

Des occasions à saisir et à partager

Un portrait des activités génératrices de revenus autonomes dans les OSBL d'habitation pour aînés



TÉLÉCHARGEZ CE DOCUMENT SUR
rqoh.com/revenusosblaines





Le Réseau québécois des OSBL d'habitation rassemble huit fédérations régionales qui soutiennent elles-mêmes près de 1 200 organismes gérant un parc immobilier de 50 000 logements. Parmi eux, quelque 520 organismes offrent au-delà de 23 000 logements destinés à des personnes âgées. Celles-ci y trouvent un milieu à la fois accessible, sécuritaire, stimulant et respectueux de leur autonomie.

Partout au Québec, les OSBL d'habitation font en sorte que le droit à un logement abordable et de qualité s'avère une réalité pour les milliers de personnes qui ont choisi d'y vivre.

Dans le présent document, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et seulement dans le but d'alléger le texte.

Rédaction : Juliette Radepont et Jacques Beaudoin

Réseau québécois des OSBL d'habitation

1431, rue Fullum, bureau 102
Montréal (Québec) H2K 0B5
info@rqoh.com • rqoh.com • 514 846-0163

Cette étude a été réalisée dans le cadre des activités du *Créneau des entreprises collectives en service aux personnes âgées autonomes ou en perte d'autonomie*. Le Créneau s'inscrit dans le Plan d'action en économie sociale 2015-2020 du gouvernement du Québec.

Réalisé grâce au soutien financier de :



Des occasions à saisir et à partager

Un portrait des activités génératrices de revenus autonomes dans les OSBL d'habitation pour aînés

OCTOBRE 2107

Table des matières

1. Sommaire	5
2. Mise en contexte	6
3. Résumé de la démarche utilisée	9
4. Synthèse et analyse des informations recueillies	10
a. Activités ou services mis en place par les organismes (bénéficiaires, revenus)	10
b. Utilisation des surplus et objectifs visés	15
c. Partenariats	16
d. Développements envisagés : enjeux et perspectives	19
5. Portraits	22
6. Conclusions et pistes d'intervention	54
a. Conclusions générales	54
b. Potentiel de développement	54
c. Les enjeux liés à l'offre des services de soutien à domicile	55
Annexe 1 :	57
Marche à suivre à l'intention des organismes intéressés à développer de nouveaux services ou à étendre leur offre de services actuelle	
Annexe 2 :	61
Liste des organismes participants	

1. Sommaire

À partir de la constatation qu'un certain nombre d'OSBL d'habitation pour aînés ont mis en place et mènent des activités complémentaires à leur offre de logement et de services non résidentiels inclus au bail, une enquête a été menée ciblant les 520 organismes dont les projets s'adressent en tout ou en majeure partie à une clientèle aînée. Jusqu'à présent, ces activités n'avaient jamais été recensées de façon systématique et leur potentiel de réplique jamais évalué ni éprouvé.

Les informations d'un total de 48 OSBL d'habitation pour aînés ont été recueillies, au moyen de consultations avec les huit fédérations régionales d'OSBL d'habitation et d'un questionnaire transmis aux organismes sous forme de sondage Web. Vingt entrevues individuelles ont ensuite été menées auprès de gestionnaires et de personnes administratrices de groupes identifiés comme des cas plus intéressants, de par la diversité des activités offertes, leur caractère innovateur, le montant significatif des surplus indiqués, les partenariats créés ou la complexité des enjeux soulevés.

Au terme de l'étude, il apparaît que les deux activités génératrices de revenus additionnels les plus courantes et mises en place par plus de la moitié des organismes sondés sont la location de locaux (le plus souvent ponctuelle et de court terme) et le service de repas à une clientèle externe (au moyen d'une popote roulante ou de livraison de mets préparés, plus rarement sous la forme d'un service de traiteur). Une faible proportion de répondants (huit organismes) ont indiqué offrir un service de convalescence ou de répit, parfois dans le cadre d'une entente avec le réseau de la santé et des services sociaux. Enfin, quelques organismes ont rapporté tirer des revenus additionnels de l'organisation d'activités payantes (sorties, spectacles, etc.) mais dans la très grande majorité des cas, il s'agit d'activités d'autofinancement.

Ainsi, les données recueillies révèlent une série d'initiatives dignes d'intérêt, mais dont l'impact demeure somme toute limité. Dans l'ensemble et à quelques exceptions près, les surplus identifiés demeurent relativement modestes. Les organismes ont développé des activités ou services, additionnels à ceux qu'ils offrent déjà à leurs locataires, dans une démarche que l'on pourrait qualifier « d'utilitaire », pour répondre à des besoins étant apparus dans leur environnement immédiat : vente de repas supplémentaires aux locataires eux-mêmes, à leurs proches et aux personnes qui

fréquentent l'organisme ; location ponctuelle de locaux à des organismes ou entreprises partenaires ; etc.

Ces activités et les revenus additionnels qu'elles génèrent – même s'ils s'avèrent souvent modestes – contribuent néanmoins à la viabilité financière des organismes et à leur capacité de maintenir une offre de services abordable aux aînés locataires qui constituent leur clientèle première. La majorité des organismes ayant répondu au sondage affirment que la prestation des services ou activités additionnels qu'ils offrent sert d'abord à maintenir ou assurer leur viabilité financière. Cela est loin d'être négligeable, considérant que la fourniture d'un logement abordable et de qualité accompagnée de services non résidentiels de base contribuant au maintien à domicile des locataires constitue l'activité et la mission fondamentales de ces organismes.

Cela dit, quelques OSBL ont réussi à développer une offre de services beaucoup plus étendue, que ce soit en ce qui a trait au type de services offerts ou à la clientèle à laquelle ils sont proposés. Qu'il s'agisse de la vente et la livraison de repas emballés sous vide ou encore de la location permanente ou plus fréquente et systématique de locaux, ces activités génèrent des revenus beaucoup plus importants et des surplus à l'avenant, du fait qu'elles reposent sur une utilisation plus rationnelle et optimale des infrastructures et ressources existantes au sein de l'organisme. En outre, les services de type « popote maison », qui s'adressent aux aînés à faible revenu qui sont souvent isolés dans le quartier ou la communauté environnante, participent à cet effort collectif visant à favoriser le « vieillir chez soi » et contribuent au mieux-être des aînés qu'ils desservent.

Au final, on constate que des OSBL d'habitation pour aînés ont mis à profit les infrastructures et les ressources dont ils disposent déjà pour entreprendre des activités et offrir des services additionnels, dont certains s'adressent spécifiquement à des personnes âgées de la communauté environnante, et pas seulement aux locataires. En outre, leur déploiement a souvent nécessité ou favorisé la mise en place de partenariats avec des organismes ou entreprises d'économie sociale du milieu, qui permettent d'atteindre un plus grand nombre d'aînés de la communauté et ouvrent une perspective tournée « vers l'extérieur » susceptible de favoriser des initiatives innovantes.

2. Mise en contexte

Le Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH) est un regroupement national qui rassemble huit fédérations régionales regroupant elles-mêmes plus de 800 organismes locaux ayant chacun adopté la forme juridique d'une corporation sans but lucratif. Globalement, les 1 200 OSBL d'habitation québécois offrent quelque 50 000 unités locatives abordables à des ménages à revenu faible ou modeste dans plus de 400 municipalités, tant en milieu rural qu'urbain. Une étude réalisée en 2014-2015¹ évalue à 4,7 milliards \$ leurs actifs immobiliers et à 6 500 le nombre de salariés à leur emploi.

Parmi ces organismes, on en dénombre actuellement 520 dont les projets s'adressent en tout ou en majeure partie à une clientèle d'âinés. Cette offre s'étend dans 650 ensembles de logements collectifs et totalise quelque 22 953 unités locatives.² La très grande majorité de ces projets ont été réalisés avec le soutien de programmes de développement du logement social ou abordable administrés par la Société canadienne d'hypothèques et de logement ou la Société d'habitation du Québec ; ceux qui ont été réalisés au cours des 20 dernières années l'ont pour la plupart été dans le cadre du programme AccèsLogis Québec, dont le volet II soutient précisément le développement de « logements avec services pour personnes âgées en légère perte d'autonomie ».

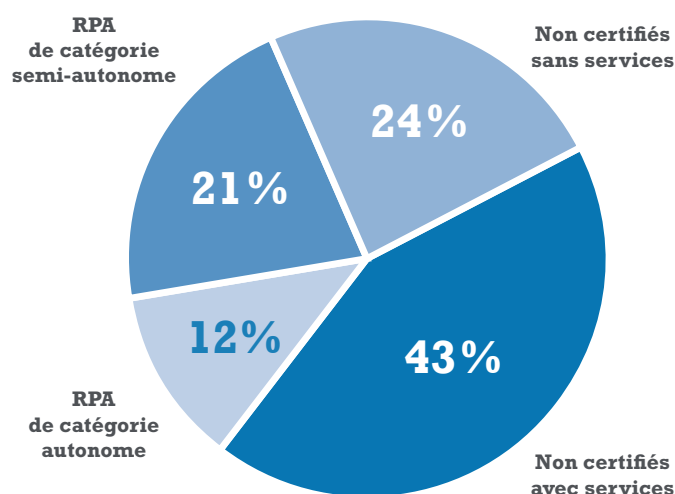
L'offre de logement s'avère la mission première de ces organismes. Néanmoins, une majorité d'entre eux (77 %) offre également des services non résidentiels en lien avec les besoins de cette clientèle, pouvant inclure des repas, des loisirs, des services d'aide domestique ou d'assistance personnelle ainsi que des soins infirmiers, dont l'étendue et l'intensité varient d'un projet à l'autre. Ces services sont généralement inclus au bail et font l'objet d'un « forfait » dont le coût s'ajoute au loyer de base payé par le locataire. Certains services sont parfois également offerts à la carte, pour répondre à des besoins particuliers de certains locataires.

De façon générale, l'habitation communautaire pour âinés est conçue pour répondre aux besoins de personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie, à faible ou à moyen revenu. Parmi les 650 projets existants, on en dénombre 193, totalisant 7 702 unités locatives, qui sont actuellement assujettis à la certification des résidences privées pour âinés (RPA).³ La Loi sur les services de santé et les services sociaux définit en ces termes ce qu'est une RPA :

[E]st une résidence privée pour âinés tout ou partie d'un immeuble d'habitation collective occupé ou destiné à être occupé principalement par des personnes âgées de 65 ans et plus et où sont offerts par l'exploitant de la résidence, outre la location de chambres ou de logements, différents services compris dans au moins deux des catégories de services suivantes, définies par règlement: services de repas, services d'assistance personnelle, soins infirmiers, services d'aide domestique, services de sécurité ou services de loisirs.⁴

Les RPA sont elles-mêmes divisées en deux catégories : les résidences de catégorie autonome où sont offerts des services de repas, d'aide domestique, de sécurité ou de loisirs, et les résidences de catégorie dite semi-autonome où sont offerts, en sus des précédents, des services d'assistance personnelle ou des soins infirmiers.

Globalement, les 22 953 unités locatives en OSBL d'habitation se distribuent ainsi :



La présentation de ce graphique appelle deux précisions :

1. Typiquement, les habitations non certifiées avec services (41 % du total des unités locatives) offrent des services de repas et de loisirs. Toutefois, les services de repas s'y limitent généralement à un seul repas par jour, servi du lundi au vendredi. Les locataires de ces habitations disposent donc d'une cuisinière et d'un réfrigérateur et sont réputés aptes à subvenir à leurs propres besoins. C'est parce que leur offre de services est plus restreinte que celle prévue dans le

¹ Gaudreault, Allan, *Les caractéristiques économiques et la viabilité financière du parc des OSBL d'habitation du Québec (rapport final)*, (2015), RQOH, <https://rqoh.com/wp-content/uploads/2015/09/Les-caractéristiques-économiques-et-la-viabilité-financière-du-parc-des-OSBL-dhabitation-du-Québec.pdf>

² Données tirées de la base de données des OSBL d'habitation québécois du RQOH, consultée le 15 septembre 2017.

³ Données extraites du *Registre des résidences privées pour âinés du ministère de la Santé et des Services sociaux*.

En ligne : <http://wpp01.msss.gouv.qc.ca/appl/K10/K10accueil.asp> (extraction réalisée le 3 mars 2017).

⁴ *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, chapitre S-4.2, art. 346.0.1., al. 2.

Règlement sur les conditions d'obtention d'un certificat de conformité et les normes d'exploitation d'une résidence privée pour aînés que ces projets ne sont pas considérés comme des RPA, même si des services non résidentiels sont inclus au bail.

2. Tout en incluant par définition des services d'assistance personnelle ou des soins infirmiers, l'offre de services des RPA sans but lucratif de catégorie semi-autonome est généralement moins intense ou étendue que ce que l'on retrouve dans les RPA à but lucratif de même catégorie. Cela tient notamment au fait qu'elles accueillent des locataires dont la capacité de payer est limitée.

Dans l'ensemble, à l'exception d'un certain nombre de RPA de catégorie semi-autonome ayant développé une offre de services d'assistance personnelle et de soins adaptée aux besoins d'une clientèle en plus lourde perte d'autonomie, l'offre de services non résidentiels des OSBL d'habitation pour aînés demeure accessoire à la fourniture d'un logement, qui constitue leur activité principale ou fondamentale. Bien que ceux-ci soient autonomes ou en légère perte d'autonomie à leur entrée en logement, il n'en reste pas moins que leurs locataires, du fait notamment qu'ils ont désormais accès à un logement abordable et de qualité ayant souvent été longtemps attendu et qu'ils ont dès lors tendance à y rester, vieillissent et finissent par éprouver des pertes d'autonomie de plus en plus importantes.

Ce phénomène tout à fait naturel provoque ainsi une hausse constante de la demande pour des services additionnels, à laquelle les organismes ne sont pas nécessairement en mesure de faire face ; cela, dans un contexte où par ailleurs, l'offre de services de soutien à domicile du réseau de la santé et des services sociaux s'avère inégale et généralement insuffisante. Cela crée une forte pression sur les gestionnaires, le personnel et les administrateurs des organismes, assortie de difficultés de gestion au quotidien pour les premiers.

Les services non résidentiels offerts par les organismes sans but lucratif qui exploitent des projets d'habitation communautaire doivent en effet s'autofinancer. Le volet II du programme AccèsLogis, mentionné plus haut, le prévoit d'ailleurs explicitement, tout en précisant que ces services doivent respecter « la capacité de payer de la clientèle »⁵. Or, la majorité des ménages locataires en OSBL d'habitation pour aînés sont à faible, voire très faible revenu. Par exemple, les seuils de revenus maximums pour se voir attribuer un logement à loyer modique – c'est le cas d'un peu plus de la

moitié des unités locatives qui sont désignées ainsi – varient entre 21 000 \$ et 28 500 \$.⁶ S'il s'agit d'un couple, il n'y a pratiquement que ceux qui n'ont comme seule source de revenus que la pension de la Sécurité de vieillesse et le Supplément de revenu garanti qui s'y qualifient. Précisons que l'aide accordée à ceux qui bénéficient d'un tel logement subventionné ne s'applique que sur le loyer de base et ne touche pas au coût des services non résidentiels. La capacité des organismes d'étendre leur offre de services pour répondre aux nouveaux besoins de ces locataires s'avère donc limitée.

DIVERSIFICATION DE L'OFFRE DE SERVICES ET AUGMENTATION DES REVENUS AUTONOMES

Ces éléments contextuels étant précisés, il s'avère qu'un certain nombre d'OSBL d'habitation pour aînés ont mis en place et mènent des activités complémentaires à leur offre de logement et de services non résidentiels de base inclus au bail.

Que ce soit par volonté explicite de diversifier et augmenter leurs revenus autonomes, de réaliser un autre volet de leur mission, de développer des activités parallèles favorisant l'intégration et la participation sociales de leurs locataires ou une combinaison de ces motifs, certains organismes ont mis à profit les infrastructures et les ressources dont ils disposent déjà pour entreprendre des activités et offrir des services additionnels, dont certains s'adressent spécifiquement à des personnes âgées de la communauté environnante, et pas seulement aux locataires.

Nous avons fait l'hypothèse que ces activités contribuent à la viabilité financière des organismes qui les offrent et renforcent ainsi leur capacité à offrir des services additionnels à leur clientèle actuelle (ou à tout le moins d'en maintenir l'abordabilité), mais aussi dans certains cas à une clientèle extérieure à l'organisme. Ces activités n'ayant toutefois jamais été recensées de façon systématique – nous n'en avons qu'une connaissance anecdotique – leur potentiel de réplification n'avait donc jamais été évalué ni éprouvé.

En outre, leur déploiement a vraisemblablement nécessité ou favorisé la mise en place de partenariats avec des organismes ou entreprises d'économie sociale du milieu. Dans l'ensemble, ces activités permettent-elles de dégager une marge de manœuvre financière susceptible de faciliter le développement des services des organismes qui fournissent des logements abordables à la clientèle aînée ?

5 Société d'habitation du Québec, *Guide d'élaboration et de réalisation des projets*, chapitre 6 (« Particularités des trois volets »).

En ligne : http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/guide_elab_chapitre_6.pdf

6 Société d'habitation du Québec, *Plafonds de revenu déterminant les besoins impérieux (PRBI)*, Québec 2017.

En ligne : <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/PRBI2017.pdf>

C'est ce que nous voulions vérifier et ce que visait l'étude que nous avons menée. Rappelons les principaux objectifs poursuivis :

- Documenter et évaluer le potentiel de rentabilisation des infrastructures et des ressources qui sont déjà à la disposition des organismes qui fournissent du logement collectif à une clientèle de personnes âgées par la diversification de leurs activités.
- Aider les organismes à dégager une marge de manœuvre financière pour qu'ils puissent étendre leur offre de services tout en tenant compte des contraintes budgétaires de leur clientèle.
- Identifier et suggérer des avenues et stratégies de développement pour de nouvelles activités génératrices de revenus et de nouveaux services aux personnes âgées autonomes ou en perte d'autonomie.

En fin de compte, l'augmentation des revenus autonomes des organismes devrait renforcer leur capacité :

- à mieux répondre aux besoins actuels de leurs locataires aînés ;
- à envisager un élargissement de leur offre de services en fonction des besoins nouveaux et futurs de leur clientèle ;
- à étendre leur offre de services à la clientèle des personnes âgées de la communauté environnante.

3. Résumé de la démarche utilisée

D'entrée de jeu, une première liste des organismes offrant des services non résidentiels à une clientèle autre que leurs locataires a été constituée par consultation auprès des huit fédérations régionales d'OSBL d'habitation membres du RQOH. Des informations préliminaires ont alors été recueillies sur les services offerts par une vingtaine d'organismes.

Un questionnaire a ensuite été conçu et programmé sous forme de sondage Web. Compte tenu du peu d'informations disponibles à cette étape, qui auraient permis de dénombrer et cibler exclusivement les organismes concernés, nous avons choisi de faire suivre le questionnaire à la totalité des OSBL d'habitation ayant une offre de logements s'adressant à des clientèles âgées. Dans la majorité des cas, l'invitation leur a été transmise par l'intermédiaire de la fédération régionale à laquelle ils sont affiliés ; les autres ont été sollicités directement par le RQOH. Dans tous les cas, il était précisé que l'invitation s'adressait uniquement aux organismes offrant des services ou activités en sus du logement et des services inclus au bail.

À cette étape, l'objectif était de recenser et documenter le maximum d'expériences et de modèles en cours.

Le questionnaire comportait neuf sections :

1. Nom et mission d'origine de l'organisme, ainsi que le nom de la personne répondante
2. Identification des activités ou services non inclus au bail (choix de réponses : service de repas, centre de jour, service de convalescence, location de local, autres)
3. Précisions sur l'usage qui est fait de la location de local, et sur les bénéficiaires des autres activités et services (locataires et leurs proches, âgés de la communauté, toutes les personnes extérieures à l'organisme), ainsi que leur nombre
4. Montant des surplus générés par chaque activité ou service annuellement
5. Utilisation des surplus générés (choix de réponses : améliorer les services, améliorer l'offre de soins, améliorer les activités de soutien communautaire, maintenir la viabilité financière de l'organisme, autres)
6. Raisons initiales ayant justifié la mise en place de ces services
7. Mise en place éventuelle de partenariats avec des organismes ou entreprises dans la communauté

8. Difficultés ou obstacles rencontrés dans la mise en place ou la livraison de ces services ou activités
9. Développements ou expansion éventuels envisagés.

Au total, les gestionnaires de 37 organismes provenant de 12 régions administratives ont répondu au questionnaire. Comme il n'existe aucune donnée qui permette d'identifier le nombre exact de répondants potentiels concernés par l'objet de l'étude, il s'est avéré difficile d'évaluer s'il s'agissait d'un échantillonnage représentatif.

Néanmoins, il nous a semblé que la diversité des réponses obtenues, tant pour ce qui est des types de services offerts que de leur rentabilité, offrait suffisamment de matériel pour dégager des conclusions et des pistes d'intervention communes quant aux possibilités d'utiliser de façon plus soutenue les infrastructures et ressources des OSBL d'habitation pour développer l'offre de services à la clientèle des personnes âgées autonomes ou en perte d'autonomie.

En ajoutant les informations recueillies précédemment ou en cours de projet sur les activités d'autres organismes qui n'ont pas nécessairement répondu au sondage, nous disposons d'informations sur un ensemble de 48 organismes provenant de 14 régions administratives.

À partir des données et réponses recueillies, 24 organismes ont été identifiés comme des cas plus intéressants, de par la diversité des activités offertes, leur caractère innovateur, le montant significatif des surplus indiqués, les partenariats créés ou la complexité des enjeux soulevés. Les gestionnaires ou personnes administratrices de ces groupes ont été invitées à participer à une entrevue d'une heure trente environ, afin d'approfondir les réponses qu'elles avaient apportées au questionnaire; une vingtaine se sont prêtés à l'exercice. La majorité des entrevues ont été réalisées en personne, bien que quelques-unes l'aient été par téléphone.

Les entrevues ont permis de valider les informations recueillies, notamment quant à l'évaluation de la rentabilité et des surplus dégagés par les services offerts, et d'obtenir des détails supplémentaires sur l'un ou l'autre aspect mentionné dans le questionnaire administré par sondage. Nous nous sommes notamment attardés aux difficultés rencontrées dans la mise en place et la livraison des services et au potentiel de développement identifié par les organismes impliqués. Des comptes rendus sommaires des entrevues réalisées auprès de 20 gestionnaires et personnes administratrices sont présentés sous la forme de *portraits* à la section 4 du présent rapport.

4. Synthèse et analyse des informations recueillies

La mission d'origine des 48 organismes à propos desquels nous avons pu recueillir des données est en quasi-totalité dédiée aux personnes âgées. Certains offrent également des logements à une clientèle mixte. C'est le cas notamment de l'Auberge de la Clé des champs à Saint-Cyprien, qui dessert également des clientèles vivant avec un handicap physique ou intellectuel, de la Cité les 3R à Saint-Jérôme, qui accueille aussi des familles et des personnes seules éprouvant des besoins particuliers, et de la Corporation Domaine Les Pèlerins à Saint-André. Ces organismes dédient néanmoins un immeuble ou une partie de leurs logements à une clientèle âgée.

A. ACTIVITÉS OU SERVICES MIS EN PLACE PAR LES ORGANISMES (BÉNÉFICIAIRES, REVENUS)

L'une des deux activités génératrices de revenus additionnels les plus courantes parmi les organismes sondés ou identifiés est la location de locaux (27 occurrences). Il s'agit le plus souvent de locations ponctuelles, de court terme.

Un nombre égal d'organismes, quoique pas nécessairement les mêmes, offre des repas à une clientèle externe, plus ou moins élargie, parfois sous la forme d'un service de traiteur. Certains offrent un service de popote roulante ou de livraison de mets préparés.

