligne. [[http://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/acces\\_info/documents/seance-publique/etude-credits-2010-2011/credits-2010-2011-questions-services-sociaux-vol2.pdf](http://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/acces_info/documents/seance-publique/etude-credits-2010-2011/credits-2010-2011-questions-services-sociaux-vol2.pdf)]. Consulté le 15 octobre 2012.

Ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire (MARMOT). *Archives des résultats des élections municipales. Élections municipales 2009*. En ligne. [<http://www.electionsmunicipales.gouv.qc.ca/resultats/resultats-2009/>]. Consulté le 14 octobre 2012.

Pampalon, R. et G. Raymond (2003). Indice de défavorisation matérielle et sociale : son application au secteur de la santé et du bien-être, *Santé, société et solidarité*, n° 1 : 192.

Polanyi, K. (1983). *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris, Gallimard.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon & Schuster.

Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) (2012). *Le marché de l'habitation. Rapport sur les résidences pour personnes âgées*, Québec. En ligne. [[http://www.cmhc-schl.gc.ca/odpub/esub/65989/65989\\_2012\\_A01.pdf](http://www.cmhc-schl.gc.ca/odpub/esub/65989/65989_2012_A01.pdf)]. Consulté le 12 octobre 2012.

Société d'habitation du Québec (SHQ) (2012). *L'évolution démographique et le logement au Québec : rétrospective 1991-2006 et perspectives 2005-2056*. Québec, Gouvernement du Québec. En ligne. [<http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/publications/0000021500.pdf>]. Consulté le 12 octobre 2012.

Société d'habitation du Québec (SHQ) (2009). *Programme AccèsLogis Québec* (dépliant). En ligne. [[http://www.fedekrtb.ca/doc/depliant\\_acceslogis.pdf](http://www.fedekrtb.ca/doc/depliant_acceslogis.pdf)]. Consulté le 12 octobre 2012.

Société d'habitation du Québec (SHQ) (2003). *Programme AccèsLogis Québec. Information générale*. Québec, SHQ.

Saint-Laurent, O. (2010). *L'évolution de la migration interrégionale au Québec (1991-2006)*. Mémoire de maîtrise. Montréal, Université de Montréal.

Touraine, A. (1993). *Production de la société*. Paris, Éditions du Seuil.

Vérificateur général du Québec (2012). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013. Vérification de l'optimisation des ressources*. Chapitre 4 : Personnes âgées en perte d'autonomie – Services d'hébergement. En ligne. [[http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2012-2013-VOR/fr\\_Rapport2012-2013-VOR-Chap04.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2012-2013-VOR/fr_Rapport2012-2013-VOR-Chap04.pdf)]. Consulté le 14 octobre 2012.

Ville de Montréal. *Données sur les élections municipales*. Site Internet Élection Montréal. En ligne. [<http://election-montreal.qc.ca/index.fr.html>]. Consulté le 14 octobre 2012.

Ville de Québec (2012a). *Statistiques des arrondissements – Arrondissement de La Haute-Saint-Charles*. Site Internet de la Ville de Québec. En ligne. [[http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/portrait/quelques\\_chiffres/arrondissements/lahautesa-intcharles.aspx](http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/portrait/quelques_chiffres/arrondissements/lahautesa-intcharles.aspx)]. Consulté le 13 octobre 2012.

Ville de Québec (2012b). *Arrondissements*. Site Internet de la Ville de Québec. En ligne. [<http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/portrait/arrondissements/index.aspx>]. Consulté le 13 octobre 2012.

Ville de Québec (2011a). *Profil sociodémographique*. Site Internet de la Ville de Québec. En ligne. [[http://www.ville.quebec.qc.ca/gens\\_affaires/statistiques/docs/profil\\_sociodemographique.pdf](http://www.ville.quebec.qc.ca/gens_affaires/statistiques/docs/profil_sociodemographique.pdf)]. Consulté le 13 octobre 2012.

Ville de Québec (2011b). *Plan de quartier – Loretteville. Document d'orientation*. Québec, Ville de Québec – Arrondissement de La Haute-Saint-Charles. En ligne. [[http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie\\_democratique/participation\\_citoyenne/conseils\\_quartier/loretteville/docs/orientationl.pdf](http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie_democratique/participation_citoyenne/conseils_quartier/loretteville/docs/orientationl.pdf)]. Consulté le 13 octobre 2012.

Ville de Québec. *Données sur les élections municipales*. En ligne. [[http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie\\_democratique/participation\\_citoyenne/elections/index.aspx](http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie_democratique/participation_citoyenne/elections/index.aspx)]. Consulté le 14 octobre 2012.

Vivre en résidence. *Registre des résidences privées au Québec*. Site Internet Vivre en résidence.com. En ligne. [<http://www.vivreenresidence.com/>]. Consulté le 12 octobre 2012.