Huit organismes ont indiqué offrir un service de convalescence ou de répit. Cependant, un seul OSBL (Campus 3) a indiqué exploiter un centre de jour. Enfin, quelques organismes ont rapporté tirer des revenus additionnels de l'organisation d'activités payantes (sorties, spectacles, etc.).

i. Location de locaux

Dans la majorité des cas, la location de locaux est une activité rentable pour les organismes qui s'y livrent. La majorité des organismes qui disposent d'une salle communautaire et/ou d'une salle à manger les propose à leurs locataires gratuitement ou à tarif réduit ; il s'agit d'un service permettant d'organiser des célébrations (fête d'anniversaire, fête de Noël, Halloween, etc.) et de renforcer l'appartenance communautaire au milieu de vie. Cela permet également d'accueillir les proches et les familles des résidents.

Les revenus tirés de ce type de location demeurent marginaux. Par exemple, une résidence du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Maison d'un Nouvel Élan) indique que cette location de salle apporte 300 \$ de surplus (75 \$ la soirée). Un autre OSBL (Résidence des Moissons) l'offrait gratuitement, mais certains

locataires la réservaient alors plusieurs soirs dans la semaine (notamment durant la période des fêtes de fin d'année), sans forcément l'utiliser. « Désormais nous la louons pour 50 \$. Il s'agit davantage d'un moyen modérateur, précise le directeur, qu'un moyen de générer des revenus. »

Une majorité d'organismes ont prévu un local destiné à être occupé par un salon de coiffure ; dans tous les cas recensés, sauf deux qui semblent confirmer la règle (Société immobilière Lavalloise Inc. et Manoir Marc-Aurèle Fortin), ce service ne donne pas lieu à un paiement de loyer digne de mention, voire ne fait pas l'objet d'un paiement de loyer du tout. Le salon de coiffure est perçu comme un élément essentiel des services offerts aux personnes âgées locataires. « Chaque vendredi, le salon est plein, explique un gestionnaire de résidence certifiée double catégorie (Place des Argousiers). C'est impensable de risquer de perdre ce service pour quelques centaines de dollars par année. » Un gestionnaire d'un autre organisme (Résidence des Moissons) a indiqué qu'il facturait un loyer modique à la coiffeuse de la municipalité qui utilisait son local, avant qu'elle ne soit remplacée par une nouvelle professionnelle, qui ne voyait pas l'intérêt de payer un loyer « puisque les locataires de la résidence se rendaient déjà à son salon, situé en ville ». Plutôt que de perdre ce service nécessaire pour assurer le bien-être des résidentes, habituées à ce service sur place, l'organisme prête donc le local gratuitement depuis.

Un plus petit nombre d'organismes offrent leur salle à manger, leur salle communautaire ou de plus petites salles en location pour des organismes ou entreprises du milieu qui souhaitent tenir un événement (conférence, lancement, célébration, funérailles...) ou une réunion de travail, ou simplement offrir leurs propres services (cours de danse, de Zumba, etc.). Certains organismes ont adopté une politique de tarification modulée prévoyant des conditions de location plus avantageuses aux organismes communautaires. Ces locations peuvent être occasionnelles ou récurrentes. L'avantage de ce type de service est qu'il peut facilement être couplé avec un service de traiteur (Campus 3, Habitations La Traversée). En outre, il apporte des revenus non négligeables pouvant atteindre plusieurs milliers de dollars par année, qui permettent d'équilibrer le budget de l'organisme d'une part, et de couvrir s'il y a lieu les frais d'entretien d'autre part.

Mentionnons que dans les résidences non assujetties à la certification des RPA et qui n'ont pas de personnel sur place les soirs et week-ends, les locations de locaux qui se déroulent durant ces plages horaires font appel à la participation des locataires bénévoles – des locataires désignés qui assurent déjà volontairement une certaine surveillance en dehors des

heures d'ouverture de l'administration. Ce sont alors ces bénévoles qui accueillent les utilisateurs des salles et s'assurent que tout est en ordre au terme de leur activité. Ce système fonctionne adéquatement tant et aussi longtemps que le nombre de locations demeure raisonnable (une ou deux fois par semaine). Lorsque les locations sont quasi quotidiennes, l'organisme devra procéder à l'embauche du personnel de surveillance nécessaire (Campus 3).

Quelques organismes, enfin, disposent d'espaces de bureau ou commerciaux et louent leurs locaux de façon permanente à des pharmacies, un dépanneur, le CLSC, des organismes communautaires ou la municipalité. Les revenus varient considérablement en fonction du type d'entreprises locataires (organismes communautaires, locataires institutionnels ou entreprises commerciales) et de l'environnement économique entourant l'OSBL d'habitation. Différents cas de figure permettent d'envisager ce type de location, pour les organismes qui disposent évidemment des espaces et autorisations nécessaires.

Si le projet compte lui-même un grand nombre d'unités locatives et rassemble donc un bassin de clients potentiels suffisamment important, la location d'un espace commercial est certes susceptible d'intéresser une entreprise ou un fournisseur de services professionnels. Ce sera d'autant plus le cas si l'immeuble est situé dans un environnement densément peuplé ou achalandé, ce qui augmente le marché potentiel pour l'entreprise. A contrario, ce type de location est peu envisageable dans les projets de petite taille réalisés dans de petites municipalités ou situés dans des endroits excentrés.

Notons que ce type de location place l'organisme dans une situation où sa rentabilité et la poursuite de sa mission peuvent être affectées par les aléas du marché ou les décisions d'autres intervenants, qui feront qu'il sera confronté aux pertes de revenus associées à des vacances.

Dans un cas que nous avons recensé, un OSBL (Résidence et centre communautaire des Etchemins) a accusé un déficit de 10 000 \$ l'année dernière du fait de la vacance des espaces de bureau qu'il louait à des organismes sociaux et communautaires. Ces derniers ont pour la plupart quitté les locaux, certains ayant même dû fermer leurs portes après avoir perdu les subventions qui assuraient le financement de leur mission. La faible activité économique de la municipalité de 4 000 habitants, du fait de l'absence d'industrie, fait en sorte que l'organisme n'a pas été en mesure de trouver de nouveaux locataires. Il envisage donc de convertir ces espaces de bureau en logements, si l'étude de marché qu'il est en train de réaliser s'avère concluante. On constate ici que louer des locaux à des organismes dont le financement, voire l'existence dépendent pour une bonne part des décisions politiques, dans un envi-

ronnement économiquement peu dynamique, comporte des risques mettant en péril l'existence de l'OSBL. Ce type de projet, plus facilement viable dans une métropole ou une ville de taille moyenne comptant de nombreux organismes susceptibles de remplacer ceux qui doivent partir, comporte des failles lorsque mis en place en région rurale.

Cela dit, quand les conditions sont réunies et que cela fonctionne, la location d'espaces commerciaux ou de bureau sur une base permanente permet d'assurer un revenu fixe d'année en année contribuant de façon non négligeable à la rentabilité de l'OSBL. Le risque évoqué plus haut est beaucoup moins important lorsque l'organisme locataire est de type institutionnel et ne dépend pas des décisions politiques. C'est le cas notamment de l'Auberge de la Clé des champs, dont un étage complet est occupé par le Centre local de services communautaires. On peut penser également aux Habitations La Traversée à Montréal, dont deux étages de son immeuble situé rue Fullum sont occupés par une ressource intermédiaire d'hébergement. Dans ce dernier cas, l'OSBL bénéficie d'un environnement économiquement dynamique, où le nombre d'organismes prêts à combler les vacances est susceptible de diminuer les risques de pertes (l'OSBL loue également des bureaux à des organismes communautaires).

Certaines entreprises commerciales offrent par ailleurs des services ou poursuivent des activités qui les rendent moins dépendantes aux aléas du marché. C'est le cas par exemple des pharmacies, qui jouissent généralement d'une clientèle assez stable, voire croissante. Ce type de locataires s'avère donc particulièrement intéressant pour les OSBL d'habitation pour aînés. Ainsi, la Société immobilière Lavalloise Inc. détient des baux commerciaux permanents, pour un salon de coiffure, une pharmacie, un dépanneur et un cabinet de denturologiste, qui lui apportent 50 000\$ de surplus par année. Ces services sont offerts aux résidents, mais aussi aux personnes du quartier, densément peuplé.

Un exemple d'organisme sans but lucratif ayant réussi à exploiter de vastes espaces commerciaux est celui des « Tours Frontenac » (Gestion des Trois pignons inc.) – un ensemble de trois immeubles totalisant 784 logements situés tout près de la station de métro du même nom à Montréal. Un de leurs immeubles comporte un centre commercial au rez-de-chaussée, incluant deux restaurants, une épicerie et plusieurs commerces et services de proximité. Bien que son offre de logements s'adresse à des familles ou des personnes seules sans besoins particuliers (et non à des aînés), l'organisme a mis en place un programme complet de services et d'activités, incluant la présence de deux intervenantes de milieu, et offre un cadre de vie ancré dans sa mission communautaire.

ii. Service de repas

La plupart des organismes qui ont répondu au questionnaire et qui offrent un service de repas inclus au bail pour leurs locataires ont indiqué vendre des repas excédentaires ou additionnels, que ce soit aux locataires eux-mêmes (dans les cas où l'offre incluse au bail n'est que d'un seul repas par jour), à leurs proches ou à tout autre visiteur, en échange d'un montant forfaitaire s'élevant autour de 10 \$ le repas complet. Il peut s'agir par exemple des membres de la famille, des personnes qui fréquentent les activités offertes dans l'immeuble, des bénévoles impliqués au sein de l'organisme, ou encore des employés réguliers. Dans quelques cas, le service de repas est aussi offert aux personnes de la municipalité ou du quartier, qui peuvent venir manger dans la salle communautaire (Habitations La Traversée, Résidence des Moissons, Maison d'un nouvel élan). On constate que ce service ouvert aux proches et aux visiteurs permet d'une part d'apporter quelques surplus à l'organisme, et d'autre part de contribuer à l'atmosphère familiale des résidences communautaires ainsi qu'à leur bonne réputation dans la communauté.

À la Maison d'un Nouvel élan, une résidence du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le service de repas est offert à la famille et aux proches des résidents, mais aussi aux employés, et même aux proches des employés, qui aiment venir y dîner. Cela apporte près de 800 \$ de surplus à la résidence par année et dans le même temps, renforce son atmosphère familiale et son caractère ancré dans la communauté. Dans la même optique, la SHCCQ Résidence le Jardin de Trois-Rivières permet aux familles et visiteurs d'acheter des cartes de 80 \$ pour 10 repas (le coût de revient d'un repas est évalué à 4 \$, soit la moitié du prix de vente). Ce service apporte environ 1 500 \$ de surplus par année.

Les employés des organismes ou entreprises locataires d'espaces de bureau ou commerciaux représentent aussi une clientèle privilégiée. Dans son immeuble de la rue Fullum, les Habitations La Traversée ont ouvert récemment un comptoir de restauration rapide (sandwichs, salades...) utilisé autant par les aînés locataires de la résidence que par les employés des organismes locataires ou copropriétaires de l'immeuble.

Certains organismes proposent en outre un service de repas à emporter ou emballés sous vide (ACHIM, Campus 3), parfois assorti à un service de livraison à domicile, dont peuvent bénéficier les aînés, voire toute autre personne de la communauté. Quatre organismes exploitent en outre une popote roulante ou une « popote maison », tandis que trois autres (la résidence La Roseraie opérée par le Centre d'entraide de la région de Disraeli, le Pavillon Durocher inc. avec le Centre d'action bénévole ou la Villa Saint-Honoré avec le club de bénévoles « Vieillir c'est la vie ») préparent des repas pour une popote roulante partenaire.

« Au départ, on a déjà 110 locataires qui utilisent le service de repas inclus au bail, alors notre équipe doit préparer au moins 110 repas par jour, explique le directeur d'ACHIM à Montréal. Avec la popote maison, la même équipe est appelée à en préparer environ 250 quotidiennement. Nous, on s'est dit : tant qu'à faire, on va vendre des repas de qualité et offrir un service de "popote" aux aînés du quartier. »

« Les gens sont contents de ce service, les repas sont appréciés, ce qui en plus nous fait de la publicité, explique la directrice de la Villa Saint-Honoré dans le Bas-Saint-Laurent. Pour nous, c'est avantageux d'offrir ce service de popote, en plus des trois repas par jour. Cela n'ajoute pas de dépenses, contrairement au restaurant du village s'il avait voulu le mettre en place. »

Les OSBL d'habitation dont l'offre de services aux locataires inclut des repas disposent des équipements et du personnel adéquats pour développer ce type d'activités, incluant une cuisine de type commercial et un chef cuisinier. Sauf pour ceux qui offrent déjà trois repas par jour à une clientèle dite semi-autonome, il s'agit cependant d'un potentiel sous-utilisé, spécialement pour ceux qui ne fournissent qu'un repas par jour, cinq jours par semaine, laissant ces ressources matérielles inutilisées le reste du temps.

Dans la plupart des organismes effectuant la vente de repas à une clientèle externe, le nombre de bénéficiaires ne dépasse pas les 50 personnes par repas, mais les revenus additionnels générés par ce service peuvent atteindre des milliers de dollars annuellement. Dans un cas (le Pavillon Durocher dans le Bas-Saint-Laurent), le prix de revient moyen d'un repas est de 5 \$, et le prix de vente de 7,50 \$. Considérant que ces repas sont distribués à une quarantaine d'aînés habitant dans trois municipalités voisines de la région, le résultat de l'opération rapporte environ 5 000 \$ de surplus à l'OSBL annuellement, et permet d'utiliser le potentiel des infrastructures à leur maximum. « Les employés de la cuisine sont présents à 7h30 le matin, jusqu'à 17h30 le soir », résume le directeur.

En fait, pour un organisme qui prépare déjà une centaine de repas par jour pour ses locataires, la préparation d'autant de repas supplémentaires n'impose pas un fardeau additionnel particulièrement lourd. Le coût marginal de ces repas additionnels consiste essentiellement en celui des intrants (l'organisme bénéficie à cet égard d'un rabais sur volume) et un investissement un peu plus grand en heures de travail. « Pour nous ça ne revient pas plus cher de préparer ces repas supplémentaires, explique le directeur de la SHCCQ Résidence le Jardin. Les installations, la cuisine et les employés sont déjà là. Et ça fait tellement plaisir aux résidents d'accueillir leurs enfants à manger. »

Ceux qui offrent des mets emballés sous vide ont toutefois dû acquérir les équipements et le matériel nécessaires à cette opération.

La vente de repas additionnels présente donc un intéressant potentiel de rentabilité, comme en témoigne le cas de la Résidence des Moissons à Sainte-Anne-des-Plaines, qui indique en retirer un surplus se chiffrant à 15 000 \$ par année. Dans ce cas, le service est offert à tous les résidents qui n'ont pas de repas inclus au bail, mais aussi aux locataires d'une résidence communautaire voisine qui ne propose pas ce service.

Enfin, certains organismes ont développé un service de traiteur. Les infrastructures existantes sont ainsi mises à profit lors des événements ou réunions qui se déroulent dans les salles louées à d'autres organismes, des entreprises ou des particuliers, ce qui permet de faire d'une pierre deux coups. Dans un cas (Campus 3), le service de traiteur est aussi offert pour des réceptions ou événements qui se déroulent à l'extérieur des locaux de l'organisme.

Les Habitations La Traversée à Montréal constituent un bon exemple d'une utilisation optimale des infrastructures de cuisine. Que ce soit à Habitat 1460 (leur projet du boulevard Crémazie) ou Habitat Fullum, les cuisines sont pleinement utilisées, d'abord pour la préparation du repas quotidien inclus au bail des locataires âgés autonomes. À Habitat Fullum, les repas sont également offerts aux employés des organismes locataires ou copropriétaires de l'immeuble. Dans les deux cas, les immeubles abritent aussi des ressources intermédiaires d'hébergement offrant des soins assidus à des aînés en perte d'autonomie, incluant trois repas par jour. Les infrastructures et le personnel de cuisine sont ainsi partagés entre l'OSBL d'habitation et la ressource intermédiaire et sont pleinement utilisés.

iii. Service de convalescence ou de répit

La majorité des huit organismes qui offrent un service de répit ou de convalescence ont indiqué rejoindre moins de 50 personnes annuellement, excepté quelques-unes qui en rejoignent entre 50 et 100. Le service de répit offre des soins à court terme de quelques jours ou semaines à une personne âgée ou handicapée pour donner un répit au proche aidant, habituellement un membre de la famille. Le service de convalescence, offert également sur une courte période de quelques semaines à quelques mois, permet à une personne sortie de l'hôpital de se remettre d'un accident ou d'une intervention et de récupérer peu à peu son état de santé d'origine. Souvent, ces personnes demeurent

seules à la maison et ont donc besoin d'une aide extérieure au quotidien.

Tous les organismes qui offrent un service de convalescence ou de répit bénéficient de surplus non négligeables, pouvant aller jusqu'à 25 000 \$ par année. Ces services leur permettent en outre d'assurer leur réputation et de solliciter leur clientèle sans dépense en publicité (SHCCQ Résidence Le Jardin, Villa Saint-Honoré, Maison d'un nouvel élan). Par exemple, à la Villa Saint-Honoré et à la SHCCQ Résidence Le Jardin, certains bénéficiaires du service de convalescence ont choisi d'habiter la résidence par la suite, en conséquence des bons soins qu'ils y ont reçus durant leur séjour.

De plus, ils permettent aux organismes de préserver leur équilibre budgétaire en offrant leurs appartements vacants en location à court terme, à un tarif abordable. Le roulement de locataires est en effet important au sein des résidences pour aînés, car il n'est pas rare qu'il survienne un décès ou une aggravation de la condition de santé d'un résident ou d'une résidente, qui doit alors être relogé dans une ressource ou un centre mieux adapté.

Les organismes qui offrent ces services exploitent généralement déjà une résidence pour aînés de catégorie semi-autonome et disposent donc des infrastructures et ressources pour desservir une clientèle en perte d'autonomie ayant besoin de services d'assistance personnelle ou de soins infirmiers. Accueillir quelques personnes supplémentaires en convalescence n'impose donc pas une pression additionnelle trop forte sur le personnel, qui dépasserait la capacité de services de la résidence.

Dans certains cas, les organismes offrant ces services le font par entente avec le réseau de la santé et des services sociaux, qui « achète des lits » et dirige certains patients vers la résidence. Les conditions quant aux services dispensés et leur financement varient d'une entente à l'autre. Un organisme (SHCCQ Résidence Le Jardin) offre toutefois un service de convalescence autonome à coût abordable (une chambre avec les trois repas inclus et les soins de santé d'une infirmière coûte 70 \$ par jour). Tout en répondant à un besoin réel parmi les aînés de la région et en fournissant un apport financier appréciable pour l'organisme, le service constitue aussi une belle vitrine pour faire connaître le milieu de vie qu'est la résidence ainsi que son offre de service.

Par exemple, un service de répit est offert par l'Auberge la Clé des champs, à Saint-Cyprien dans le Bas-Saint-Laurent, qui permet aux familles naturelles ou d'accueil de personnes âgées vivant avec un handicap de bénéficier de quelques jours ou semaines de repos, plusieurs fois dans l'année durant les vacances. Autre exemple développé par Campus 3 à Gatineau, le centre HébergeVac offre un service de répit-dépannage en

hébergement temporaire aux personnes âgées de 50 ans ou plus, en perte d'autonomie et maintenues à domicile, ainsi qu'à leurs proches aidants.

Outre les services de répit ou de convalescence, mais dans le même esprit, un organisme (Place des Argousiers) a indiqué avoir conclu une entente de service avec l'établissement du réseau de la santé et des services sociaux et accueillir des usagers du réseau, à qui il offre des soins ou services dans des « chambres de dépannage » (nous y reviendrons plus longuement dans la section portant sur « les partenariats »). Située à Malartic en Abitibi, cette résidence certifiée autonome et semi-autonome accueille depuis 2014 des personnes en perte d'autonomie qui ne peuvent aller à l'hôpital. La résidence dispose de chambres adaptées pour des aînés semi-autonomes, de personnel et de services tels que les repas trois fois par jour, l'entretien ménager et des services de soins assurés par le réseau. L'entente de partenariat permet d'une part au CSSS de Val-d'Or d'équilibrer son budget, et d'autre part à l'organisme de maintenir sa viabilité financière.

iv. Centre de jour

Les centres de jour sont des centres non résidentiels qui offrent un soutien aux activités de la vie quotidienne des aînés et/ou des personnes à mobilité réduite. La plupart des centres sont ouverts entre 10 et 12 heures par jour et fournissent les repas. En général, ils supervisent des activités sociales ou de loisirs : exercices physiques ou intellectuels, activités manuelles, jeux thérapeutiques, activités de promotion de la santé, arts plastiques, zoothérapie, etc. Ce service permet d'une part d'améliorer la santé des personnes aînées en perte d'autonomie pour renforcer leur maintien à domicile, et d'autre part d'offrir un répit et un soutien aux proches aidants.

Un seul organisme (Campus 3) parmi ceux ayant fait l'objet de cette étude a indiqué avoir un centre de jour. Un organisme a toutefois affirmé vouloir « devenir un centre de jour suite à une rencontre avec notre centre de santé » (Résidence Témiscaming).

v. Autres activités ou services

La plupart des OSBL d'habitation pour aînés du Québec proposent des activités de loisirs à leurs locataires, souvent organisées par les personnes âgées elles-mêmes réunies en comité. Ces activités (soupers communautaires, sorties gustatives, visites culturelles, etc.) sont soutenues par des activités d'autofinancement telles que des bingos, des ventes de bric-à-brac, des tirages, etc. En général, ces activités sont offertes aux employés, aux familles des résidents et aux membres de la communauté extérieure. Si les activités

d'autofinancement organisées par le comité de vie associative de la résidence ne suffisent pas, l'OSBL va soutenir financièrement la mise en place d'activités ou l'installation de nouveau matériel (Résidence des Moissons, Pavillon Durocher inc.).

À la Cité les 3 R, un récent projet intergénérationnel novateur, les activités d'horticulture et de potager permettent de préparer des soupers communautaires à moindre coût, et d'organiser une vente de légumes pour les locataires et les habitants du quartier. Une grande serre a été construite au centre de l'immeuble de 65 logements pour aînés, familles et personnes ayant des besoins particuliers. À terme, le projet devrait permettre de mettre en place un marché communautaire, ouvert sur la communauté du quartier et la coopérative d'habitation toute proche, de vente des produits excédentaires de la serre et du potager.

Les sorties ou activités organisées par des partenaires, souvent bénévoles, constituent également une source de revenus. Certains organismes ont une programmation assez soutenue et l'offrent aux aînés et aux gens de la communauté, qui paient alors un tarif pour y participer. Il s'agit d'une source de revenus ainsi que d'un moyen d'ouvrir les activités sur la communauté. Au Pavillon Durocher Inc. par exemple, un groupe de bénévoles, souvent des enfants des résidents, organise des activités pour la résidence environ toutes les deux semaines (bingo, 5 à 7, souper communautaire...). Certaines permettent de récolter un peu d'argent, comme les bingos pendant les mois d'hiver. « Les trainés » (du nom du groupe de bénévoles) remettent leur collecte aux différents organismes de la communauté. Une autre activité, des ateliers de gymnastique du cerveau (alphabétisation, calculs...), est offerte aux résidents et aux aînés de la communauté par une employée de la commission scolaire pour une somme modique. Cependant, le coût de participation est remis à la commission scolaire dans le cadre de ce partenariat.

Un autre exemple de service original, toujours au Pavillon Durocher, consiste en une vente d'aliments de première nécessité (fruits, légumes, pain, céréales...) proposée aux locataires, à la demande des résidents qui ont de la difficulté à se déplacer au centre du village tout proche. Les produits sont achetés en gros puis revendus au détail à prix modique, ce qui apporte 2 500 \$ de surplus à l'organisme.

Les organismes savent aussi profiter de leur environnement. Le Manoir Marc-Aurèle Fortin est un immeuble d'une quinzaine d'étages, et constitue donc le point le plus élevé du quartier Sainte-Rose à Laval, densément peuplé. « Une entente a été signée avec des opérateurs téléphoniques qui utilisent notre toit pour installer des antennes pour cellulaires, raconte M. Raymond Lamarche, son gestionnaire.

C'est un surplus net pour nous, puisque les opérateurs se chargent aussi de leur entretien. » À 1 500\$ par mois par antenne, ce service apporte 38 000\$ de surplus par année à l'OSBL.

Certains organismes ont mis en place des activités d'économie sociale, comme Campus 3 avec son atelier de menuiserie et d'ébénisterie. Un projet similaire est en cours de réalisation chez ACHIM. Ces activités génèrent de nouveaux revenus, mais répondent aussi à l'enjeu de briser l'isolement des aînés, celui des hommes en particulier dans le cas d'ACHIM.

B. UTILISATION DES SURPLUS ET OBJECTIFS VISÉS

La majorité des organismes ayant répondu au sondage affirment que la prestation des services ou activités additionnels qu'ils offrent sert d'abord à maintenir ou assurer leur viabilité financière. Certains ont toutefois précisé que les surplus générés par ces activités leur ont permis de bonifier leur offre de services, voire d'élargir leur offre de soins. « Notre philosophie est d'aider le plus possible nos locataires, en travaillant tout le temps avec la famille », explique le directeur de Demeure au cœur de Marie. Dans les portraits, ce genre de témoignage, insistant sur l'utilisation « communautaire » des surplus, est récurrent.

« Notre mission principale est d'offrir des logements abordables à des aînés à faible et moyen revenu, explique le directeur de la Société immobilière Lavalloise, qui loue des locaux lui apportant 50 000\$ de surplus par année. Non seulement ces baux commerciaux amènent des services appréciés par nos locataires, mais ils nous permettent de réduire le montant des loyers résidentiels, et de rester autonomes financièrement. » Notons d'ailleurs que cet OSBL ne charge pas de loyer à deux entreprises (un salon de massothérapie et un service de prise de sang), et en échange, ces dernières offrent des tarifs moins élevés que les prix du marché aux locataires qui bénéficient de leurs services. Dans un autre cas de location opéré par une résidence communautaire pour aînés (Manoir Marc-Aurèle Fortin), un restaurateur privé offre un service de cafétéria à son compte mais ne paie pas de loyer ; en échange, il doit charger des prix abordables aux locataires (10\$ le repas complet). L'OSBL d'habitation loue également des locaux à un comptoir de pharmacie, une caisse populaire et un salon de coiffure, et le gestionnaire précise que tous ces services sont pour le compte des résidents, qu'ils permettent de « diminuer leurs soucis et faciliter leur vie quotidienne ».

Fait à signaler, près de la moitié des répondants ont mentionné que cela leur a aussi permis de consolider leurs activités de soutien communautaire auprès de leurs locataires. Un

organisme a d'ailleurs tenu à préciser que c'était là le principal objectif poursuivi.

*Ayant fait l'objet d'un cadre de référence adopté en 2007 par le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Société d'habitation du Québec et d'autres partenaires dont le RQOH, le **soutien communautaire en logement social** est défini comme « un ensemble d'actions qui peuvent aller de l'accueil à la référence, en passant par l'accompagnement auprès de services publics, la gestion des conflits entre locataires, l'intervention en situation de crise, l'intervention psychosociale, le support au comité de locataires et aux autres comités et l'organisation communautaire ». Conçu pour favoriser l'autonomisation (« empowerment ») des locataires, le soutien communautaire en logement social est notamment reconnu dans la politique « Vieillir et vivre ensemble » du gouvernement du Québec pour sa contribution au soutien à domicile des personnes aînées et des proches aidants.*

Dans l'ensemble et à quelques exceptions près, les surplus identifiés demeurent relativement modestes. En entrevue, plusieurs gestionnaires ont mentionné qu'ils étaient néanmoins essentiels pour pouvoir maintenir l'abordabilité du « forfait services » (soit le coût des services non résidentiels inclus au bail) ou pour pouvoir parfois offrir quelques « extras » (activités spéciales, nouvel aménagement du jardin, etc.) qui contribuent au mieux-être de leurs locataires.

« Les activités d'autofinancement du comité loisirs, comme le bingo, ont par exemple servi à remplacer les chaises en plastique de la salle communautaire par de nouveaux sièges confortables, raconte le gestionnaire de la Résidence des Moissons. Nous avons partagé la facture, l'organisme a contribué pour moitié à cet achat, grâce au surplus de la vente de repas aux locataires qui n'en ont pas d'inclus au bail, et à une clientèle extérieure. » À la Cité les 3 R, la mise en place d'un marché communautaire de vente de légumes, grâce à la serre et au potager, permettra de rentabiliser les activités communautaires d'horticulture (par exemple, achat de terre, de matériel, etc.) et de maintenir la viabilité financière du projet.

Une dizaine d'organismes ont toutefois indiqué que leurs activités ou services additionnels ne génèrent aucun surplus, les revenus récoltés couvrant essentiellement les dépenses additionnelles entraînées par l'organisation ou la prestation de ces activités ou services.

Quant aux raisons à l'origine de la mise en place de ces activités ou services, plusieurs répondants ont mentionné « le

bien-être des aînés » ; en général, les gestionnaires et personnes administratrices ont affirmé avoir voulu répondre à un besoin exprimé dans la communauté. Par exemple au Pavillon Durocher, un service de vente d'aliments de première nécessité (fruits, légumes, pain, céréales...) est proposé aux locataires, à la demande des résidents qui ont de la difficulté à se déplacer au centre du village tout proche. « C'est uniquement pour accommoder les résidents, ce n'est pas ouvert aux gens de l'extérieur. »

Dans un cas, l'absence de restaurant dans la municipalité a été mentionnée comme étant la raison pour laquelle le service de vente de repas a été mis en place. Pour un autre, l'offre de repas à une clientèle externe a été développée pour rentabiliser un service autrement déficitaire (Résidence des Moissons) ; là encore, cela s'avère un moyen de maintenir l'abordabilité du « forfait services ». À la Villa Saint-Honoré, en plus de contribuer à l'équilibre du budget de l'organisme, le « dépannage » permet aux aînés de la communauté de demeurer dans la municipalité pour leurs soins.

Enfin, certains ont mentionné que la mise en place d'activités ou services additionnels s'inscrivait délibérément dans une volonté d'ouverture sur la communauté, afin de briser l'isolement des aînés, de « mettre de la vie dans la salle communautaire » et de redonner à la communauté ayant soutenu la réalisation du projet.

C. PARTENARIATS

Une faible proportion de répondants (huit organismes) ont indiqué avoir développé des partenariats avec une diversité d'organismes, d'entreprises d'économie sociale ou d'intervenants. On mentionne à cet égard : les cercles de fermières, les organismes membres du Réseau FADOQ (ou « clubs d'âge d'or »), les centres d'action bénévole, une popote roulante, le CLSC, le réseau de la santé et des services sociaux, la municipalité et les entreprises d'économie sociale en aide à domicile. L'OSBL Cité Les 3R, qui a accueilli ses premiers locataires en décembre 2016, se démarque par son projet d'exploitation d'une serre et d'un jardin dédiés à l'horticulture, dont la réalisation a permis la création d'un partenariat avec une entreprise d'insertion sociale.

Les partenariats avec des organismes et entreprises du milieu permettent d'atteindre un plus grand nombre d'aînés de la communauté et ouvrent une perspective tournée « vers l'extérieur » susceptible de favoriser des initiatives innovantes.

i. Avec le réseau de la santé et des services sociaux

Même s'il s'agit d'organismes pleinement autonomes dont l'offre de logement (avec ou sans services) s'inscrit dans le cadre des politiques publiques visant à favoriser le droit au logement et le développement de l'habitation sociale et communautaire, les OSBL d'habitation qui exploitent une résidence privée pour aînés au sens de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* sont néanmoins tenus de respecter des normes d'exploitation prévues par règlement.⁷

L'article 39 de ce règlement précise que « [l']exploitant d'une résidence privée pour aînés doit conclure avec l'instance locale du territoire où est située la résidence une entente établissant les modalités de dispensation des services de santé et des services sociaux par cette instance locale aux résidents, les engagements pris par cette dernière et l'exploitant à cet égard ainsi que toute autre modalité concernant leur collaboration ». Dans tous les cas, il y a donc nécessairement une forme de collaboration, voire de partenariat avec le réseau de la santé et des services sociaux. Ces partenariats peuvent toutefois prendre une variété de formes.

Ainsi, il faut distinguer les collaborations que l'on pourrait qualifier de « basse intensité » des ententes de service en bonne et due forme. Les premières ne nécessitent pas d'entente formelle entre l'organisme et l'établissement du réseau : les organismes collaborent simplement avec l'établissement (ou son représentant s'il s'agit d'un fournisseur autorisé) pour lui faciliter la livraison et la prestation des services de soutien à domicile (incluant les services professionnels).

Un exemple de collaboration de ce type est donné par l'OSBL Les Villas des Monts de Sutton, qui met un local à la disposition des employés du réseau qui viennent dispenser quotidiennement des services ou faire des consultations auprès de locataires de l'organisme. Cet organisme exploite une RPA de catégorie autonome et n'offre elle-même aucun service d'assistance personnelle ni soins infirmiers, ceux-ci étant dispensés par le personnel du réseau. Ce type de collaboration n'entraîne donc pas le développement de nouveaux services ou l'expansion des services déjà offerts par l'organisme et ne génère pas de nouveaux revenus.

Dans le deuxième cas, on parle réellement d'ententes de service – ce qu'on appelle dans le milieu les « ententes achat de places 108 », en référence à l'article 108 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* :

108. Un établissement peut conclure avec un autre établissement, un organisme ou toute autre per-

⁷ Règlement sur les conditions d'obtention d'un certificat de conformité et les normes d'exploitation d'une résidence privée pour aînés, chapitre S-4.2, r. 5.01

sonne, une entente pour l'une ou l'autre des fins suivantes: 1° la dispensation, pour le compte de cet établissement, de certains services de santé ou services sociaux requis par un usager de cet établissement ; 2° la prestation ou l'échange de services professionnels en matière de services de santé ou de services sociaux. [...]

Actuellement, de plus en plus de résidences privées pour aînés, incluant des résidences sans but lucratif, se voient offrir la possibilité de conclure de telles ententes. Certaines, comme la résidence Place des Argousiers à Malarctic ou la Villa Saint-Honoré dans le Bas-Saint-Laurent, ont convenu de telles ententes avec l'établissement qui dessert leur territoire. Ces ententes peuvent couvrir l'offre et le financement de simples services de convalescence, mais elles peuvent aller jusqu'à la création d'« unités spécialisées » offrant des services d'assistance personnelle et des soins plus assidus, pour un ensemble de services se rapprochant de l'offre que l'on retrouve habituellement dans les ressources intermédiaires d'hébergement.

Il n'y a donc pas de modèle type quant au contenu et la mise en œuvre de ces ententes de services ; celles-ci varient au cas par cas en fonction des besoins exprimés par l'établissement du réseau et des capacités – et de la volonté – des organismes invités à y souscrire.

Dans certains cas, l'organisme est appelé à fournir l'infrastructure et à dispenser les services d'assistance personnelle (ou « d'aide aux activités de la vie quotidienne »), alors que les services professionnels restent dispensés par le personnel du réseau. Dans d'autres, l'organisme peut aussi être appelé à dispenser lui-même certains services professionnels (donc à embaucher le personnel qualifié), selon des normes prévues dans l'entente, comme la Place des Argousiers.

Un cas intéressant est celui de la Résidence de Labrecque au Lac-Saint-Jean. L'organisme a accepté un contrat du réseau pour produire et livrer des repas à des usagers qui reçoivent du soutien à domicile. Il devient donc un partenaire dans l'organisation de l'offre de soutien à domicile coordonnée par le réseau auprès d'aînés de la communauté autres que ses propres locataires.

La diversité de modèles s'applique aussi quant au financement des activités couvertes par ces ententes. Pour certains organismes (ex. Place des Argousiers), ces ententes s'avèrent rentables et permettent de dégager des surplus qui serviront autrement à la mission de l'organisme (consolidation ou élargissement de son offre de services, contrôle des coûts d'exploitation de façon à maintenir les

loyers abordables, etc.). Dans d'autres cas, ce type d'ententes ne génère pas nécessairement de surplus, tout en augmentant les responsabilités de l'organisme et en complexifiant sa gestion.

Le fait de devenir ainsi « sous-traitant » du réseau peut remettre en question la mission première et l'autonomie de l'organisme ; ainsi, pour les « places achetées par le réseau », c'est ce dernier qui décide de l'admission des usagers et des conditions en vertu desquelles ils auront accès à un « lit ». Comment concilier cet état de fait avec les responsabilités qui échoient par ailleurs à l'organisme comme locateur de logement et fournisseur de services non résidentiels inscrits au bail? Cela requiert une évaluation approfondie à la lumière des objectifs et de la mission première de l'OSBL.

L'offre de services de convalescence par entente avec le réseau semble constituer une avenue plus facilement à la portée des organismes. Selon plusieurs gestionnaires concernés, ce service permet de limiter l'impact négatif des vacances locatives inéluctables qui surviennent à la suite du départ de locataires, du fait d'une perte d'autonomie ou d'un décès (SHCCQ Résidence Le Jardin), ce qui est encore plus prégnant dans les communautés qui ont connu une décroissance démographique et où la demande pour des logements pour aînés n'est plus aussi forte (Villa Saint-Honoré).

Les services de répit, qui peuvent eux aussi faire l'objet d'une entente avec le réseau, semblent également relativement faciles à exploiter, pour les organismes qui disposent, évidemment, des installations et équipements pertinents.

Mentionnons également au chapitre des partenariats qu'un certain nombre d'organismes sont impliqués, directement ou avec une entreprise associée, à la fois dans l'exploitation d'une résidence privée pour aînés (ou un ensemble de logements pour aînés non assujéti à la certification) et celle d'une ressource intermédiaire d'hébergement. Il s'agit d'une situation bien différente de celle évoquée plus haut, car on parle ici de deux missions et deux types d'activités totalement distincts, qui relèvent de cadres juridiques, de règlements et de mécanismes de financement qui le sont tout autant.

Néanmoins, comme on peut le voir dans le cas du Centre La Traversée et des Habitations La Traversée, le fait de mener les deux types d'activités dans un même immeuble permet d'optimiser certaines dépenses d'exploitation. La cuisine peut être opérée par la même équipe en utilisant les mêmes infrastructures. Dans leur immeuble de la rue Fullum, le fait d'avoir déjà du personnel de surveillance

24 heures par jour et sept jours par semaine pour répondre aux exigences de la ressource intermédiaire a permis aux Habitations La Traversée de satisfaire aux conditions d'exploitation qui sont celles des RPA et d'obtenir de ce fait sa certification, ce qui facilite la mise en marché de ses unités locatives et offre à ses locataires un meilleur accès au crédit d'impôt pour maintien à domicile des aînés.

Lors du Forum sur le soutien à domicile tenu les 25 et 26 mai derniers en présence du ministre de la Santé et des Services sociaux, monsieur Gaétan Barrette, plusieurs intervenants, incluant le ministre lui-même, ont insisté sur l'importance de renforcer la collaboration avec les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale en aide à domicile afin de mieux soutenir l'offre et l'organisation du soutien à domicile auprès des aînés. Les occasions sont là et elles le seront de plus en plus au cours des prochains mois et des prochaines années pour les organismes qui souhaiteront s'y inscrire et prendre leur place dans le continuum de services qui seront offerts pour répondre à une demande qui ne manquera pas d'aller croissant.

ii. Avec les entreprises d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD)

Depuis quelques années, un certain nombre d'OSBL d'habitation pour aînés ont convenu d'ententes partenariales avec des entreprises d'économie sociale en aide à domicile pour que celles-ci assurent la livraison et la prestation des services non résidentiels inclus au bail ou autrement offerts aux locataires. Cela va de la préparation des repas jusqu'à la prestation des services d'assistance personnelle, et dans certains cas des soins infirmiers.

Pour les locataires de ces organismes, qui sont comme on l'a vu plus haut en grande majorité des aînés à faible, voire très faible revenu, la possibilité de bénéficier du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) s'avère extrêmement appréciable. Là où de telles ententes ont été mises en place, les locataires bénéficient désormais et à moindre coût d'une offre de services souvent plus étendue que celle à laquelle ils avaient droit auparavant.

Jusqu'à maintenant, ces ententes ont surtout été conclues dans un esprit qu'on pourrait assimiler typiquement à une « sous-traitance ». Dans les faits, il ne s'agit pas à proprement parler de contrats de sous-traitance, dans la mesure où pour bénéficier des avantages du PEFSAD, le coût des services dispensés doit être payé par les locataires directement à l'EÉSAD plutôt qu'à l'OSBL-H; un lien contractuel direct est donc créé entre l'EÉSAD et son client individuel. Néanmoins, ces ententes se distinguent peu des contrats de sous-traitance que concluent parfois des OSBL d'habitation avec des entre-

prises à but lucratif, pour la gestion de leur service de repas par exemple : l'EÉSAD est simplement invitée à se substituer à l'OSBL-H pour la livraison de services déjà offerts ou inclus au bail par ce dernier.

Parmi les OSBL d'habitation à propos desquels des renseignements ont été recueillis dans le cadre de la présente étude, il n'y en a que quelques-uns qui font actuellement affaire avec une EÉSAD. Un organisme, la Table de concertation locale pour personnes âgées du Témiscamingue, est par ailleurs lui-même reconnu à titre d'entreprise d'économie sociale en aide à domicile.

Des partenariats plus serrés et mieux intégrés entre EÉSAD (dont les activités s'étendent par définition sur tout le territoire où l'OSBL-H est situé) et OSBL-H permettraient vraisemblablement d'envisager une utilisation plus optimale des infrastructures disponibles dans les OSBL-H, cela, dans une optique de développement et d'élargissement des services dans la communauté et de rentabilisation des activités des organismes et entreprises. Il s'agit certes d'une option à considérer pour les organismes qui envisagent la possibilité d'élargir leur offre de services de façon à répondre aux besoins d'un plus grand nombre de personnes âgées.

iii. Avec les organismes communautaires

Des partenariats ont été mis en place avec des associations de bénévoles impliqués dans la communauté ou d'aînés, comme les cercles de fermières, les clubs d'âge d'or, les centres d'action bénévole ou encore des groupes de bénévoles formés d'aînés extérieurs à la résidence, ou d'enfants des locataires. Ces OSBL organisent des activités pour les résidents, parfois ouvertes à tous les aînés qui le souhaitent, voire aux gens de la communauté. Certaines de ces activités vont apporter un peu de surplus aux organismes. Enfin, trois OSBL collaborent avec la popote roulante de leur région (la résidence La Roseraie opérée par le Centre d'entraide de la région de Disraeli, le Pavillon Durocher avec le Centre d'action bénévole et la Villa Saint-Honoré avec le club de bénévoles « Vieillir c'est la vie »).

Les partenariats avec des organismes communautaires sont un moyen de connaître et d'identifier les besoins des aînés du milieu et de les rejoindre. Trois organismes (ACHIM, Campus 3 et Habitations Nouvelles avenues) sont par ailleurs eux-mêmes des centres communautaires pour aînés. Un autre joue le rôle de table de concertation locale pour personnes âgées (Table de concertation pour personnes âgées du Témiscamingue).

D. DÉVELOPPEMENTS ENVISAGÉS : ENJEUX ET PERSPECTIVES

Parmi les quelques organismes qui ont affirmé avoir eu des difficultés à mettre en place ou réaliser les services ou activités visés par cette étude, les problèmes évoqués sont : le manque de ressources humaines (bénévoles) et financières ; la distance (spécialement en milieu rural) ; le manque de soutien du réseau de la santé et des services sociaux ; et la complexité de la réglementation et des enjeux de taxation.

Près de la moitié des répondants ont par ailleurs indiqué vouloir développer ces initiatives et élargir la clientèle visée : on parle d'ouvrir un centre de jour, de « s'agrandir », d'augmenter le nombre de places « vendues au réseau » et de faire de la promotion dans la région avec le soutien des organismes communautaires et institutionnels.

Voyons maintenant plus en détail quelques-uns des facteurs qui ont retardé ou qui freinent le développement des services et activités génératrices de revenus additionnels dans les OSBL d'habitation pour aînés.

i. Contraintes liées aux programmes de financement

La structure de financement de certains organismes prévoit qu'ils sont financés au déficit d'exploitation ; c'est le cas notamment du Programme sans but lucratif-privé, ou « HLM privé », grâce auquel 66 OSBL-H pour aînés ont été réalisés entre 1986 et 1993. Même si ces projets disposent pour la plupart d'une cuisine commerciale sous-utilisée et pourraient potentiellement s'en servir plus, le programme dont ils relèvent fait en sorte que tout revenu additionnel autonome perçu par eux n'aura pour effet que de réduire le montant de la subvention qui viendra couvrir le déficit d'exploitation à la fin de l'année. À moins d'une volonté ferme de la part des gestionnaires et administrateurs de ces organismes de développer l'offre de services pour faire rayonner l'OSBL et sa mission communautaire, rien ne les incite à rejoindre de nouvelles clientèles.

Quant au programme AccèsLogis, qui a permis de réaliser quelque 279 projets d'OSBL d'habitation pour aînés au cours des 20 dernières années, il ne permet pas l'utilisation de locaux réalisés dans ce cadre à des fins commerciales. Ce programme ne finance en effet que la construction ou l'achat-rénovation de logements locatifs et l'aménagement de certaines infrastructures communes, telles une salle communautaire ou une salle à manger. Dans un projet ayant été réalisé dans le cadre de ce programme, il est impossible (sauf « tolérance » de la Société d'habitation du Québec) de convertir un espace privatif en espace commercial, même si

le projet possède en permanence des unités vacantes et que cette utilisation pourrait permettre de dispenser de nouveaux services et d'augmenter les revenus de l'organisme. Dans le cadre de cette étude, un OSBL a d'ailleurs rapporté avoir voulu louer un local à une coiffeuse, mais s'être buté à un refus de la part de la SHQ.

À l'étape de la planification et de la réalisation d'un projet, l'organisme qui souhaite y intégrer un volet commercial peut néanmoins le faire, mais il devra alors concevoir une structure administrative et de propriété, ainsi qu'un montage financier, qui permettront de distinguer de façon étanche les coûts liés à la réalisation et par la suite à l'exploitation des deux types d'activités, soit la location de logements et l'utilisation des espaces réalisés en vertu du programme AccèsLogis d'une part, et les activités commerciales d'autre part.

Les anciens programmes fédéraux administrés par la Société canadienne d'hypothèques et de logement étaient moins restrictifs à cet égard. C'est ce qui explique que certains projets réalisés dans les années 1970 et 1980 disposent d'espaces commerciaux d'envergure, qui génèrent dans certains cas des revenus additionnels considérables, allant jusqu'à 50 000 \$ annuellement.

L'exploitation des OSBL-H, en particulier ceux qui sont encore sous convention avec la société partenaire ayant soutenu la réalisation de leurs projets, soit la très grande majorité d'entre eux, est rigoureusement encadrée et normée ; que ce soit en vertu de la réglementation sur la certification des RPA, celle sur le bâtiment, les règlements d'urbanisme, les stipulations des conventions d'exploitation, etc. Cela laisse peu de place à l'initiative. Plusieurs gestionnaires et administrateurs se voient d'ailleurs un peu comme des « exécutants » des directives ou mandats des sociétés partenaires (SHQ ou SCHL).

Même un organisme innovant et orienté vers le développement comme les Habitations La Traversée a mentionné dans ses réponses au sondage la difficulté qu'il ressent à devoir justifier les coûts de gestion de ces services additionnels auprès des organismes gouvernementaux financeurs.

En dépit des difficultés qu'elle crée à certains organismes dont la viabilité financière et la capacité de maintenir les loyers abordables pourraient être mises à mal avec l'arrivée à échéance imminente de leurs conventions d'exploitation, cette prochaine étape, qui verra ces OSBL acquérir leur pleine autonomie, pourrait être favorable à la prise d'initiatives qui permettraient de lever des revenus autonomes additionnels.

ii. Culture organisationnelle des organismes

Dans les réponses données par les répondants au sondage à la question de savoir pour quels motifs les services ou activités rapportés ont été mis en œuvre, de même que dans les entrevues réalisées avec des gestionnaires, il ressort que la plupart d'entre eux ont été développés de façon « utilitaire », soit pour répondre à des besoins immédiats exprimés par les locataires des OSBL-H ou simplement pour améliorer le milieu de vie, sans pour autant s'inscrire ou avoir été conçus dans une perspective de développement réellement assumée. Certains expliquent vouloir simplement autofinancer ces services, sans en tirer de surplus. Un autre affirme ne pas vouloir réaliser de surplus, tout en disant souhaiter que les revenus tirés de ces activités aident à financer les autres missions et services de l'organisme.

Les revenus générés par ces services sont généralement considérés comme des revenus d'appoint, qui pourront servir à bonifier les activités internes, mais pas nécessairement à consolider ou développer les services ou élargir l'offre à de nouvelles clientèles (externes au projet lui-même).

On dénote une certaine réticence chez plusieurs à parler de « rentabilité » ou de « surplus » ou encore à profiter des occasions qui se présentent. Ainsi, plusieurs organismes prêtent un local sans frais ou le louent pour une somme dérisoire à une coiffeuse, en se disant que cela fera un service de plus aux locataires et qu'il s'agit donc d'une sorte de « contribution » de l'organisme à leur bien-être.

Positivement, c'est le reflet d'une culture et de pratiques qui valorisent la mission communautaire et le caractère « sans but lucratif » des organismes, et d'un environnement où l'on se débat quotidiennement pour rendre les meilleurs services possible au moindre coût pour les usagères et usagers, qui sont comme on le sait des aînés en situation de vulnérabilité financière – le tout dans un contexte de rareté des ressources. Dans un tel contexte, il est normal, et peut-être même sain qu'on ne voie pas spontanément comment le fait de générer de nouveaux revenus permettrait de consolider une offre de services abordable correspondant à la capacité de payer de la clientèle.

Il est par ailleurs intéressant de noter que certains organismes qui se démarquent par l'étendue de leurs activités partagent une caractéristique commune : il s'agit initialement de centres communautaires pour aînés ayant une longue expérience, une forte implantation et un grand rayonnement dans la communauté, antérieurs à la réalisation d'un volet « logement ». Dans le cours de leurs activités, ces OSBL ont éventuellement identifié des besoins en logement et développé des projets d'habitation communautaire.

Ce faisant, ils ont peut-être plus naturellement été amenés à utiliser les nouvelles infrastructures à leur disposition pour étendre une offre de services qu'ils avaient déjà commencé à déployer auprès des aînés de la communauté.

Globalement, on cherche d'abord à consolider et pérenniser l'activité des projets existants – un défi et un objectif qui n'est jamais acquis. Le gestionnaire d'un organisme qui tire des surplus de 50 000 \$ de la location d'espaces commerciaux (Société immobilière Lavalloise Inc.) écrit ainsi : « Ces services sont ouverts à la communauté ; il ne s'agit pas tant de les développer que de les maintenir. »

iii. Obstacles logistiques (ressources financières et humaines, distances)

Certains organismes ont mentionné les difficultés logistiques à développer leurs activités, notamment du fait du manque de ressources financières, et parfois humaines, puisque la majorité des activités est assurée par des bénévoles (au total, le secteur des OSBL d'habitation mobilise 10 000 bénévoles et emploie 6 500 salariés). Au moins cinq répondants ont indiqué que le manque de bénévoles est une difficulté importante pour développer les activités communautaires, voire tout simplement les rentabiliser.

De plus, étant donné que dans la plupart des résidences, les activités de loisir sont organisées par les locataires eux-mêmes, le vieillissement des bénévoles est un obstacle identifié par les gestionnaires pour développer ou même maintenir ces activités. « Nous aimerions développer davantage ces activités, mais il faudrait une meilleure cohorte de bénévoles, explique la gestionnaire de la Maison des aînés Hochelaga-Maisonneuve. C'est notre défi car les personnes âgées sont vieillissantes. »

En région, d'autres obstacles logistiques entrent en ligne de compte. Les distances à parcourir sont importantes et les frais encourus, pour un service de popote roulante par exemple, mettent en péril le service. « Même si c'est un bénévole qui assure le service, explique la gestionnaire de la Résidence de Labrecque au Saguenay-Lac-Saint-Jean, le kilométrage d'une année nous coûte 7 000 \$. »

À l'Auberge la Clé des champs, qui offre un service de répit pour les clientèles vivant avec des limitations physiques, des troubles de santé mentale, un spectre de l'autisme ou une déficience intellectuelle, l'éloignement est la raison principale de la faible utilisation des services par le réseau. « Nous sommes loin de Rivière-du-Loup et de Rimouski, raconte le directeur, alors les coûts de transport pour contractualiser une entente avec le réseau sont trop élevés. De plus, ce n'est pas toujours facile de trouver notre clientèle ou même nos employés. »

iv. Enjeux divers

Des organismes ont évoqué d'autres contraintes, qui limitent leur capacité à desservir une clientèle plus large. À Montréal, un organisme a mentionné devoir tenir compte du règlement d'urbanisme de l'arrondissement, qui l'empêche de promouvoir son service de repas auprès de la clientèle des environs, alors que l'organisme aurait la capacité de l'offrir et qu'il existe un marché potentiel.

Autre contrainte également mentionnée : plusieurs organismes, dont les projets ont été réalisés grâce à une mobilisation importante des acteurs du milieu, s'interdisent de développer certaines activités pour ne pas « concurrencer » ou indisposer une personne ou une entreprise ayant par ailleurs soutenu la réalisation du projet.

5. Portraits

La présente section présente les portraits de 20 organismes à la suite d'entrevues réalisées avec leurs gestionnaires ou personnes administratrices. Les OSBL ont été sélectionnés parce qu'ils témoignent des expériences les plus abouties ou prometteuses, tant en ce qui a trait à la diversification de leurs services ou activités qu'au potentiel de rentabilité qu'ils recèlent.

ACHIM (ALTERNATIVES COMMUNAUTAIRES D'HABITATION ET D'INTERVENTION DE MILIEU)

- Localité : Montréal
- Année de fondation : 1989 (projet « Lévis » ouvert en 2001 + « l'annexe » en 2006)
- Nombre d'unités locatives : 67
- Nombre d'employés : 13
- Services inclus au bail : cinq repas par semaine, loisirs
- Partenaires financiers : SHQ, SCHL
- Membre de la FOHM
- Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :
 - Vente de repas
 - Location de locaux (2 500 \$)
 - Programmation d'activités (25 000 \$)
- Hors certification (« décertifié » en 2012)

L'organisme Alternatives communautaires d'habitation et d'intervention de milieu (ACHIM) existe depuis 1989. Il s'agit d'un centre communautaire pour aînés, dont le volet « logement » est venu s'ajouter à sa mission. Situé dans le quartier Ville-Émard dans le sud-ouest de Montréal, ACHIM se présente comme « un réseau pour les aînés autonomes de plus de 50 ans ». L'organisme gère désormais trois habitations, un centre communautaire, un centre d'accès informatique, un service alimentaire incluant un magasin de plats santé emballés sous vide (la « popote maison ») et un service de travail de milieu auprès des aînés.

Vente de repas

Comme c'est le cas dans plusieurs ensembles de logements communautaires réalisés avec l'appui du volet II du programme AccèsLogis (qui finance la réalisation de logements avec services pour des personnes âgées en légère perte d'autonomie), cinq repas par semaine – soit les dîners du lundi au vendredi – sont inclus au bail et servis aux locataires en salle à manger. L'organisme dispose donc des installations requises pour la production d'un nombre important de repas.

Compte tenu de sa mission de centre communautaire et de sa connaissance de longue date des besoins des aînés des quartiers environnants, l'organisme a rapidement saisi l'opportunité d'utiliser ses infrastructures pour offrir des repas aux gens des alentours ; c'est ainsi qu'a été créé le service de « popote maison », qui offre des repas congelés ou emballés sous vide, autant aux locataires et aux aînés qui fréquentent les activités du centre qu'à toute personne qui souhaite en bénéficier.

Le directeur général, François Tremblay, explique le fonctionnement du service : « Au départ, on a déjà 110 locataires qui utilisent le service de repas inclus au bail, alors notre équipe doit préparer au moins 110 repas par jour. Avec la popote maison, la même équipe est appelée à en préparer environ 250 quotidiennement. Nous, on s'est dit : tant qu'à faire, on va vendre des repas de qualité et offrir un service de "popote" aux aînés du quartier. »

Monsieur Tremblay raconte : « Au début, on offrait essentiellement le repas du jour : tant qu'à préparer x nombres de



lasagnes, on en faisait une cinquantaine de plus et c'était offert aux gens du quartier, à très faible coût, soit 3,50 \$ ou 4,00 \$ du repas.» Désormais, outre le plat du jour, l'organisme offre aussi un menu fixe incluant un assortiment de mets congelés.

Le fait d'équiper l'organisme des équipements permettant l'emballage sous vide des mets préparés permet aussi d'accorder un peu plus de flexibilité aux locataires qui utilisent le service de repas. Ainsi, ceux qui ne se présentent pas un midi à la salle à manger, pour quelque raison que ce soit – parce qu'ils sont sortis à l'extérieur pour la journée, par exemple – peuvent récupérer le repas qu'ils n'ont pas consommé le lendemain matin. Les repas non servis sont en effet emballés sous vide et disponibles aux locataires qui le souhaitent. Des locataires achètent aussi parfois des plats additionnels pour leurs repas du soir ou les week-ends.

Quant aux personnes de l'extérieur, ce sont surtout des personnes à faible revenu qui utilisent le service, dont majoritairement des aînés ; mais selon le directeur, il y a un bassin potentiel de clientèle assez important auprès des personnes qui travaillent dans des entreprises voisines – certaines ont d'ailleurs commencé à l'utiliser.

Fait à noter, l'organisme offre aussi la livraison : deux fois par semaine dans les quartiers Côte-Saint-Paul et Ville-Émard, et une fois par semaine dans les autres quartiers environnants. François Tremblay précise : « On livre facilement une cinquantaine de repas par semaine. Au départ, la livraison était faite par un bénévole, mais avec la croissance du service, la livraison est maintenant faite par un membre du personnel. » Cette croissance est en effet assez spectaculaire. Il y a cinq ans, le service générait des revenus additionnels de 70 000 \$ annuellement, alors qu'aujourd'hui, le chiffre d'affaires de la « popote maison » atteint 190 000 \$. Même si le coût marginal associé à la préparation des repas additionnels n'a pas encore été calculé de manière précise et que le prix de vente des repas demeure vraiment très abordable, les revenus générés par le service sont maintenant essentiels à la bonne santé financière de l'organisme : « Sur l'ensemble de l'œuvre, il est certain qu'on diminue nos frais de production en augmentant le nombre de repas produits et vendus chaque jour. Cela dit, compte tenu de la clientèle qu'on dessert, on ne peut pas se permettre d'augmenter le prix de vente de nos repas, qui demeure très bas. Alors le potentiel de rentabilité reste relativement faible. »

François Tremblay tient à préciser : « On offre ce service pour deux raisons : il y a quand même un apport financier, mais surtout, cela correspond à la mission et aux objectifs d'ACHIM. On a une mission sociale et on contribue à aider des gens, à bien les nourrir ; cela a un impact sur la santé, le bien-être des personnes âgées. »

Location de locaux et activités

ACHIM loue également à l'occasion des locaux, mais il ne considère pas cette activité comme ayant un réel potentiel de rentabilité : « Auparavant, on louait des locaux plus souvent, mais on s'est rendu compte que ce n'était pas nécessairement payant. On en loue donc encore, ou on prête même à des organismes du milieu ou des partenaires, sans toutefois chercher à les multiplier. Cela fait simplement partie de notre mission d'ouverture sur la communauté. »

L'organisme tire toutefois des revenus appréciables de ses activités communautaires. Le directeur explique : « On est assez avant-gardiste à ce niveau-là. On n'offre pas seulement le bingo, mais toute une programmation vraiment très complète. Ces activités s'adressent autant aux locataires qu'aux aînés de la communauté. Les revenus tirés des frais d'inscription contribuent à l'équilibre financier d'ACHIM et nous permettent d'offrir des activités encore plus diversifiées. » Bon an mal an, ce sont plus de 300 personnes qui participent ainsi aux activités offertes par ACHIM.

À noter que lorsque des activités (incluant des locations de salle) se déroulent en soirée ou durant les week-ends, donc en dehors des heures d'ouverture officielles de l'organisme, ce sont des locataires bénévoles qui assurent la surveillance.



Mentionnons enfin que dans le cadre du programme Québec ami des aînés, ACHIM réalise actuellement un projet visant à mettre sur pied un atelier d'ébénisterie accompagné d'un soutien social aux hommes aînés qui le fréquenteront. À terme, l'organisme souhaite que le projet se poursuive et génère éventuellement des revenus autonomes additionnels.

AUBERGE LA CLÉ DES CHAMPS

- **Localité :** Saint-Cyprien
- **Année de fondation :** 1994
- **Nombre d'unités locatives :** 20 logements permanents, 26 chambres doubles en court-séjour (pour la clientèle des camps et les proches aidants)
- **Nombre d'employés :** 25
- **Services inclus au bail :** entretien ménager, repas, loisirs
- **Partenaires financiers :** CISSS, CLSC, Municipalités de Saint-Cyprien et de Rivière-du-Loup
- **Membre de la FOHBGI**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - Service de répit (pas de surplus)
 - Location de locaux (2 000 \$)
 - Activités communautaires (5 000 \$)
- **Hors certification**

L'Auberge la Clé des champs est un centre de répit et de vacances pour les clientèles vivant avec des limitations physiques, des troubles de santé mentale, un spectre de l'autisme ou une déficience intellectuelle. Ce grand complexe intégré est composé de 52 places en hébergement de court séjour et de 20 logements permanents, avec des installations et un encadrement adaptés aux besoins de chaque client. L'organisme possède également un grand terrain de plusieurs hectares, avec des jeux pour enfants, un court de tennis et une piscine extérieure, ainsi qu'une salle de gymnastique au sous-sol.

Dix appartements permanents sont occupés par des personnes âgées à mobilité réduite (déficience physique), et dix autres par des personnes vivant avec un polyhandicap (déficience physique et intellectuelle). Cinquante-deux places en chambres sont destinées à plusieurs clientèles à différentes périodes de l'année.

Des camps de jour sont proposés aux jeunes de 13 à 21 ans ayant un trouble envahissant du développement ou présentant une déficience intellectuelle, habitant la MRC de Rivière-du-Loup. Durant l'été, l'OSBL accueille pour son camp de vacances, et ce, sans restriction territoriale, une clientèle jeune ou adulte présentant un ou plusieurs handicaps, ou ayant une problématique de santé mentale (déficience intellectuelle, déficience physique-sensorielle, trouble envahissant du développement). Un service de répit est également offert durant les vacances d'été, les périodes de fête, ainsi que durant treize fins de semaine dans l'année.

Les familles naturelles ou d'accueil peuvent alors confier leur parent ou usager pour la durée désirée, selon les disponibilités de l'auberge.

Les chambres sont également proposées aux proches aidants venus visiter un locataire, mais aussi à toute personne désireuse de profiter d'une chambre de l'auberge, à titre de voyageur par exemple. Aussi, des jeunes ne vivant pas de handicap séjournent parfois à l'auberge pour des camps de jours ou de vacances, afin de profiter des installations (piscine, salle de gymnastique, court de tennis...). Ce service ouvert à tous est nécessaire pour assurer la viabilité financière de l'OSBL, dont les services ne sont pas utilisés à leur maximum du fait de l'éloignement des centres urbains (Rivière-du-Loup et Rimouski).

Des employés du réseau, infirmières et travailleurs sociaux, sont présents tous les jours pour assurer les soins de santé. Les préposés aux bénéficiaires employés par l'organisme accompagnent quant à eux la clientèle pour les services du quotidien : les levers et couchers, les repas, les bains et l'hygiène personnelle en général.



Un enjeu d'éloignement

Le CLSC de Saint-Cyprien loue une partie du bâtiment, ce qui assure des revenus permanents à l'organisme de 2 000 \$ par année. « C'est le seul service qui apporte quelques surplus », explique le gestionnaire Daniel Bélanger. Quant au service de répit, il permet de maintenir la viabilité financière du projet situé en zone rurale, mais pas de générer des surplus. « Nous sommes loin de Rivière-du-Loup et de Rimouski, alors ce n'est pas toujours facile de trouver notre clientèle ou même nos employés. »

L'éloignement est la raison principale de la faible utilisation des services par le réseau ; depuis Rivière-du-Loup ou Rimouski, les coûts de transport seraient trop élevés. « Nous sommes un centre intégré sous-utilisé par le réseau de la santé, déplore M. Bélanger. Nous avons offert aux organismes régionaux dédiés aux personnes âgées ou aux personnes vivant avec des limitations de profiter de notre centre pour organiser avec animation des séjours avec hébergement. Mais sans succès. » Environ 15 % des infrastructures sont utilisées chaque année par le réseau, d'après le gestionnaire.

Ainsi, pour assurer la rentabilité du projet, les infrastructures sont proposées à la communauté de Saint-Cyprien (1 200 habitants). La salle de gym, tout équipée au sous-sol, est louée à un professionnel du sport qui y donne des cours. Des cours de natation sont aussi offerts l'été à la piscine extérieure pour les enfants de la communauté. Ces deux services apportent des surplus de 5 000 \$ par année, permettant d'assurer l'entretien et les activités de l'organisme.

CAMPUS 3

(EX-CENTRE DES AÎNÉS DE GATINEAU)

- Localité : Gatineau
- Année de fondation : 1977 (projet d'habitation communautaire ouvert en 2012)
- Nombre d'unités locatives : 130
- Nombre d'employés : 35
- Services inclus au bail : cinq repas par semaine
- Partenaires financiers : SHQ, SCHL
- Membre du ROHSCO
- Activités ou services additionnels :
 - Location de locaux
 - Vente de repas / service de traiteur
 - Activités du centre communautaire et d'économie sociale
 - Centre de répit
- Hors certification

Naguère connu comme le *Centre des aînés de Gatineau*, l'organisme a adopté une nouvelle dénomination au printemps 2017 et fait désormais affaire sous le nom de Campus 3.

L'entreprise sans but lucratif a été fondée en 1977 pour exploiter un centre communautaire pour aînés. Au fil du temps et de la croissance de ses activités, elle s'est portée acquéreuse d'une église et d'un terrain adjacent en 2010, où elle avait déjà établi ses pénates quelques années plus tôt.

Parallèlement, l'organisme a entrepris les démarches pour construire un ensemble d'habitation communautaire sur le terrain adjacent, contigu à l'ancienne église. Réalisé avec l'appui du programme AccèsLogis et complété en 2012, le Faubourg Jean-Marie-Vianney offre 130 logements à des personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie. L'offre de services au bail inclut cinq repas par semaine, soit les dîners du lundi au vendredi. Étant donné qu'aucun autre service n'est inclus au bail, le projet n'est pas assujéti à la certification des résidences privées pour aînés.

La cuisine et la salle à manger ont été aménagées dans l'ancienne église, qui communique avec l'immeuble de logements. On y trouve également plusieurs salles multifonctionnelles pouvant être utilisées pour des réunions, des conférences et la tenue d'activités variées. Campus 3 et le Faubourg Jean-Marie-Vianney offrent donc un milieu de vie intégré, fréquenté autant par les locataires que par les aînés et d'autres personnes de la communauté.

L'organisme compte 1 200 membres actifs. Sur une base annuelle, il enregistre plus de 24 000 participations individuelles aux activités socioculturelles et plus de 15 000 aux cours, ateliers et conférences.

Le budget global de l'entreprise atteint maintenant les trois millions de dollars ; Campus 3 compte environ 35 salariés, dont une dizaine sont directement rattachés au volet « logement » de ses activités.

Vente de repas et service de traiteur

Disposant d'une cuisine commerciale et d'une équipe chargée de préparer les repas du midi servis aux locataires, l'entreprise a vu la possibilité d'offrir un service de mets préparés emballés sous vide, disponibles pour emporter.

Selon la directrice générale adjointe, Lemy Nguyen, ce service est relativement populaire auprès des locataires, mais il rejoint aussi les gens de la communauté qui fréquentent les activités offertes par l'organisme. Tout en répondant à des besoins réels, le service permet de diminuer les pertes associées au service de repas ; les repas non servis sont en effet immédiatement emballés et offerts pour consommation ultérieure.

Madame Nguyen précise que le service est prisé par les locataires qui reviennent d'une hospitalisation pour faciliter leur convalescence : « Une des choses que l'on aimerait faire, ce serait d'avoir un partenariat avec le CLSC pour qu'on nous réfère les usagers qui retournent chez eux après une hospitalisation, à qui on pourrait offrir la livraison de repas. Actuellement, nous n'offrons pas la livraison, mais c'est certainement la prochaine étape qui viendra avec le développement de ce service. »

Selon madame Nguyen, il y a un potentiel de croissance certain pour ce service. L'entreprise envisage notamment le développement d'un service de « boîtes à lunch » avec un emballage qui serait respectueux de l'environnement.

Dans le même esprit de service à la communauté et de rentabilisation des équipements, l'entreprise offre aussi un service de traiteur, en lien tout naturellement avec les locations de salle. Le service est également offert aux personnes, entreprises ou organismes pour des événements ayant lieu à l'extérieur. Des ententes ont ainsi été établies avec des partenaires comme la Coopérative funéraire de l'Outaouais, qui fait appel à Campus 3 pour la préparation du buffet lorsqu'elle est mandatée pour organiser une réception post-funéraires. La Société Alzheimer, dont les bureaux sont situés non loin, utilise aussi ce service.

Locations de salle

Campus 3 dispose de locaux pouvant accueillir jusqu'à 270 personnes. Équipées de projecteurs et d'écrans, les salles de réception et de conférence servent à une grande variété

d'utilisations, des traditionnels « 5 à 7 » jusqu'aux mariages en passant par des conférences et réunions en tous genres.

Les salles sont évidemment utilisées pour la tenue des activités offertes aux locataires et aux membres de Campus 3. Les locataires y ont également accès pour les projets dans lesquels ils sont impliqués, comme l'atelier théâtre. Le reste du temps, les salles sont ouvertes à la communauté et aux clients intéressés. Une professeure de Zumba, par exemple, loue un local deux fois par semaine et à longueur d'année. Durant les week-ends, les salles sont fréquemment utilisées pour des mariages ; la directrice adjointe précise qu'il s'agit d'une option « très populaire », spécialement durant la période estivale. L'organisme offre évidemment son service de traiteur pour ces réceptions.

Avec la progression de cette activité et du nombre important de locations qui se déroulent les soirs et les week-ends, l'organisme a dû s'ajuster et embaucher du personnel de surveillance pour encadrer la tenue des événements. Le volume et la diversité des locations sont maintenant trop grands pour confier cette responsabilité à un bénévole.

Activités du centre communautaire et d'économie sociale

Campus 3 offre une programmation complète et diversifiée d'activités ouvertes aux locataires, aux membres de l'organisme et aux personnes de la communauté intéressées. Récemment, l'organisme a conclu une entente avec l'Université du troisième âge de l'Université de Sherbrooke, qui vient d'y ouvrir une antenne pour y offrir ses activités.

Parmi les activités les plus spectaculaires, on retrouve certes l'atelier de menuiserie, installé au sous-sol de l'ancienne église. L'atelier est un espace de travail aménagé de façon professionnelle qui permet aux quelque 80 aînés qui le fréquentent (dont environ la moitié sont des locataires du Faubourg Jean-Marie-Vianney) de créer leurs produits. Les participants fabriquent bénévolement des pièces et des œuvres artisanales de grande qualité dont la vente contribue au financement des programmes et activités de Campus 3. Les produits sont vendus en boutique ; l'organisme compte en outre offrir bientôt une boutique en ligne sur son site Web.

L'atelier de menuiserie obtient parfois des commandes spéciales de la part de partenaires. Ce fut le cas notamment avec la Coopérative funéraire de l'Outaouais pour la réalisation d'urnes funéraires.

Madame Nguyen explique : « L'atelier de menuiserie est certainement l'activité qui démontre la plus belle intégration



entre les volets "communautaire" et "économie sociale" de notre organisme. Les participants proviennent de tous les horizons, dans un esprit de mixité sociale et de respect. L'activité contribue à briser l'isolement social des aînés. »

Motivé par une volonté de rafraîchir son image de marque et de desservir une clientèle élargie et intergénérationnelle, le récent changement de nom de l'organisme reflète aussi cette volonté d'intégration entre ses trois grands axes d'activités : ses activités communautaires, de logement et d'hébergement, et d'économie sociale.

« Les revenus des activités d'économie sociale nous permettent entre autres d'entretenir et rénover nos installations, précise la directrice adjointe. On parle de 30 000 pieds carrés de superficie, et il y a toujours des travaux à faire pour maintenir et moderniser nos installations. » Les revenus additionnels générés par les activités d'économie sociale permettent aussi à l'organisme de maintenir des tarifs abordables pour les activités et services offerts aux locataires et aux aînés de la communauté.

La croissance des affaires de l'entreprise s'avère donc importante. Pour l'année financière 2016-2017, l'augmentation des recettes des seuls services de traiteur et de location de salles lui a permis de réaliser un surplus de 40 000 \$, alors qu'elle prévoyait enregistrer un déficit de 50 000 \$. Néanmoins, explique madame Nguyen, « on essaie de ne pas croître trop rapidement, avec le risque de devoir ensuite reculer ; on y a à notre rythme, de manière planifiée. De cette façon, on s'assure que les gens demeurent toujours satisfaits de ce qu'on leur offre. »

La directrice adjointe conclut : « La plus belle chose qu'on a réussi à faire, c'est d'offrir quelque chose qui s'adresse à tout le monde sans discrimination, peu importe l'origine, le revenu ou la classe sociale. Nos cours, nos activités, les logements que nous offrons sont accessibles à tous et à toutes. Ça crée de forts liens entre tout le monde. Au-delà de l'intégration entre nos différents programmes et activités, c'est cet aspect-là qui s'avère le plus valorisant. »

CITÉ LES 3 R

- **Localité : Saint-Jérôme**
- **Année de fondation : 2016**
- **Nombre d'unités locatives (36 logements pour aînés, 9 pour familles, 20 pour personnes ayant des besoins particuliers) : 65**
- **Nombre d'employés : 6**
- **Services inclus au bail : deux repas par jour, loisirs**
- **Partenaires financiers : SHQ, CISSS, Serres de Clara, municipalité**
- **Membre de la FOH3L**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - **Vente de légumes (800 \$)**
 - **Vente de repas (pas de surplus)**
 - **Utilisation du potager pour servir des soupers communautaires (non évalué)**
- **Certification : catégorie autonome**

L'objectif de la Cité les 3 R, un projet multigénérationnel novateur inauguré en décembre 2016, est de fournir des logements de qualité à des familles à faible revenu, à des personnes de 75 ans et plus à revenu modeste ainsi qu'à une clientèle plus spécialisée. Chaque étage accueille des aînés, des personnes ayant des besoins particuliers et des familles. Une partie des logements sont subventionnés par le programme de supplément au loyer. Neuf logements sont réservés à des familles (volet I), trente-six à des aînés (volet II) et vingt à des personnes vivant avec une déficience intellectuelle ou physique, ou encore un trouble de santé mentale (volet III).

Deux repas par jour sont inclus au bail des logements pour aînés ; les autres résidents peuvent réserver leur repas, ainsi que des invités, ces derniers payant un montant forfaitaire légèrement plus élevé (12 \$) que les résidents (qui sont facturés 10 \$). Actuellement, le projet est en démarrage (les premiers résidents ont emménagé en décembre 2016) et le service de repas s'autofinance sans générer de surplus.

L'immeuble comprend plusieurs services dont une intervenante psychosociale, des activités sociales dans les espaces communautaires, dont de l'horticulture dans une grande serre construite au centre de l'immeuble de trois étages et où tous les locataires peuvent se rendre. Diverses activités intergénérationnelles sont proposées : bricolage, cuisine, tricot, peinture, etc. sont pris en charge par les locataires qui le souhaitent, organisés en différents comités.

L'activité d'horticulture dans la serre a été mise en place en partenariat avec les Serres de Clara, un organisme communautaire d'insertion sociale offrant des activités de jardinage et de cuisines collectives, d'horticulture et de restauration de sites naturels. Au printemps 2017, une horticultrice professionnelle de cet OSBL a formé les locataires de la Cité les 3 R, en échange de l'utilisation des infrastructures de la résidence pour faire pousser des végétaux, qui ont été transférés dans les jardins des Serres de Clara. « La récolte a été extraordinaire », déclare la présidente de l'OSBL d'habitation.

La récolte des serres, ainsi que du potager extérieur amené à s'agrandir, permet de financer des soupers communautaires réunissant tous les locataires (pour un barbecue, un brunch, Halloween, Noël...). À l'heure actuelle, il est impossible d'évaluer les économies ainsi générées par l'utilisation de ces infrastructures, mais il existe un potentiel remarquable d'autofinancement.

À la fin du printemps, une vente des légumes qui n'ont pas été utilisés en cuisine a été organisée dans le stationnement de la résidence et a rapporté 800 \$. Des locataires ainsi que des membres de la coopérative d'habitation voisine ont contribué à ce petit marché. « Cet argent va servir à acheter de la terre pour l'année prochaine », explique la présidente du conseil d'administration, Micheline Labrèche.



Développements envisagés

Étant donné que la résidence a accueilli ses premiers locataires en décembre 2016, les activités ne sont pas encore exploitées à leur plein potentiel. De plus, quelques logements non subventionnés sont encore vacants. « À ce jour les surplus autres ont aidé à balancer les coûts, précise Mme

Labrèche. Lorsque tous nos logements seront loués, nous croyons que nous serons en très bonne position. »

Notamment, le projet entourant la serre dispose d'un grand potentiel. « Nous cherchons une subvention afin d'employer nous-même une hortultrice ou un horticulteur durant la prochaine saison, explique la présidente. Cela nous permettrait de développer notre activité d'horticulture en autonomie. À terme, dans quatre ou cinq ans, nous souhaitons que la Cité les 3 R devienne un lieu de rencontre entre tous les résidents, mais aussi les habitants de la coopérative et du quartier, grâce à la vente de nos surplus de légumes. » Cette vente permettrait de rentabiliser les activités communautaires de la serre et de maintenir la viabilité financière du projet, tout en renforçant la mission de l'OSBL qui s'ancrera dans la communauté de quartier.

La serre permettrait également de développer une production de légumes à plus grande échelle. Cependant, cette option n'est pas envisagée en raison de la mission originelle du projet, qui est de rassembler des personnes de tous âges et de toutes conditions au moyen d'activités telle l'horticulture. « Les enfants, par exemple, ont appris ce printemps à faire des transplantations. Si nous nous lançons dans la production, la serre ne pourrait plus être ouverte à tout le monde, car produire des légumes à grande échelle demande une expertise. » La serre a été intégrée aux plans de construction comme étant le « cœur » de l'initiative multigénérationnelle et ne pourrait donc pas être fermée aux résidents sans contrevenir à la mission de l'organisme.

« À quoi ça sert de ramasser des sous, si ça ne sert à personne ? Produire pour produire, ça n'a pas de sens », résume Mme Labrèche.

DEMEURE AU CŒUR DE MARIE

- Localité : Lévis
- Année de fondation : 2001
- Nombre d'unités locatives : 71
- Nombre d'employés : 37
- Services inclus au bail : aide domestique, repas, assistance personnelle, loisirs
- Partenaires financiers : SHQ, SCHL
- Entente avec le réseau de la santé
- Membre de la FROHQC
- Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :
 - Service de répit (40 000 \$)
 - Location de locaux (5 000 \$)
- Certification : catégorie semi-autonome

Située à Lévis sur la rive sud de Québec, cette résidence de 71 chambres affiche complet depuis sa fondation en 2001. Le service de répit de quatre lits, en plus d'occasionner 40 000 \$ de surplus chaque année, permet d'assurer la réputation de l'OSBL et la location sur le long terme. Ces surplus, auxquels s'ajoutent 5 000 \$ pour la location de locaux, permettent d'entretenir l'imposant bâtiment, mais aussi d'agrandir son offre de logements avec un projet d'étage supplémentaire prévu en 2018.



Depuis cinq ans, une entente avec le CISSS permet à la résidence d'offrir quatre lits de répit, pour des périodes allant de sept à vingt-et-un jours. « Ce service nous permet d'avoir des futurs locataires, qui demeurent ensuite à long terme, affirme le directeur Jacques Lavoie. Depuis six mois, il y a eu environ quinze départs (décès, relocalisations...) et les vacances occasionnées ont été comblées

immédiatement. Nous avons une liste d'attente d'environ quarante personnes. »

Une chambre régulière coûte environ 1 600 \$ par mois, tandis qu'un lit de répit s'élève à 95 \$ par jour, qu'il soit occupé, ce qui est généralement le cas, ou non. Même si les quatre lits de la résidence occasionnent des frais de service supplémentaires, l'organisme parvient à dégager environ 40 000 \$ de surplus chaque année pour ce service. De plus, une école de formation en podiatrie occupe des locaux que l'OSBL loue 5 000 \$ par année. « D'une part, ils ont une clientèle sur place, et d'autre part, nous offrons un service supplémentaire à nos résidents. »

La collaboration avec la famille des locataires est un élément-clé dans le travail de l'OSBL. « Lorsque les besoins de l'un de nos résidents dépassent notre offre de service, soit trois heures de soins par jour, on établit un plan d'action avec la famille et le CISSS : soit ils peuvent demeurer à la résidence en aménageant les soins, soit on cherche une relocalisation. Notre objectif est de ne pas alourdir notre clientèle. »

Par exemple, le CISSS rémunère l'organisme pour qu'un résident atteint de la maladie d'Alzheimer pratique deux heures de marche par jour, afin qu'il puisse être moins perturbé au moment du coucher. Mais ce plan devra être revu lorsque les conditions de santé de ce monsieur nécessiteront qu'il porte un bracelet de repérage et intègre un établissement fermé. La résidence offrant un environnement pour aînés autonomes et semi-autonomes, les locataires sont libres de sortir s'ils le désirent.

Développements passés et futurs

Les réserves de l'organisme servent principalement à maintenir sa viabilité financière et à améliorer les services et l'offre de soins. « On ne fait pas la job du réseau, précise M. Lavoie. Les infirmières auxiliaires sont présentes 18 heures par jour, de 7h à 21h, dans le cadre des soins à domicile. Et nos préposés aux bénéficiaires sont présents 24/7. Notre philosophie est d'aider le plus possible nos locataires, en travaillant tout le temps avec la famille. »

Dans cette optique, l'OSBL gère une fondation, dont les revenus proviennent d'une partie des réserves générées par les services additionnels, et qui est destinée à répondre aux besoins particuliers. « Avec la famille et le CISSS, nous travaillons pour que le respect et la flexibilité demeurent au cœur de nos préoccupations, déclare le directeur. La flexibilité au niveau des demandes est importante, parce que si un nouveau locataire émet un souhait qui n'est pas

prévu, on va chercher à y répondre. » Les résultats de la dernière évaluation annuelle de l'offre de service sont éloquentes : aucune insatisfaction n'a été émise par les résidents ou les familles, sauf « qu'il y en avait trop dans les assiettes » !

La réduction du roulement du personnel représente également une amélioration des services. Dans cette optique, la résidence offre depuis 2017 un salaire de 15 \$ l'heure à ses préposés. Également, des travaux de 200 000 \$ ont été effectués en 2014 pour ajouter des galeries extérieures, rénover les intérieurs, ajouter un système d'alarme et des bains-tourbillon. Enfin, le changement de la toiture et la nécessité de répondre à la demande ont mené à la planification d'un 3^e étage pour l'automne 2018, un projet de 3,5 millions \$ financé par la SCHL, qui ajoutera 33 chambres aux 71 existantes. Un agrandissement du stationnement est également sur les rails.

Partenariats et enjeux de visibilité

Puisque l'union fait la force, Demeure au cœur de Marie s'est associé à d'autres résidences communautaires membres de la Fédération régionale des OBNL d'habitation de Québec et Chaudière-Appalaches (FROHQC). « Si un groupe ne peut pas accueillir une personne en raison de ses problèmes de santé, il va nous la référer », explique M. Lavoie. Aussi, pour tenter de se faire connaître, les résidences, avec le soutien de la FROHQC, souhaitent publier une publicité dans le journal de Lévis. Les OSBL d'habitation pour aînés du Québec sont peu connus, comparativement aux résidences privées à but lucratif qui investissent parfois beaucoup d'argent dans des campagnes de publicité à grande échelle. Malgré le bouche-à-oreille positif et la réputation élogieuse qui accompagnent ces milieux de vie appréciés des aînés, certains organismes peuvent en pâtir, surtout dans les plus petites communautés. « Nous sommes peu connus du grand public, et pourtant nous n'avons jamais de vacances locatives », conclut le directeur.

HABITATIONS LA TRAVERSÉE

- **Localité :** Montréal
- **Année de fondation :** 2002
- **Nombre d'unités locatives :** 62 logements à l'Habitat Fullum, 72 à l'Habitat 1460
- **Nombre d'employés :** 12
- **Services inclus au bail :** repas et loisirs
- **Partenaires financiers :** SHQ, SCHL
- **Membre de la FOHM**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - Location de locaux (5 000 \$)
 - Repas (5 000 \$)
 - Traiteur (5 000 \$)
 - Entretien des bâtiments (5 000 \$)
- **Certification :** Habitat 1460 non certifié ; Habitat Fullum certifié catégorie autonome

Les Habitations La Traversée sont l'un des volets du Centre La Traversée, un OSBL fondé en 1990 pour développer des ressources d'hébergement adaptées à des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, mais dont la mission s'est étendue à d'autres groupes de personnes : des personnes vivant avec une déficience intellectuelle, des enfants en difficulté et enfin des personnes en perte d'autonomie liée au vieillissement.

Les Habitations regroupent pas moins de cinq projets et presque 180 logements. Trois immeubles, construits entre 2002 et 2007, ont été financés par le programme AccèsLogis en volet III et sont destinés à des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale. Les deux autres, inaugurés en 2009 et 2014, sont des habitations pour aînés en volet II : Habitat 1460 et Habitat Fullum. Dans ces deux projets, trois ressources intermédiaires d'hébergement (RI) louent des locaux (49 chambres à Habitat 1460 et 62 à Habitat Fullum), mais ces services ne génèrent pas de surplus et servent à couvrir les frais d'entretien. Ces RI appartiennent au Centre La Traversée, auquel sont affiliées les Habitations.

Détail des surplus

Les services qui génèrent chacun 5 000 \$ de surplus sont proposés à Habitat Fullum seulement : la location de locaux, le service de repas, de traiteur et enfin l'entretien des bâtiments. Ces surplus constituent des réserves plus que nécessaires pour assurer l'entretien de cet ensemble immobilier, tout en maintenant les loyers au plus bas. « La marge de profit est au minimum », précise la gestionnaire Christine McCarthy. L'an

dernier, les coûts d'entretien ont été estimés entre 20 000 \$ et 30 000 \$. « Ces surplus ne sont pas significatifs dans notre budget, précise la gestionnaire. Ils nous permettent de maintenir les coûts au minimum : si l'un des cinq projets est déficitaire, ceux qui dégagent des surplus permettent de rééquilibrer notre budget. »

La résidence Habitat Fullum, qui est certifiée, est située dans une ancienne maison des Sœurs de la Providence. Sur deux étages, des organismes sans but lucratif occupent des bureaux en tant que copropriétaires ou, plus souvent, locataires. D'autres salles de réunion plus petites sont disponibles à la location. Cet ensemble de locaux loués (salles de réunions occasionnelles et bureaux permanents) apporte 5 000 \$ de surplus à l'OSBL. De plus, un étage accueille la ressource intermédiaire d'hébergement de 62 chambres pour les personnes âgées en perte d'autonomie avec un service 24h, mais cette location ne génère pas de surplus, considérant que cette RI appartient à la « société mère » : le Centre La Traversée.

Le reste de l'imposant édifice de sept étages est composé des 62 appartements pour aînés autonomes et en légère perte d'autonomie, ainsi que d'une magnifique salle communautaire, qui sert de cafétéria, située dans l'ancienne chapelle des Sœurs de la Providence. Les repas cuisinés sur place sont servis une fois par jour dans la cafétéria non seulement aux locataires autonomes (ce qui est inclus au bail), mais aussi aux employés des bureaux qui le souhaitent, au coût de 11 \$ pour un repas complet. En plus, trois repas sont servis à la ressource intermédiaire, et un nouveau service de restauration rapide est offert à l'accueil, autant pour les employés de bureau que les locataires. Des plats sont ainsi élaborés en commun pour la ressource intermédiaire et les locataires autonomes, permettant d'optimiser pleinement la cuisine et son personnel. En tout, le service de repas apporte 5 000 \$ de surplus.

À cela s'ajoute un service de traiteur (aussi 5 000 \$ de surplus) qui sert à répondre aux demandes lors des événements et des réunions, très fréquents dans l'édifice situé en plein cœur d'un quartier où cohabitent de nombreux organismes communautaires. Ainsi, la location occasionnelle de salles se double d'un service de traiteur, faisant d'une pierre deux coups et optimisant au maximum les possibilités d'économies d'échelle.

Pour assurer le bon fonctionnement de toutes ces offres de repas et de traiteur, 7 jours par semaine et 365 jours par an, La Traversée fait appel à une entreprise privée spécialisée. L'OSBL fournit les locaux et achète les produits, et le

sous-traitant fournit le personnel, choisit les produits, puis s'occupe de les cuisiner et de les servir. Pour l'instant, il n'est pas envisagé de développer leur propre expertise en alimentation. « Nous sommes très satisfaits de leurs services », assure Mme McCarthy.

Enfin, le service d'entretien et de réparation, géré cette fois par des employés de l'OSBL, vient soutenir les organismes qui sont locataires ou copropriétaires des bureaux, et surtout, permet de générer des économies d'échelle du fait du nombre de projets gérés par Habitations La Traversée, ainsi que par la « société mère », Centre La Traversée. « Nous prenons de l'expansion, et ce service nous permet de développer une expertise pour tous ces aspects techniques : céramique pour les salles de bain, plomberie, punaises de lit... quand l'équipe était réduite, nous faisons appel à beaucoup de fournisseurs extérieurs. Maintenant, avec les treize points de service du Centre La Traversée, nous avons 250 usagers et des équipes volantes pour l'entretien et les réparations. » Rien qu'à Habitat Fullum, deux employés s'occupent exclusivement de l'entretien de la bâtisse.

Développé depuis peu, ce service est en croissance et permet d'une part à l'OSBL de ne pas recourir à des fournisseurs externes, et d'autre part, d'offrir un service rapide et personnalisé aux occupants des bureaux d'Habitat Fullum, ce qui dégage 5 000 \$ de surplus supplémentaires.

Développements à venir : entre l'arbre et l'écorce

Cet ensemble original entraîne toute sorte de défis aux plans logistique et financier. « L'objectif premier est de répondre aux demandes de nos locataires et donc, en partant, de stabiliser le prix des loyers », explique la gestionnaire.

« Nous avons commencé à développer une certaine expertise pour l'entretien et la réparation, nous avons maintenant une équipe permanente, précise Mme McCarthy. En évitant de faire appel à des fournisseurs externes comme c'était le cas auparavant, nous économisons beaucoup. »

Une expertise en location de salle se développe aussi « tranquillement » : une personne s'occupe de répondre aux demandes des clients, notamment techniques. « Mais on ne peut pas investir en matériel du jour au lendemain, par exemple pour offrir des micros sur table en plus des micros sur pieds. On investit, mais tranquillement, ce qui ne nous permet pas de faire beaucoup de profit. Autre exemple : nous allons installer un vestiaire dans la salle communautaire pour les événements. »

« Mais la marge de profit est au minimum pour tous ces services. Nous avons des redditions de comptes à faire auprès des organismes gouvernementaux qui nous subventionnent, et la gestion de ces services ne doit pas prendre le dessus sur notre mission initiale. »

Ainsi, le but premier de ces développements reste de couvrir les frais et de répondre aux besoins. « Par exemple, pour couvrir les frais d'entretien et de chauffage de la chapelle (la salle communautaire d'Habitat Fullum), nous l'avons offerte à la location. De plus, cela répond à une demande de la part des OSBL qui profitent de prix concurrentiels pour tenir leurs activités. »



Autre exemple : dans le hall d'Habitat Fullum, la personne qui assure l'accueil et la surveillance s'occupe également du service de restauration rapide dans la journée, permettant de réduire les coûts.

« Ces dernières années ont été plus difficiles, car nous avons des logements vacants dans les deux résidences pour aînés, précise la gestionnaire. Nous devons être prévoyants, car si nous souhaitons développer ces activités ou services, nous devrions augmenter nos effectifs. C'est à voir si c'est rentable de le faire. »

La gestion des Habitations La Traversée se fait ainsi entre l'arbre et l'écorce : d'une part, il faut assurer ces services avec une équipe restreinte, tout en développant peu à peu une certaine expertise ; d'autre part, cela entraîne une augmentation de reddition de compte auprès des organismes qui financent les projets, puisqu'il faut justifier les coûts de gestion entraînés par ces services.

HABITATIONS NOUVELLES AVENUES

- **Localité :** Montréal
- **Année de fondation :** 1992 (mais premiers logements ouverts en 1995)
- **Nombre d'unités locatives :** 130
- **Nombre d'employés :** 11
- **Services inclus au bail :** cinq repas par semaine les jours ouvrables, loisirs, soutien communautaire
- **Partenaires financiers :** SHQ, SCHL
- **Membre de la FOHM**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - Location de locaux (5 000 \$)
 - Vente de repas (5 000 \$)
- **Hors certification (« décertifié » en 2012)**

Premier projet à voir le jour sur le terrain où était situé le Centre Paul-Sauvé dans le quartier Rosemont à Montréal, l'OSBL Habitations Nouvelles avenues (HNA) a éventuellement réalisé deux phases additionnelles et offre maintenant 130 logements à des aînés autonomes ou en légère perte d'autonomie. Les trois immeubles sur deux pâtés de maisons sont situés dans un quadrilatère où l'on retrouve surtout des copropriétés.

En plus du logement, l'offre de base de l'organisme inclut cinq repas par semaine (soit les dîners du lundi au vendredi, les jours ouvrables), des activités de loisirs et du soutien communautaire. Une douzaine d'employés en assurent la gestion et voient à l'organisation des activités et à la livraison des services offerts aux locataires. L'organisme dispose de deux cuisines de type commercial, deux salles à manger (qui peuvent aussi servir de salles de réunion), d'une grande salle communautaire distincte, de deux petites salles de conférences ainsi que neufs petits salons situés sur les étages des trois habitations.

Dès le départ, les HNA se sont positionnées comme un centre communautaire ouvert aux aînés du quartier ; l'organisme reçoit d'ailleurs un financement de base pour poursuivre cette mission. Plus de 200 personnes de la communauté fréquentent annuellement les activités qui y sont offertes.

Location de salles

Bénéficiant de plusieurs salles et options d'aménagement pouvant accueillir jusqu'à 163 personnes, l'organisme offre ses espaces libres aux personnes de l'extérieur, aux locataires (pour des rencontres familiales ou autres), employés et organismes sans but lucratif du milieu. Les trois derniers groupes bénéficient de tarifs réduits. Certains usagers louent des salles de façon récurrente, alors que d'autres le font de manière ponctuelle.

Depuis quelques années, une école de danse privée loue une salle tous les dimanches et y offre ses cours destinés à sa clientèle. La directrice générale des HNA, Carole LaFrance, explique : « Les cours sont dispensés à la clientèle de l'école, mais nos locataires y ont aussi accès. Ce qui est bien, c'est qu'il n'est pas nécessaire de s'y inscrire pour toutes les semaines ; les locataires peuvent choisir quand ils souhaitent y participer et y aller "à la carte". Ils bénéficient en outre d'un tarif spécial, ce qui fait que les cours leur sont abordables. Nous avons développé une belle collaboration avec l'école, qui participe même à l'animation de certaines fêtes ou activités organisées avec nos locataires. » Pour l'organisme, cette entente assure une rentrée de fonds régulière, l'école payant un loyer mensuel.

Les HNA louent également des salles à tarif préférentiel à des organismes sans but lucratif, comme les Alcooliques anonymes. Il s'agit là aussi de locations régulières.

À l'occasion, l'organisme loue des salles aux syndicats de copropriétaires des immeubles voisins ou encore à des organismes comme l'Association québécoise pour le droit de mourir dans la dignité, qui y tient son assemblée générale annuelle.

Bien que les revenus générés par les locations de salles demeurent marginaux par rapport au budget global de l'organisme, cette activité s'avère néanmoins intéressante au plan financier, du fait que les sommes récoltées constituent tout compte fait un revenu net. Même si la plupart des locations se déroulent en dehors des heures où des membres du personnel sont présents, les locataires bénévoles qui assurent la surveillance des lieux les soirs et week-ends accueillent les visiteurs et leur donnent accès à la salle qu'ils ont réservée ; il n'y a donc pas de coûts de main-d'œuvre additionnels associés à ce service.

Quant à l'entretien des locaux, Carole Lafrance explique : « On essaie le plus possible que les personnes ou organismes qui louent des salles soient autonomes et respectent la propreté et l'aménagement des lieux. De cette façon, le ménage des locaux loués n'impose pas de charge supplémentaire à notre équipe d'entretien. »

À noter que l'organisme a pris soin d'aviser son assureur de ses activités de location de salles, pour être bien sûr d'être protégé au cas où un accident se produirait.

Dans son plan d'action 2017, l'organisme prévoit produire des outils promotionnels, cibler de nouveaux marchés et contacter de nouveaux clients potentiels pour accroître ses locations de salles et augmenter les revenus associés à ce service. La directrice précise : « On compte entre autres s'adresser aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux des environs, qui manquent parfois de locaux pour tenir leurs réunions. En même temps, il faut s'assurer que cet achalandage ne vienne pas troubler la quiétude de nos locataires. Pour les activités à caractère festif, par exemple, on a fixé une heure limite, soit 22h00. »

Vente de repas

L'organisme vend également des repas (en sus des cinq repas par semaine inclus au bail pour ses locataires) à toute personne intéressée. Carole Lafrance mentionne que « ce sont surtout les proches des locataires qui utilisent ce service, quand ils viennent visiter leurs parents ou amis ». « Il y a aussi certains locataires qui, à l'occasion, vont se prendre un repas pour souper ou pour le week-end. On les invite alors à apporter leurs propres contenants, sinon ils doivent payer un montant additionnel. »

Des contraintes de zonage associées à la présence d'un restaurant juste en face de l'immeuble empêchent toutefois les HNA d'annoncer ce service plus largement aux gens du voisinage. Cela limite les possibilités d'expansion. Des aînés du quartier, qui fréquentent les activités offertes, et des bénévoles impliqués au sein de l'organisme prennent parfois néanmoins leur repas du midi aux HNA.

Il y a deux ans, l'organisme a par ailleurs tenté de développer un nouveau service, qui s'est avéré insuffisamment achalandé pour justifier son maintien. Suite à l'installation d'un nouveau système téléphonique, les bénévoles responsables de l'accueil dans l'immeuble de la phase 2 avaient vu leur

charge de travail diminuer ; l'organisme a alors décidé de convertir ce local en café, en espérant que cette nouvelle activité allait générer suffisamment d'achalandage pour motiver les bénévoles. L'expérience ne s'est toutefois pas avérée concluante et le « HNA's Café » a fermé ses portes après un an d'opération.

Laissons le mot de la fin à la directrice des HNA :

« Au départ, c'est surtout pour répondre aux besoins des locataires et rendre les ressources de notre organisme accessibles à la communauté que les activités de location de salles et de ventes de repas ont été développées. Cela dit, les surplus générés par ces activités, même s'ils sont modestes, aident à maintenir nos coûts le plus bas possible et à limiter les augmentations du "forfait services" inclus au bail. Ce sont donc autant les locataires que la communauté qui en profitent. »



MAISON DES AÎNÉS HOHELAGA-MAISONNEUVE

- Localité : Montréal
- Année de fondation : 2003
- Nombre d'unités locatives : 32
- Nombre d'employés : 2
- Services inclus au bail : loisirs
- Partenaires financiers : SHQ
- Membre de la FOHM
- Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :
 - Location de locaux (10 000\$)
 - Autres (vente de repas spéciaux et de produits faits-maisons) (1 000\$)
- Hors certification

La Maison des aînés Hochelaga-Maisonneuve, inaugurée en 2003, est un ensemble de logements montréalais pour personnes âgées autonomes de 65 ans et plus. Les bureaux des deux employées et les espaces communs sont situés au demi-sous-sol, et les appartements aux étages. L'immeuble dispose d'une salle communautaire où se tiennent des activités de loisirs, des ateliers d'information et de formation destinés aux locataires et aux aînés du quartier.

Bénévoles vieillissants : un enjeu

Ces activités sont mises en place par une organisatrice communautaire et la directrice, avec le soutien de bénévoles, parfois locataires. Une étudiante en psychologie propose des ateliers sur la mémoire, l'organisatrice, anciennement professionnelle en kinésiologie, des ateliers de mise en forme, un locataire des cours d'informatique... aucun frais n'est demandé aux participants. La majorité habite la résidence, mais certains de leurs amis vivant dans le quartier se joignent régulièrement aux activités, là aussi sans frais.

Des partenariats ont été développés avec des organismes de la communauté pour diversifier l'offre (horticulture, cinéma, jeux de société, réflexion spirituelle...). Une entente avec le Carrefour jeunesse emploi permet aux deux employées d'avoir l'aide d'une personne en réinsertion professionnelle pour préparer le repas de Noël. « Sans ce partenariat, nous aurions besoin de davantage de bénévoles pour cet événement, ou alors d'embaucher un extra », précise la gestionnaire France Pilon. On peut donc estimer que ce partenariat permet à l'organisme de sauver un peu d'argent, ou du moins de pallier à l'insuffisance de ressources humaines bénévoles.

« Nous aimerions développer davantage ces activités, mais il faudrait une meilleure cohorte de bénévoles, explique la ges-



tionnaire. C'est notre défi car les personnes âgées sont vieillissantes. » La moyenne d'âge des locataires est de 81 ans et parfois, les bénévoles venant de l'extérieur, vieillissants, exigent un encadrement particulier.

Location de bureaux

L'organisme offre en location permanente un bureau pour un organisme communautaire, ainsi qu'une salle de réunion (location temporaire) pour les résidents, les gens ou les organismes du quartier (50\$ la demi-journée ou 100\$ la journée). Ces locations lui apportent 10 000\$ de surplus annuellement. Cette somme permet de soutenir financièrement la résidence et de rentabiliser les activités sociales.

Repas

Tous les logements sont équipés d'une cuisine pour les locataires autonomes. L'organisme dispose d'une petite cuisine communautaire mais ne sert de repas que durant les périodes de fête ou pour des repas thématiques une à deux fois par mois. Ces repas sont préparés par les employées et des bénévoles, ils sont vendus de 5 à 7\$ aux locataires et à quelques personnes du quartier, puis servis dans la salle communautaire. Des repas plus réguliers (quatre fois par semaine) sont commandés à un organisme voisin pour être consommés dans la salle ou dans les appartements, au choix des résidents. L'organisme fait office d'intermédiaire entre l'organisme et les locataires pour le paiement.

Aussi, la cuisine est utilisée pour préparer des produits préparés et vendus sur place (pots de sauce à spaghetti, marinade, muffin, etc.). « Ce service s'autofinance, il a pour vocation d'aider les résidents qui ne souhaitent pas cuisiner tous les jours à manger des produits faits maison » explique l'organisatrice communautaire Céline Bernier.

Les surplus liés au service de repas et de vente de produits faits-maison s'élèvent à 1 000\$ par année, et servent à financer les activités de la Maison.

MAISON D'UN NOUVEL ÉLAN

- **Localité :** Saguenay
- **Année de fondation :** 1989
- **Nombre d'unités locatives :** 41
- **Nombre d'employés :** 20
- **Services inclus au bail :** repas, assistance personnelle, aide domestique, soins infirmiers, loisirs
- **Partenaires financiers :** SHQ, SCHL, CIUSSS
- **Membre de la FROH**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - Location de locaux (300 \$)
 - Repas (800 \$)
 - Service de répit (1 000 \$)
- **Certification :** catégorie semi-autonome

La Maison d'un Nouvel élan, située à Jonquière au Saguenay-Lac-Saint-Jean, est une résidence pour aînés autonomes et semi-autonomes. Les services de soins sont assurés par une infirmière auxiliaire employée de la résidence. Outre les services inclus au bail, la résidence offre plusieurs services additionnels.

Les repas sont ouverts à la famille et aux proches des résidents, mais aussi aux employés et aux proches de ces derniers. « Cela arrive souvent que des gens extérieurs viennent dîner dans la salle à manger, raconte Francine Tremblay, adjointe à la direction. Nous sommes un organisme familial, depuis des années les gens nous connaissent et profitent de notre beau milieu de vie. » Le midi, les repas sont offerts à 5,50 \$ pour les visiteurs, et le soir à 7,50 \$. « La préparation d'un repas doit nous coûter autour de 4 \$. » Ce service apporte près de 800 \$ de surplus à la résidence et renforce son atmosphère familiale et son caractère ancré dans la communauté.

De plus, une salle communautaire est louée quatre ou cinq fois durant l'année, généralement à des membres de la famille pour une célébration. À 75 \$ la soirée, cette location de salle apporte 300 \$ de surplus en moyenne. En revanche, le salon de coiffure ne fait pas l'objet d'un paiement de loyer, comme dans la plupart des résidences communautaires pour aînés.

Un service de convalescence est offert lorsqu'une chambre est disponible, ce qui arrive de temps en temps. Le CIUSSS et le CLSC contactent régulièrement la résidence pour y envoyer des personnes qui doivent quitter l'hôpital, après

un accident (fracture, malaise...), et qui ne peuvent rester à la maison parce qu'elles sont seules. La présence d'une infirmière auxiliaire permet à l'organisme d'offrir ce service tout en préservant sa mission communautaire, tout en lui apportant un surplus de 1 000 \$ (variable en fonction des chambres disponibles).



Des tirages sont organisés régulièrement, permettant de financer les activités des résidents : sorties au restaurant, visites culturelles... Tous les membres de la communauté sont invités à participer à ces activités qui s'autofinancent.

L'OSBL a développé différents partenariats lui permettant de rayonner dans la communauté et de s'impliquer davantage auprès des aînés. Au moyen de son service de travail de milieu, la résidence échange régulièrement avec les intervenants du réseau de la santé et du communautaire, afin d'identifier les personnes âgées isolées et dont le bien-être pourrait être compromis. Différentes activités sont offertes aux aînés du secteur de Kénogami, la plupart se déroulant dans la résidence avec les locataires (jeux d'adresse, jeu-questionnaire, etc.)

Un partenariat a été mis en place avec le centre de jour Les Aînés J.A.K. Jonquière, qui offre des activités et services aux aînés qui en font la demande. Certains locataires de la résidence profitent de ces services.

MANOIR MARC-AURÈLE-FORTIN

- **Localité :** Laval
- **Année de fondation :** 1978
- **Nombre d'unités locatives :** 174
- **Nombre d'employés :** 7
- **Services inclus au bail :** loisirs
- **Partenaires financiers :** SCHL
- **Membre de la FOH3L**
- **Activités ou services additionnels :**
 - **Location de local (20 000\$)**
 - **Installation d'antennes téléphoniques sur le toit (38 000\$)**
- **Hors certification**

Le Manoir Marc-Aurèle Fortin, qui fêtera bientôt ses 40 ans, offre 174 logements à louer à des aînés à faible et moyen revenu, sans services excepté les loisirs que l'organisme soutient financièrement et logistiquement, mais qui sont pris en charge par les résidents organisés en comité bénévole.

Baux commerciaux

L'OSBL lavallois loue une partie de son sous-sol à trois entreprises, qui offrent leurs services uniquement aux locataires : un comptoir de pharmacie (heures régulières d'ouverture), une caisse populaire (deux demi-journées par semaine), un salon de coiffure (heures régulières).

Un restaurateur privé exploite une cafétéria mais ne paie pas de loyer ; en échange, il doit charger des prix abordables aux locataires (10\$ le repas complet).

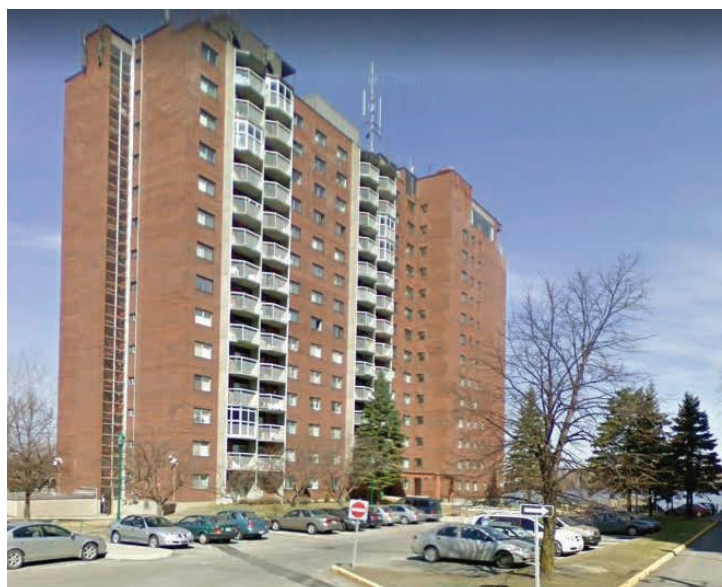
« De toutes façons, il ne pourrait pas charger plus, car nos locataires ont des revenus modestes de par notre mission », raconte le gestionnaire actuel Raymond Lamarche. Cette entente permet d'offrir un service de repas à moindre coût aux résidents qui le souhaitent. « Certains viennent y manger tous les jours, d'autres à l'occasion. Nous utilisons aussi ce service pour les fêtes d'anniversaire : chaque mois, nous payons le repas à un nombre limité d'invités par personne fêtée. »

Ces baux commerciaux apportent environ 20 000\$ de surplus à l'organisme, montant qui peut varier d'année en année, notamment du fait des enjeux à trouver une entreprise prête à offrir le service de repas. En effet, il est difficile pour le restaurateur de développer son commerce, puisque seuls les locataires se rendent à la cafétéria. « Nous sommes au bout d'une rue, sans stationnement et le restaurant est dans un sous-sol de résidence pour aînés, explique le gestion-

naire. Donc même si nous en faisons la publicité, personne ne viendrait. » Étant donné que la clientèle du restaurateur se limite aux locataires, sa marge de profit restera limitée, à condition de vendre un nombre minimal de repas, ce qui n'est pas garanti.

Une entente originale

Le Manoir est un immeuble d'une quinzaine d'étages et constitue donc le point le plus élevé du quartier Sainte-Rose à Laval, densément peuplé. « Une entente a été signée avec des opérateurs téléphoniques qui utilisent depuis notre toit pour installer des antennes pour cellulaires, raconte M. Lamarche. C'est un surplus net pour nous, puisque les opérateurs se chargent aussi de leur entretien. » À 1 500\$ par mois par antenne, ce service apporte 38 000\$ de surplus par année à l'OSBL.



Les surplus servent uniquement à la viabilité financière de l'organisme et à maintenir les loyers au plus bas. « Tous ces services, sur place, sont pour les résidents, qui sont des personnes âgées vieillissantes et qui ne peuvent pas toujours se déplacer pour faire leurs transactions au guichet de la caisse, pour acheter leurs médicaments, se faire coiffer, etc. Tout est sur place et c'est très pratique pour elles. »

PAVILLON DUROCHER INC.

- **Localité :** Saint-Hubert-de-Rivière-du-Loup
- **Année de fondation :** 1995
- **Nombre d'unités locatives :** 24
- **Nombre d'employés :** 13
- **Services inclus au bail :** repas, assistance personnelle, aide domestique, loisirs
- **Partenaires financiers :** SHQ, SCHL
- **Membre de la FOHBGI**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - Repas (5 000 \$)
 - Service de convalescence (680 \$)
 - Activités diverses : gymnastique du cerveau, bingo, tirage... (1 000 \$)
 - Vente de légumes, de pain, de céréales (2 500 \$)
- **Certification :** catégorie semi-autonome

Le Pavillon Durocher inc. est une entreprise située aux abords du Témiscouata dans le Bas-Saint-Laurent, dans une municipalité rurale de 1 200 habitants. La résidence fut construite à l'aide d'une collecte de fonds commencée en 1990, qui a mobilisé la caisse populaire et la municipalité, mais aussi des citoyens et des citoyennes qui pour certaines vivent encore ici, comme Mme Michaud qui souffle cette année ses cent bougies d'anniversaire.

Les repas sont servis midi et soir et sont aussi offerts aux familles et visiteurs, ainsi qu'aux employés du CLSC de Rivière-du-Loup, qui viennent donner les bains. « Ça leur permet de jaser avec les résidents. Mais on ne veut pas entrer en compétition avec le restaurant d'à côté alors on ne s'affiche pas. »

Le service de repas est le plus rentable, avec la popote roulante qui dessert trois municipalités plusieurs fois par semaine : Saint-Hubert (où se situe la résidence), Saint-François et Saint-Cyprien. Le prix de revient est de 5 \$, et le prix de vente de 7,50 \$, ce qui permet d'apporter à l'organisme 5 000 \$ de surplus par année. À l'origine, l'OSBL avait un contrat avec le restaurant du village, qui a utilisé la cuisine pendant quelques années pour offrir la popote. Puis il a été décidé que ce service serait directement pris en charge par l'organisme. Depuis presque 15 ans, les repas sont préparés par un employé cuisinier, puis transportés aux aînés des municipalités par le centre d'action bénévole. « Les cuisiniers sont présents à 7h le matin, jusqu'à 17h30 le soir », explique le directeur M. Caron.

Cette activité en cuisine permet également de servir jusqu'à 80 personnes lors de la fête des aînés en été (deux services sont alors offerts si des tables ne peuvent être dressées à l'extérieur de la salle communautaire). Plus fréquemment, le service accueille 50 personnes lors des fêtes d'anniversaire des résidents.

À la demande des résidents qui ont de la difficulté à se déplacer au centre du village tout proche, un service de vente d'aliments de première nécessité (fruits, légumes, pain, céréales...) est proposé aux locataires. Les produits sont achetés en gros puis revendus au détail à prix modique, ce qui apporte 2 500 \$ de surplus à l'organisme. « C'est uniquement pour accommoder les résidents, ce n'est pas ouvert aux gens de l'extérieur. »

Actuellement, aucune chambre n'est disponible pour offrir un service de convalescence, mais il y a deux ans, l'OSBL proposait ce service pour combler les quatre logements vacants. Les séjours duraient en général quelques mois, à 350 \$ par semaine. Aucune entente n'est prévue avec le réseau, même si 95 % des personnes référées le sont par le CLSC ; ce sont les locataires qui règlent le loyer. « Le CLSC nous appelle encore pour savoir si nous avons des chambres disponibles. Nous avons aussi publié quelques feuillets, acheté un peu de publicité, et les personnes nous contactaient directement. Mais comme je le disais, toutes les familles se connaissent, le bouche-à-oreille fonctionne. »



Partenariats

De multiples partenariats sont mis en place, certains ayant apporté un revenu de 1 000 \$ l'année dernière. Le directeur

PLACE DES ARGOUSIERS

précise que ce montant varie chaque année, et qu'il permet de financer les activités et sorties des résidents, ou encore de répondre à des demandes (par exemple l'installation de bancs à l'extérieur, près du jardin communautaire).

Des ateliers de gymnastique du cerveau (alphabétisation, calculs...) sont offerts aux résidents et aux aînés de la communauté par une employée de la commission scolaire pour une somme modique. Cependant, cette activité ne génère pas de surplus puisque le coût de participation est remis à la commission scolaire dans le cadre d'une entente.

Les « trainés » sont un groupe de bénévoles, souvent des enfants des résidents, qui organisent des activités pour la résidence, environ toutes les deux semaines (bingo, 5 à 7, souper communautaire...). Certaines permettent de récolter un peu d'argent, comme les bingos pendant les mois d'hiver. Les trainés remettent leur collecte aux différents organismes de la communauté.

Les résidents eux-mêmes participent à l'organisation de certaines sorties ou fête (cabane à sucre, fête des aînés...) qui donnent lieu à des activités d'autofinancement. Par exemple, un tirage auquel participent les familles des résidents permet de financer la fête de l'été, une journée conviviale de repas communautaire et d'activités dans le jardin.

- **Localité : Malartic**
- **Année de fondation : 2008**
- **Nombre d'unités locatives : 54**
- **Nombre d'employés : 18**
- **Services inclus au bail : aide domestique, trois repas par jour, assistance personnelle, loisirs**
- **Partenaires financiers : CSSS, municipalité de Malartic, SCHL**
- **Entente avec le réseau de la santé**
- **Membre du RQOH**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - **Service de répit**
 - **Chambre de dépannage (6 000 \$)**
 - **Location du salon de coiffure (600 \$)**
- **Certification : double catégorie (autonome et semi-autonome)**

La résidence de Malartic, une municipalité de 3 600 habitants en Abitibi, est un exemple frappant de partenariat fructueux avec le réseau de la santé. En effet, aux dires du gestionnaire Jean-François Drouin, en poste depuis février 2016 : « Les lits achetés par le réseau sont essentiels. Je perds les lits achetés par le réseau demain matin, dans un mois on met la clef sous la porte. »

Fondée en 2008, la résidence connaît un taux de vacance important durant les premières années et se fait aider par la municipalité, qui y voit un service essentiel pour sa population vieillissante qui ne souhaite pas déménager dans une ville voisine, à Val-d'Or. Puis, en 2014, le CSSS, en difficultés financières, cherche à fermer 15 lits au centre hospitalier ; de son côté, la résidence dispose de chambres adaptées pour des aînés semi-autonomes, de personnel et de services tels que les repas trois fois par jour, l'entretien ménager et des services de soins assurés par le réseau.

C'est ainsi que l'OSBL accueille depuis 2014 des personnes en perte d'autonomie. L'entente de partenariat permet d'une part au CSSS d'équilibrer son budget, et d'autre part à l'organisme de maintenir sa viabilité financière.

« Avec 1 500 \$ par mois par lit, et de 15 à 25 lits achetés par le réseau, nous obtenons 465 000 \$ en chiffre d'affaires depuis trois ans, explique M. Drouin. Étant donné qu'en centre hospitalier un lit coûte 800 \$ par jour, et en CHSLD 225 \$, nous sommes bien moins chers que dans le réseau, et sûrement moins qu'ailleurs aussi. Le chiffre officiel était

1 340 \$ par mois, mais c'était sous-financé, ils l'ont reconstruit et augmenté à 1 500 \$. » À cela s'ajoute une subvention salariale de 160 000 \$ par année, pour les préposées aux bénéficiaires.

« Avec ces 465 000 \$ par an depuis trois ans, on rentre à peu près dans nos frais, raconte le gestionnaire. On a équilibré le budget. Je peux payer mes fournisseurs et rattraper le retard. Par contre, on n'est pas rendu à faire des réserves, mais on y pense. La SCHL a été très compréhensive avec nous en n'exigeant pas les 2 % des fonds de réserve depuis le début. Mais si les choses continuent comme prévu, nous devrions commencer à mettre de l'argent de côté cette année. »

Les autres services apportant des surplus sont le salon de coiffure, ouvert une journée par semaine (600 \$ par année), et la chambre de dépannage louée au réseau à la demande. « Le loyer du salon de coiffure ne paie probablement pas l'électricité, mais ce n'est pas grave : le but est d'offrir un service aux résidents qui n'ont pas de moyens de transport, à part la famille. »

La chambre de dépannage en est une, meublée, de démonstration, mais le réseau la loue de temps en temps, ce qui a rapporté 6 000 \$ l'année dernière. « Cependant, depuis 6 mois ½ elle n'est pas utilisée : ce n'est pas une chambre officielle de dépannage. Mais s'ils manquent de place, les gens du CLSC de Malartic savent que j'ai cette chambre. » Il est certain que si cette chambre était occupée à l'année, elle rapporterait beaucoup plus, ce dont le gestionnaire est conscient. « La location de la chambre inclut les repas et les services fournis par la résidence, mais une chambre inoccupée ne rapporte rien. Même en fournissant ces services, elle rapporte plus qu'elle ne coûte. »

Développements envisagés

M. Drouin envisage l'avenir de façon positive : « Avec le vieillissement de la population, les places vendues au réseau pourraient prendre de l'ampleur. Il faut calculer le taux de rentabilité au préalable et s'assurer du nombre de places nécessaires à l'embauche de plus de personnel. »

À la suite d'un plan de redressement, des idées de projets ont émergé avec les membres du conseil d'administration : « Nous voudrions que le terrain de la Place des Argousiers soit un carrefour communautaire et de soins de santé. Une clinique est en projet, nous sommes prêts à louer le terrain à bon prix, et en échange les médecins qui exerceraient là soigneraient les résidents. » Un autre groupe commu-

nautaire, qui offre des logements pour des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, envisage de développer une deuxième phase.

Place des Argousiers est prêt à fournir gratuitement le terrain vague proche de la bâtisse, afin d'encourager d'autres organismes à créer ce carrefour de services et d'hébergement communautaires.



RÉSIDENCE DES MOISSONS

- **Localité :** Sainte-Anne-des-Plaines
- **Année de fondation :** 1999 (phase 1 ouverte en 1999, phase 2 en 2001, phase 3 en 2003)
- **Nombre d'unités locatives :** 64
- **Nombre d'employés :** 6
- **Services inclus au bail :** trois repas par jour (phase 1 seulement)
- **Partenaires financiers :** SHQ, SCHL, municipalité
- **Membre de la FOH3L**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - Vente de repas (15 000 \$)
 - Location de locaux (500 \$)
 - Activités d'autofinancement (non précisé)
- **Hors certification**

La Résidence des Moissons, dont le but est de permettre aux aînés à faible revenu de vieillir proche de leur communauté d'appartenance, fait partie des cinquante premiers projets pour aînés ayant été financés par le programme AccèsLogis. Ce projet phare au budget équilibré offre des services de qualité et dispose d'une liste d'attente de 60 noms.

La communauté de Sainte-Anne-des-Plaines (15 000 habitants, proche de Saint-Jérôme) est à l'origine du projet, au sein d'une municipalité qui compte plus de 60 organismes sans but lucratif, la plupart dédiés aux personnes âgées. Certains ont d'ailleurs délégué des représentants sur le conseil d'administration ; la municipalité y est également présente. Le fait qu'un conseiller municipal soit administrateur permet notamment d'accélérer les démarches auprès de la ville (marquage du stationnement, trottoir à adapter, etc.).

Les trois phases de construction se composent d'un immeuble de deux étages qui s'est agrandi durant quatre ans. La première phase comporte 16 chambres et 16 appartements (inauguration en 1999), la phase deux 14 logements (2001), et la phase trois a permis d'agrandir le projet de 18 logements (2003). Une entente a été contractée avec les deux pharmacies de la ville, permettant la présence d'une infirmière deux jours par semaine. Tous les jours, des personnes du CLSC viennent donner les bains et la médication.

Offre de repas

Les trois repas, sept jours par semaine, sont inclus dans le bail des seize chambres de la phase 1, mais pas dans celui des autres logements. Pour assurer la rentabilité financière de ce service autrement déficitaire, ils sont

offerts à toutes les personnes locataires au prix de 10 \$ pour un service complet (salade, soupe, plat, dessert, café ou thé), à condition qu'ils réservent pour permettre à l'organisme de prévoir les quantités. Les locataires d'un autre OSBL d'habitation pour aînés voisin de la Résidence des Moissons, « Au fil du temps », ont également accès à la salle à manger pour le même prix. Cette vente de repas apporte un surplus de 15 000 \$, voire 20 000 \$ par année en fonction des commandes, pour assurer le financement de ce service, mais aussi l'entretien du bâtiment, et soutenir les activités du comité de loisirs.

Activités d'autofinancement

Les aînés s'investissent dans les activités et l'administration de la Résidence des Moissons : trois locataires siègent sur le conseil d'administration, d'autres forment le comité de loisirs qui organise des activités, renouvelle le matériel et enrichit la vie sociale du milieu de vie, avec le soutien financier de l'OSBL : bingo, soupers thématiques, épluchette de blé d'Inde, cabane à sucre, partenariat avec une firme spécialisée en vêtements pour personnes âgées...

« Les activités d'autofinancement du comité loisirs, comme le bingo, ont par exemple servi à remplacer les chaises en plastique de la salle communautaire par de nouveaux sièges confortables, raconte M. Hogue, le gestionnaire. Nous avons partagé la facture, l'organisme a contribué pour moitié à cet achat. » Les surplus du service de repas permettent donc d'apporter du soutien financier aux initiatives du comité de loisirs.

Location de locaux

Les locataires peuvent louer la salle communautaire pour une réunion privée, en s'acquittant d'une somme modique de 50 \$. « Il s'agit davantage d'un moyen modérateur, précise M. Hogue, qu'un moyen de faire des revenus. Avant que nous ne mettions en place ce tarif, des locataires la réservaient plusieurs soirs dans la semaine, sans forcément l'utiliser au final, surtout aux alentours de la période de Noël. »

Un salon de coiffure est aménagé à l'étage, mais comme dans la majorité des OSBL d'habitation pour aînés, il ne fait pas l'objet d'un paiement de loyer. « La coiffeuse est déjà bien établie en ville, les résidentes viennent déjà la trouver à son salon, donc elle ne paierait pas de loyer si je lui en chargeais un. »



Développements envisagés

Si la rentabilité du service de repas venait à être insuffisante, il est envisagé de l'inclure au loyer de tous les logements, ne serait-ce qu'une fois par semaine. « Certains de nos locataires viennent déjà manger de façon régulière, explique le gestionnaire, ils font partie du 15 000 \$ de surplus. Si l'on veut faire en sorte que chaque service s'auto-finance, et de ne pas augmenter les loyers, nous n'aurons pas le choix. »

Si l'organisme facturait des repas à tous ses locataires, il irait chercher 30 000 \$ à 50 000 \$ supplémentaires par année. « Mais pour le moment, c'est inutile puisque nous couvrons déjà nos dépenses. » L'organisme a donc le potentiel d'aller chercher l'éventuel manque à gagner en augmentant cette offre de service.

Le service de traiteur pourrait également être développé. « Dans les limites de ce qu'on est capable de faire, nous pourrions embaucher du personnel. Nous avons déjà un bon chef cuisinier. Il y a de la rentabilité à aller chercher de ce côté-là. » Cependant, ce service ne se développera pas davantage pour le moment, afin de ne pas entrer en concurrence avec les services déjà proposés dans la communauté, qui est encore aujourd'hui très impliquée sur le c.a. de l'OSBL.

RÉSIDENCE FLORENTINE-DANSEREAU

- Localité : Verchères
- Année de fondation : 2002 (phase 1 ouverte en 2003, phase 2 en 2014)
- Nombre d'unités locatives : 67
- Nombre d'employés : 24
- Services inclus au bail : trois repas par jour, loisirs, aide domestique, services d'assistance personnelle, soins infirmiers
- Partenaires financiers : SHQ, SCHL
- Membre de la FROHMCQ
- Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :
 - Activités de type visites touristiques, casino, sortie au Biodôme, croisière (1 000 \$)
 - Location de locaux (4 500 \$)
 - Vente de repas (non évalué)
- Certification : catégorie semi-autonome

Située à Verchères, la Résidence Florentine-Dansereau a été réalisée suite à l'acquisition d'un bâtiment patrimonial appartenant aux Sœurs missionnaires de l'Immaculée-Conception. Elle a alors bénéficié du soutien du programme AccèsLogis de la Société d'habitation du Québec. Avec l'ajout d'une deuxième phase ayant été complétée en 2014, la résidence offre désormais 67 chambres ou logements.

Certifiée comme résidence de catégorie semi-autonome, la résidence offre un continuum de services incluant les services d'assistance personnelle (distribution et supervision de la prise de médicaments, aide au bain) et la présence quotidienne d'une infirmière auxiliaire. Un étage de la bâtisse est réservé à une « unité sécurisée » pour les personnes éprouvant une perte d'autonomie plus importante, où les services et les soins sont offerts de façon plus intensive.

Revenus tirés de l'organisation d'activités

L'organisme propose à ses résidents une programmation d'activités de loisirs et d'événements complète et variée, qui inclut notamment des visites touristiques et des sorties à l'extérieur (casino, Biodôme, croisière, etc.)

Bien que l'organisme ne fasse pas nécessairement beaucoup de promotion à l'extérieur de ses murs, ces activités sont ouvertes aux aînés et aux autres personnes intéressées de la communauté. Il y a d'ailleurs toujours un certain

nombre de personnes qui s'y joignent. Les frais de participation s'ajoutent alors aux revenus de l'organisme, qui dégagent à ce titre un surplus annuel estimé à 1 000 \$.

Location de salles

L'organisme loue occasionnellement ses deux principales salles (soit la salle de loisirs et la salle à manger) aux personnes et organismes intéressés.

Les principaux utilisateurs en sont les locataires eux-mêmes, qui s'en servent pour tenir leurs rencontres familiales. Il arrive néanmoins que des gens de la communauté, sans lien avec les résidents, les utilisent ; ce fut d'ailleurs le cas, récemment, pour la tenue d'une réception post-funérailles.

Le directeur de l'organisme, Alexandre Bélisle, ajoute : « Nous offrons également nos locaux à des organismes communautaires, comme le Cercle des fermières, qui paie un loyer mensuel pour l'utilisation de la grande salle et d'un endroit pour entreposer leur équipement. On a aussi une entente avec deux coiffeuses, ce qui rapporte un petit revenu d'appoint. »

Cette année, la résidence a accueilli pour la première fois une cohorte de 80 pèlerins qui participent au Chemin des sanctuaires. Inspiré du Chemin de Compostelle, le Chemin des sanctuaires relie l'oratoire Saint-Joseph du Mont-Royal à la basilique de Sainte-Anne-de-Beaupré. Monsieur Bélisle explique : « On reçoit quatre pèlerins par jour sur une période de 20 jours. Ils arrivent en fin de journée et peuvent ainsi profiter de notre salle à manger. On installe matelas et sommiers dans la salle des loisirs pour leur offrir un coucher convenable. »

À noter que comme l'organisme maintient déjà sur place du personnel 24 heures par jour, sept jours par semaine, ces locations de salle n'entraînent pas de dépenses additionnelles, sinon un peu de conciergerie marginalement.

Vente de repas

La Résidence Florentine-Dansereau sert trois repas par jour à ses locataires. Actuellement, la vente de repas à la clientèle externe se limite aux familles et aux proches des résidents, lorsqu'ils viennent visiter ces derniers. Le directeur précise : « On a déjà considéré la possibilité d'étendre la vente de repas à une clientèle élargie. Pour l'instant, ce n'est pas vraiment possible, car on n'a pas l'équipement requis ;

nos équipements sont désuets et ne nous le permettraient pas. Nous prévoyons toutefois renouveler l'ensemble de nos équipements et installations en début d'année prochaine. Il sera alors possible de l'envisager. C'est un service de plus que la résidence pourrait certainement offrir à la communauté. »



RÉSIDENCES ET CENTRE COMMUNAUTAIRE DES ETCHEMINS

- Localité : Lac-Etchemin
- Année de fondation : 2001
- Nombre d'unités locatives (aînés et personnes seules) : 18
- Nombre d'employés : 1
- Services inclus au bail : aucun
- Partenaires financiers : municipalité de Lac-Etchemin, SHQ
- Membre de la FROHQC
- Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :
 - Location de locaux (déficit de 10 000 \$ en 2016-2017)
- Hors certification

À Lac-Etchemin, une municipalité de 4 000 habitants, un immeuble de cinq étages accueille depuis 2002 des organismes à but non lucratif au rez-de-chaussée et au 1er étage, et 18 logements communautaires au 2e et au 3e étage pour des aînés autonomes. Ce qui fut l'ancien CLSC forme depuis lors les Résidences et centre communautaire des Etchemins. La mission à l'origine de l'OSBL est de prévenir l'appauvrissement en offrant des logements de qualité à bas prix à des personnes âgées, ainsi que des locaux au meilleur coût possible aux organismes communautaires.

Malheureusement, depuis quelques années l'organisme peine à louer ses locaux. La petite taille de la municipalité et l'absence d'industries freinent le développement de la région, et donc la présence d'OSBL susceptibles d'être locataires. Les récentes politiques gouvernementales de diminution des subventions publiques ont aggravé ce manque d'opportunité. Ainsi, en 2013, le Centre local de développement doit mettre fin à son bail par manque de fonds. Suivent Nouvel Essor, un organisme de défense des droits des personnes handicapées, et l'Essentiel des Etchemins, un service d'aide et d'entraide. Actuellement, le Service d'accroissement en employabilité de la main-d'œuvre (SAEMO) est à risque de quitter les lieux également, en raison de son financement public incertain. Finalement, la Coopérative de solidarité, une entreprise d'économie sociale, mettra fin à son bail en mars 2018, après être devenue propriétaire d'autres locaux.

Le conseil d'administration a cherché à diversifier ses revenus et contacté le CISSS pour offrir un service de répit. Mais actuellement, ce projet est sur la glace puisque le réseau

dispose déjà de deux résidences de répit ailleurs dans la région. Essoufflés par le manque de perspectives budgétaires à moyen et long terme, les membres du conseil d'administration prennent la difficile décision de démissionner en avril 2017. Ce mouvement inquiète deux autres organismes locataires, le Carrefour Jeunesse-Emploi (CJE) et l'Agence de mise en valeur des forêts privées des Appalaches, qui indiquent par la suite leur intention de déménager également en mars 2018 par peur de voir la résidence mettre la clé sous la porte. Approchés par le centre d'achat de la municipalité, ils n'ont cependant pas encore signé de nouveau bail. La gestionnaire Christine Roberge espère les convaincre de rester.

« Nous devons faire une étude de marché de la région pour décider si nous transformons les locaux vacants en logements, indique la gestionnaire. L'ouverture à un autre type de public que les aînés pourrait être envisagée. Actuellement, les 18 logements sont occupés, dont 13 avec du supplément au loyer. Deux personnes ont moins de 50 ans, les autres ont plus de 60 ans. »

L'enjeu principal : augmenter la visibilité

« Le gros problème, c'est notre manque de visibilité, précise Mme Roberge. Personne ne nous connaît. On veut donc changer notre image, refaire la façade, développer notre présence autant sur Internet que dans la communauté. L'inconvénient aussi, c'est qu'un organisme bien connu auprès des aînés, le Club de l'âge d'or, ne loue pas chez nous, parce qu'à l'époque le lien n'a pas été fait. »

Toute sorte de partenariats sont, à ce stade, envisagés. Le Cercle des fermières a été approché pour lui proposer des locaux et l'opportunité d'organiser des activités avec les résidents. Il est déjà prévu que la Fondation Sanatorium Bégin, un organisme qui soutient les aînés en CHSLD et en cliniques médicales, loue des salles en septembre. La Caisse Desjardins devrait être contactée afin de lui proposer des salles qui lui seraient utiles dans le cadre du processus d'entrevues professionnelles.

« Je ne m'attends pas à ce que la location de salles permette d'équilibrer notre budget, ce sont des revenus modestes. Par contre, cela nous permettra de nous faire connaître dans les milieux susceptibles d'être intéressés par notre organisme. » Dans la même optique, début juillet 2017, pour souligner le 150e anniversaire de Lac-Etchemin, une conférence de presse a été organisée dans les locaux de la résidence, permettant à 300 personnes en deux jours de (re)découvrir l'OSBL.

Potentiel de résilience

La radio communautaire de Lac-Etchemin et un groupe d'alphabétisation occupent toujours des locaux dans l'immeuble, avec le SAEMO, le CJE et l'Agence de mise en valeur des forêts. En outre, l'OSBL peut compter sur le soutien de la municipalité et des institutions publiques. À la suite de la démission du conseil d'administration, la municipalité s'investit rapidement pour soutenir l'organisme : deux membres du conseil municipal, dont le maire, siègent actuellement sur le c.a. avec deux locataires, un conseiller de la Société d'habitation du Québec, ainsi que l'attachée politique de la députée provinciale et ministre responsable du Travail, Dominique Vien. Avec ces alliés, une forte volonté de se faire connaître et des logements tous occupés, les Résidences et centre communautaire des Etchemins témoignent d'une résilience caractéristique du monde communautaire.



SOCIÉTÉ D'HABITATION COMMUNAUTAIRE DU CENTRE DU QUÉBEC - RÉSIDENTE LE JARDIN

- Localité : Trois-Rivières
- Année de fondation : 1995
- Nombre d'unités locatives : 55
- Nombre d'employés : 9
- Services inclus au bail : 3 repas par jour, assistance personnelle, aide domestique, soins infirmiers, loisirs
- Partenaires financiers : SHQ, SCHL
- Membre de la FROHMCQ
- Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :
 - Service de convalescence (25 000 \$)
 - Service de repas ouvert aux proches (1 500 \$)
- Certification : double catégorie (autonome et semi-autonome)

La Résidence le Jardin est une résidence pour personnes âgées double catégorie, offrant des services de repas et collations, de soins infirmiers, de distribution de médicaments et d'entretien ménager. La résidence bénéficie d'un bel environnement, à deux pas du centre-ville de Trois-Rivières, dans une bâtisse patrimoniale.

De plus, un service de convalescence est offert à toute personne qui quitte l'hôpital et qui, parce qu'elle vit seule, ne peut demeurer à la maison (par exemple, en raison d'une fracture). Ce service permet de combler les logements qui peuvent être vacants durant l'année (en moyenne, cinq par année). Le roulement est en effet important au sein de la résidence, car il n'est pas rare qu'il survienne un décès ou une aggravation de la condition de santé d'un résident ou d'une résidente (la moyenne d'âge est de 85 ans). L'OSBL parvient ainsi à préserver son équilibre budgétaire en offrant ces appartements vacants en location à court terme à un tarif avantageux. Une chambre avec les trois repas inclus coûte 70 \$ par jour.

Ce service permet de faire connaître la résidence auprès de la communauté. « Nous avons plusieurs locataires qui, il y a dix ou quinze ans, ont bénéficié de notre service de convalescence, explique le directeur Richard Maziade. La bonne réputation et le bouche-à-oreille, mais aussi les références du réseau de la santé, amènent régulièrement des clients

pour le service de répit, ce qui permet aussi d'assurer la location de nos logements permanents. » Le directeur affirme que les surplus du service de convalescence permettent ainsi de maintenir la viabilité financière de l'organisme, en maintenant un faible taux de vacance.

Les soins de santé sont assurés par une infirmière employée par l'organisme, et les services d'assistance personnelle par des préposés aux bénéficiaires. Un salon de coiffure fait partie des installations, mais ne fait pas l'objet d'un paiement de loyer.

Le service de repas offert à la famille et aux enfants des résidents apporte environ 1 500 \$ de surplus par année. Le coût de revient d'un repas est évalué à 4 \$ et est revendu 8 \$. Un système d'achat de cartes permet à la famille de payer 80 \$ pour 10 repas. « Pour nous, ça ne revient pas plus cher de préparer ces repas supplémentaires, précise M. Maziade. Les installations, la cuisine et les employés sont déjà là. Et ça fait tellement plaisir aux résidents d'accueillir leurs enfants à manger. »



On constate que ce service ouvert aux proches permet d'une part d'apporter quelque surplus à l'organisme, et d'autre part de contribuer à l'atmosphère familiale de la résidence ainsi qu'à sa bonne réputation dans la communauté.

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE LAVALLOISE INC.

- Localité : Laval
- Année de fondation : 1971
- Nombre d'unités locatives : 210
- Nombre d'employés : 7
- Services inclus au bail : aucun
- Partenaires financiers : SCHL
- Activités ou services additionnels :
 - Location de locaux (50 000\$)
- Hors certification

La Société immobilière lavalloise exploite depuis 1971 un immeuble de 210 logements pour aînés à faible et moyen revenu. Des activités de loisirs sont mises en place par les résidents organisés en comité de bénévoles, qui reçoivent le soutien financier de l'organisme à l'occasion.

L'organisme loue des locaux à différentes entreprises, ce qui lui amène des surplus s'élevant à 50 000\$ afin d'entretenir la bâtisse et de maintenir les loyers chargés aux aînés au minimum. Il s'agit de baux commerciaux permanents, pour un salon de coiffure, une pharmacie, un dépanneur et un cabinet de denturologiste. Cependant, l'OSBL ne charge pas de loyer à deux entreprises (un salon de massothérapie et un service de prise de sang) et en échange, ces dernières offrent des tarifs moins élevés que les prix du marché aux locataires.

La salle communautaire est offerte en location occasionnelle, quand les résidents le demandent, au coût de 30\$.

« Notre mission principale est d'offrir des logements abordables à des aînés à faible et moyen revenu, explique le directeur Gilles Saint-Laurent. Non seulement ces baux commerciaux amènent des services appréciés par nos locataires, mais ils nous permettent de réduire le montant des loyers résidentiels, et de rester autonomes financièrement. »

De plus, les aînés du quartier ont accès aux locaux de la résidence. « Ces services sont ouverts à la communauté, il ne s'agit pas de les développer mais de les maintenir. »

TABLE DE CONCERTATION LOCALE POUR PERSONNES ÂGÉES DU TÉMISCAMINGUE (TCPAT)

- Localité : Ville-Marie
- Année de fondation : 1999
- Nombre d'unités locatives : 58
- Nombre d'employés : 29 (volet habitation)
- Services inclus au bail : aide domestique, repas, assistance personnelle, loisirs
- Partenaires financiers : municipalités du Témiscamingue, SHQ, CSSS
- Entente avec le réseau de la santé
- Membre du RQOH
- Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) : non
- Certification : une résidence certifiée semi-autonome et une autre double catégorie

La Table de concertation locale pour personnes âgées du Témiscamingue (TCPAT) fait figure d'exception dans le paysage des résidences communautaires, car la mission d'origine de l'organisme est l'autonomisation et la prise de pouvoir sur leur vie des personnes âgées. La TCPAT rassemble les aînés de cette MRC rurale et peu peuplée depuis maintenant 35 ans. Elle est composée de comités locaux, présents dans chaque municipalité du Témiscamingue, qui apportent un soutien à leurs concitoyens. À l'origine fonctionnant avec un budget de quelques centaines de dollars par année, l'organisme a développé à la fin des années 1990 une entreprise d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD) qui dessert toute la région du Témiscamingue, passant ainsi de 5 à 70 employés en quelques années. Ces services lui ont permis de développer l'offre de logements communautaires, jugée essentielle pour permettre à la population vieillissante de demeurer au Témiscamingue dans des résidences abordables, sécuritaires et conviviales.

Actuellement, la TCPAT gère et administre trois résidences pour aînés : Lucien-Gaudet (18 logements pour aînés autonomes), Marguerite-d'Youville (32 logements pour aînés en perte d'autonomie), et le Court Séjour, qui comporte six chambres pour aînés autonomes en attente d'un hébergement permanent. Cette dernière permet aussi d'offrir un service de répit et de dépannage pour les proches aidants. Cependant, ce service de répit au Court Séjour ne permet pas d'obtenir un surplus significatif. « Nos trois résidences réussissent à maintenir leur viabilité financière grâce à l'EÉSAD, explique la directrice de la Table, Édith Vincent. Repas, entretien ménager, accompagnement pour les com-

missions... C'est seulement grâce à ces services qu'on est capable de faire vivre nos maisons. Surtout une structure aussi petite que le Court Séjour, qui propose seulement six chambres. Les deux autres, plus grosses, ont un budget plus équilibré. »



Ainsi, chacune des résidences dispose de son budget propre, mais l'EÉSAD permet d'assurer la viabilité de l'ensemble des immeubles. « L'année dernière, la résidence Gaudet a exceptionnellement bénéficié d'un surplus de 15 000 \$, raconte Mme Vincent, grâce à une restructuration des horaires du personnel et une augmentation du loyer de 10 \$ par mois. Ça nous a permis d'assurer l'entretien de la bâtisse et la réparation des toitures. »

Le réseau de la santé assure l'offre de soins en collaboration avec l'OSBL, en assurant une présence ponctuelle dans la résidence Lucien-Gaudet (autonomes), et quotidienne à Youville (perte d'autonomie). Les préposées aux bénéficiaires sont présentes 24/7 dans les résidences. À Youville, où les résidents sont en perte d'autonomie, les préposées aux bénéficiaires peuvent donner des soins et des bains, grâce à une entente avec le réseau de la santé. Une infirmière auxiliaire est présente tous les jours pour compléter l'offre de soins, ce qui permet aux personnes âgées de rester plus longtemps dans la résidence, plutôt que d'aller au CHSLD. Ce projet d'infirmière en résidence, baptisé « projet novateur », a été lancé par le MSSS en 2008-2009 et s'est prolongé par une entente qui permet au réseau d'économiser les frais de déplacement, et à la résidence de prolonger le séjour de ses locataires.

LES TOITS DE MERCIER

- **Localité :** Montréal
- **Année de fondation :** 2002
- **Nombre d'unités locatives :** 126 (dont 96 destinées à des aînés)
- **Nombre d'employés :** 5
- **Services inclus au bail :** cinq repas par semaine, loisirs
- **Partenaires financiers :** SHQ, SCHL
- **Membre de la FOHM**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - Location de salle (3 000 \$)
 - Vente de repas (3 500 \$)
 - Soupers-bénéfices, bingo, soirées dansantes (3 500 \$)
- **Hors certification (« décertifié » en 2012)**

Créé officiellement en 2002, l'OSBL Les Toits de Mercier a réalisé deux projets de logement communautaire dans le quartier Tétéreaultville, situé dans l'est de la ville de Montréal. Les deux projets, qui ont accueilli leurs premiers locataires en 2006, ont été réalisés avec l'appui du programme Accès-Logis, administré par la Société d'habitation du Québec.

Le premier projet de 30 logements s'adresse à des personnes seules âgées de 40 à 60 ans, tandis que le deuxième offre 96 logements à une clientèle aînée de 60 ans et plus, autonome ou en légère perte d'autonomie. Dans ce volet, l'offre de logement inclut la fourniture de cinq repas par semaine (soit les soupers du lundi au vendredi), des loisirs et l'accès à un système d'appel à l'aide installé dans chaque salle de bain.



Vente de repas additionnels

La gestion du service de repas a été confiée par l'organisme à une entreprise sous-traitante, dont les employés préparent et servent les repas aux locataires. Il est possible à toute personne intéressée d'acheter des repas supplémentaires. Ce service est surtout utilisé par les locataires eux-mêmes, qui achètent un repas pour le lendemain midi ou pour le week-end, et par leurs proches.

Le directeur de l'organisme, Alain Rioux, explique que deux choix de menus sont offerts quotidiennement aux locataires. Cela oblige nécessairement à ce que l'on prépare une quantité de repas un peu plus grande que nécessaire, pour que la majorité puisse effectivement choisir l'un ou l'autre des items annoncés au menu.

L'organisme offre donc aux locataires qui le souhaitent d'acheter les repas non servis. Comme l'explique le directeur, « quand la cuisine est bonne et que les repas correspondent aux goûts des locataires, ça devient assez facile de les vendre ».

On minimise ainsi les pertes, tout en s'assurant d'un revenu additionnel tout de même appréciable, puisque la vente de ces surplus n'implique pas de dépenses supplémentaires, ces repas étant préparés de toute façon.

Location de salles

L'OSBL Les Toits de Mercier dispose d'une grande salle commune pouvant accueillir un peu plus d'une centaine de personnes. En dehors des heures où elle est utilisée comme salle à manger pour les repas offerts aux locataires, l'organisme met la salle à la disposition des personnes ou organismes qui souhaitent l'utiliser. Monsieur Rioux précise toutefois que les activités des Toits de Mercier et des locataires, comme le bingo hebdomadaire, ont toujours priorité sur les autres utilisations ; durant ces périodes, la salle n'est évidemment pas disponible à la location.

Quant aux tarifs, ils varient selon l'utilisation prévue ; des tarifs spéciaux sont notamment offerts aux organismes communautaires.

Comme la grande majorité des logements offerts en location sont de type « une chambre à coucher » (ou « 3 ½ »), il n'est pas rare que les locataires qui souhaitent recevoir leur famille demandent à utiliser la salle à manger, question de pouvoir accueillir confortablement tous leurs proches.

« Dans ces cas-là, nous sommes particulièrement accommodants, ajoute le directeur. Favoriser les rencontres de type familial s'inscrit dans notre mission de briser l'isolement social des personnes âgées. »

L'organisme loue également cette salle pour les réunions d'organismes ou entreprises des alentours. Le quartier environnant compte en effet plusieurs développements de condos, comme le Carré Soho, et les syndicats de copropriétaires n'hésitent pas à utiliser les facilités offertes par Les Toits de Mercier. Le poste de quartier du Service de police de la Ville de Montréal est un autre client occasionnel de l'organisme.

Au total, la salle à manger est utilisée une à deux fois par semaine pour la tenue de rencontres ou de réunions variées. L'organisme ayant par ailleurs mis en place un mécanisme de surveillance prévoyant la disponibilité en tout temps d'un locataire bénévole en-dehors des heures de bureau, « c'est ce locataire surveillant qui est responsable de s'assurer, au terme de la réservation, que les invités ont bel et bien quitté les lieux et que la salle a été remise en ordre ».

Le nettoyage et la remise en ordre de la salle sont la responsabilité des organismes et des personnes qui la louent. Monsieur Rioux explique : « Nous demandons 100 \$ de dépôt pour le nettoyage et leur remettons le plan de la salle, qu'ils doivent replacer comme ils l'ont prise. Depuis que nous avons établi cette politique, ça se passe très bien et ça reste toujours propre. »

Les locations de salle n'entraînent donc pas de dépenses additionnelles, à part le coût associé à l'émission d'une facture. Les revenus générés par cette activité constituent en fait un surplus net.

Autres activités

Bon an mal an, l'organisme organise aussi un certain nombre d'activités d'autofinancement, qui favorisent également la socialisation des locataires et l'ouverture sur la communauté. Souper-bénéfice, bingo et soirées dansantes contribuent donc eux aussi au financement de l'organisme.

À l'origine, les activités de vente de repas et de location de salles étaient vues surtout comme un moyen d'aider à la viabilité financière de l'organisme d'habitation communautaire. Aujourd'hui, les revenus qu'elles génèrent servent aussi à bonifier les activités de loisirs comme les ateliers d'art-thérapie, ainsi que le soutien communautaire offert par l'organisme à ses locataires.

VILLA SAINT-HONORÉ INC.

- **Localité :** Saint-Honoré-de-Témiscouata
- **Année de fondation :** 1980
- **Nombre d'unités locatives :** 19
- **Services inclus au bail :** repas, assistance personnelle, aide domestique, loisirs
- **Partenaires financiers :** SHQ, CLSC, caisse populaire
- **Entente avec le réseau de la santé :** séjours de convalescence temporaires
- **Nombre d'employés :** 9
- **Membre de la FOHBGI**
- **Activités ou services additionnels (surplus annuel approximatif) :**
 - Service de répit (5 000 \$)
 - Repas (3 500 \$)
- **Certification :** catégorie semi-autonome

La Villa Saint-Honoré est nichée à Saint-Honoré-de-Témiscouata, à 40 kilomètres de Rivière-du-Loup et à 60 kilomètres de la frontière du Nouveau-Brunswick. Avec ses 800 habitants à peine et une population vieillissante, le projet est né de la demande du milieu. Un particulier souhaitait construire une résidence privée, mais ne pouvait faire aboutir son projet, alors les gens du milieu, de la Caisse populaire et de la municipalité ont créé l'OSBL pour le mener à bien. « Depuis l'inauguration, nous n'avons presque jamais eu de vacances, raconte la directrice Huguette Dubé. Tout monde se connaît ici. Et les personnes âgées apprécient le fait de rester proches de leur famille et de l'endroit où elles ont grandi ou vécu. »

La résidence loge des aînés de Saint-Honoré et des villages alentour. « Nous avons été l'une des premières résidences pour aînés dans notre coin. » Cependant, étant donné que la municipalité dispose de peu de services susceptibles d'assurer une clientèle, il a été décidé d'augmenter l'offre de services afin de maintenir la viabilité de l'organisme. « Maintenant, on donne des bains, on distribue les médicaments, notre personnel est formé comme préposé aux bénéficiaires, et on offre le service de nuit ; il n'y a pas beaucoup de résidences qui offrent tout ça dans la région. » En plus de la surveillance 24/7, des infirmières et un médecin du CLSC sont présents plusieurs fois par semaine. L'organisme parvient ainsi à maintenir les résidents le plus longtemps possible, parfois jusqu'aux soins de longue durée.

Entente avec le réseau de la santé

En plus, l'entreprise a développé un service de convalescence (ou « dépannage ») qui lui apporte des revenus de 5 000 \$ par année, et qui fait l'objet d'une entente avec le réseau. « Une dame de 69 ans est en ce moment en convalescence chez nous, elle s'est fracturé l'épaule et comme elle vit toute seule, elle a besoin d'aide dans son quotidien, explique la gestionnaire. Elle est ici depuis un mois et demi, et elle en a encore pour 15 jours. Nous avons régulièrement des séjours en convalescence comme celui-là. »

Cependant, ces revenus devraient substantiellement diminuer puisque le réseau de la santé a mis fin en août dernier au paiement mensuel d'une chambre (à 1 958 \$), qu'elle soit occupée ou non. Le dépannage sera désormais temporaire, et la chambre louée en fonction de son utilisation. La raison invoquée pour ce changement est que le réseau s'oriente vers l'offre de séjours de convalescence temporaires et non plus permanents, et qu'il ne souhaite pas favoriser une résidence par rapport à une autre. « Pourtant, nous offrons des services qui ne sont pas disponibles ailleurs », précise la directrice.

En plus de contribuer à l'équilibre du budget de l'organisme, le « dépannage » permet aux aînés de la communauté de demeurer à Saint-Honoré. Aussi, certains bénéficiaires ont choisi d'habiter la résidence par la suite, en conséquence des bons soins qu'ils y ont reçus durant leur séjour. « Nous avons une bonne réputation, alors on espère que ça va nous permettre d'offrir suffisamment de dépannage temporaire avec cette nouvelle entente. »



Popote roulante

Le service de popote roulante est assuré trois fois par semaine par un club de bénévoles, « Vieillir c'est la vie », qui s'occupent de desservir les aînés de la communauté. Les repas sont préparés par l'OSBL-H et sont distribués par les bénévoles. De plus, ces derniers organisent une fois par mois un souper communautaire ouvert à tous, permettant de rejoindre entre 32 et 48 personnes qui pourraient se sentir isolées, à un prix abordable (10 \$ le repas complet). Ce service de repas ouvert aux aînés de la communauté amène des revenus de 3 500 \$ par année.



« Les gens sont contents de ce service, les repas sont appréciés, ce qui en plus nous fait de la publicité, explique Mme Dubé. Pour nous, c'est avantageux d'offrir ce service, en plus des trois repas par jour. Cela n'ajoute pas de dépenses, contrairement au restaurant du village s'il avait voulu le mettre en place. »

Ces revenus contribuent à maintenir la viabilité financière de la résidence, qui affiche un état des résultats à peu près égal chaque année. La conciergerie et les autres activités sont assurées par des bénévoles.

Un salon de coiffure est aménagé à l'étage, mais il ne fait pas l'objet d'un loyer payant. « Ce service est important pour nos locataires, ça fait partie de notre offre. »

6. Conclusions et pistes d'intervention

A. CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Globalement, les données recueillies dans le cadre de cette étude, par sondage, entrevues ou autrement, révèlent une série d'initiatives dignes d'intérêt, mais dont l'impact demeure somme toute limité. Au total, plusieurs organismes ont développé des activités ou services, additionnels à ceux qu'ils offrent déjà à leurs locataires, dans une démarche que l'on pourrait qualifier « d'utilitaire », pour répondre à des besoins étant apparus dans leur environnement immédiat : vente de repas supplémentaires aux locataires eux-mêmes, à leurs proches et aux personnes qui fréquentent l'organisme ; location ponctuelle de locaux à des organismes ou entreprises partenaires ; etc.

Ces activités et les revenus additionnels qu'ils génèrent – même s'ils s'avèrent souvent modestes – contribuent néanmoins à la viabilité financière des organismes et à leur capacité de maintenir une offre de services abordable aux aînés locataires qui constituent leur clientèle première. Cela est loin d'être négligeable, considérant que la fourniture d'un logement abordable et de qualité accompagnée de services non résidentiels de base contribuant au maintien à domicile des locataires constitue l'activité et la mission fondamentales de ces organismes.

Cela dit, quelques OSBL ont réussi à développer une offre de services beaucoup plus étendue, que ce soit en ce qui a trait au type de services offerts ou à la clientèle à laquelle ils sont proposés. Qu'il s'agisse de la vente et la livraison de repas emballés sous vide ou encore de la location permanente ou plus fréquente et systématique de locaux, ces activités génèrent des revenus beaucoup plus importants et des surplus à l'avenant, du fait qu'elles reposent sur une utilisation plus rationnelle et optimale des infrastructures et ressources existantes au sein de l'organisme. En outre, les services de type « popote maison », qui s'adressent aux aînés à faible revenu qui sont souvent isolés dans le quartier ou la communauté environnante, participent à cet effort collectif visant à favoriser le « vieillir chez soi » et contribuent au mieux-être des aînés qu'ils desservent.

Comme on l'a noté, les organismes qui ont plus naturellement développé ce type de services ou d'activités ont comme caractéristique commune qu'ils poursuivent une mission autre, en plus de celle d'offrir des logements abordables avec services à une clientèle aînée. Ces organismes – centre communautaire pour aînés, popote roulante ou entreprise d'économie sociale en aide à domicile – poursuivaient déjà une mission plus large dans leur communauté, avant d'y intégrer un projet d'habitation

communautaire. Leur lien avec la population aînée du milieu, et leur connaissance peut-être plus complète de leurs réalités et de leurs besoins ont sans doute été des facteurs favorables au développement des nouveaux services qui leur sont proposés.

De la même manière, les OSBL d'habitation qui exploitent une résidence pour aînés de catégorie semi-autonome et qui possèdent donc déjà les infrastructures et ressources nécessaires à la fourniture de services d'assistance personnelle ou de soins infirmiers sont eux aussi plus naturellement portés à envisager le développement de services additionnels comme des services de convalescence ou de répit, ou des soins plus assidus. Certains le font dans le cadre d'ententes de service avec le réseau de la santé et des services sociaux, mais au moins un organisme a réussi à mettre en place un service de convalescence autonome, autofinancé et qui lui fournit un apport financier additionnel appréciable.

Cela dit, peu importe leurs caractéristiques et leurs missions spécifiques, l'ensemble des OSBL d'habitation font face à des contraintes d'ordre réglementaire ou contractuel, qui limitent parfois leur développement ou les placent dans une situation qui ne favorise pas la prise d'initiatives.

B. POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

Dans les OSBL d'habitation de plus grande taille, qui disposent d'une grande salle à manger, d'une salle communautaire et d'une cuisine de type commercial, il y a de toute évidence plusieurs occasions de développement. On y constate en effet un phénomène de sous-utilisation des infrastructures.

Compte tenu des caractéristiques de leur clientèle, qui est autonome et ne requiert aucunement qu'on lui impose un « forfait services » plus consistant, plusieurs n'offrent et ne préparent qu'un seul repas par jour, cinq jours par semaine. La cuisine et les équipements dont les organismes disposent sont dès lors sous-utilisés et pourraient servir à la préparation d'un bien plus grand nombre de repas, offerts sous une forme ou une autre (emballés sous vide, repas à emporter ou livrés à domicile, service de traiteur, etc.) aux aînés et à toute personne, organisme ou entreprise de la communauté. Il y a là un potentiel de développement certain, ne serait-ce que pour préparer un peu plus de repas avec la même équipe et sur un même quart de travail (sans parler des possibilités d'ajouter des quarts de travail si le marché potentiel le justifie).

Les organismes peuvent aussi envisager la possibilité d'établir des partenariats avec des entreprises d'économie sociale ou des organismes communautaires qui se consacrent à des enjeux liés à l'alimentation (ex. : popotes roulantes, cuisines collectives...), et dont les infrastructures s'avèrent parfois déficientes pour leurs propres activités. Ces organismes ou entreprises pourraient bénéficier de l'utilisation des infrastructures des OSBL d'habitation, moyennant contribution aux frais reliés à l'usage et à l'entretien des équipements, ou échange de services.

Ce phénomène de sous-utilisation des infrastructures, on le retrouve aussi en ce qui a trait à l'utilisation des salles à manger (là encore, lorsque l'offre de services de l'organisme se limite à la livraison de cinq repas par semaine) ou des salles communautaires. Même dans les cas où ces salles sont fréquemment utilisées pour la tenue d'activités de loisirs ou communautaires et de rencontres familiales pour les locataires et leurs proches, de nombreuses plages horaires demeurent disponibles pour des locations ponctuelles. Bien que cela exige une implication un peu plus grande en termes de gestion administrative et d'entretien, les locations de ce genre ont démontré leur potentiel de rentabilité pour les organismes qui s'y prêtent.

Quant à la possibilité de locations commerciales – pour ceux qui disposent de ce type d'espaces – nous avons vu que si elles peuvent contribuer de façon significative à la rentabilité de certains organismes, elles ont néanmoins posé des difficultés majeures à au moins un organisme quand les conditions du marché ont entraîné des pertes locatives considérables. Les contraintes des programmes de soutien au développement du logement social et communautaire (comme AccèsLogis) limitent aussi les possibilités de s'appuyer sur la location d'espaces commerciaux pour favoriser la viabilité financière et la pérennité des organismes soutenus.

Actuellement, non seulement est-il difficile, a priori, d'inclure des espaces commerciaux dans la conception d'un projet réalisé dans le cadre du programme AccèsLogis, mais le programme est ainsi conçu qu'il est impossible, pour les organismes, de s'appuyer sur leur avoir propre foncier pour réaliser un nouveau projet ou une nouvelle phase de développement, avant l'expiration de la convention d'exploitation qui les lie avec la Société d'habitation du Québec et dont la durée est généralement de 35 ans. L'organisme qui, par exemple, aurait l'occasion de réaliser la construction d'une « annexe » sur le terrain qu'il possède dans laquelle des fournisseurs de service seraient intéressés à s'installer et à y louer des locaux ne peut utiliser « l'équité » sur son immeuble pour financer son projet. Dans le cadre de la révision

des programmes de la SHQ actuellement en cours, le RQOH a fait des représentations pour que cette situation soit corrigée dans la prochaine mouture du programme dont on attend l'annonce d'ici quelques mois.

C. LES ENJEUX LIÉS À L'OFFRE DES SERVICES DE SOUTIEN À DOMICILE

Actuellement, plus des trois quarts des OSBL d'habitation pour aînés offrent à leurs locataires des services qui contribuent, à des niveaux d'intensité variables selon le type de projet, à leur maintien à domicile. Ce sont près de 18 000 ménages qui en bénéficient. Parmi eux, on en compte près de 5 000 qui reçoivent des services d'assistance personnelle ou des soins plus assidus. Les OSBL d'habitation sont devenus un acteur certes mineur, mais néanmoins incontournable dans un domaine où les besoins iront croissants au cours des prochaines années.

Comme organismes communautaires ayant principalement pour vocation d'offrir des logements abordables, du soutien communautaire et des services à une clientèle aînée présentant des caractéristiques particulières de vulnérabilité financière, les OSBL d'habitation sont particulièrement interpellés par l'enjeu de la disponibilité et de l'accessibilité des services de soutien à domicile permettant au plus grand nombre de « vieillir chez soi ». Les organismes sont fiers d'avoir réussi à développer un modèle qui offre un milieu de vie adéquat et sécuritaire, et un certain continuum de services à un prix qui demeure abordable pour les aînés à faible revenu, pour qui l'offre actuellement disponible dans le marché des résidences privées à but lucratif est tout simplement inaccessible.

Avec le vieillissement de leur clientèle – les locataires aînés qui ont enfin la chance de bénéficier d'un logement abordable et de qualité ont tendance à y rester et à ne pas déménager – les OSBL d'habitation subissent une pression certaine pour offrir des services additionnels et plus assidus aux locataires qui finissent par éprouver des pertes d'autonomie. Cela pose évidemment toute la question de l'organisation et la dispensation des services de soutien à domicile offerts par le réseau de la santé et des services sociaux et des responsabilités qui échoient aux organismes communautaires, aux entreprises d'économie sociale et aux bénéficiaires eux-mêmes de ces services.

Bien que cela déborde des questions soulevées dans cette étude, une réflexion s'impose, néanmoins, aux gestionnaires et personnes administratrices d'OSBL d'habitation qui sont confrontés à cet enjeu. La question est de savoir quel

rôle supplémentaire ces organismes pourraient jouer pour répondre aux besoins sans cesse croissants, s'assurer de « n'échapper personne » et faire tout ce qui est possible pour que chacun puisse en effet vieillir chez soi avec les services et les soins appropriés, peu importe sa condition financière. Jusqu'où veut-on aller? Comment et avec quels partenaires? Quels sont les services et activités qui relèvent de leur initiative et ceux qui relèvent de la responsabilité de l'État?

Le voudraient-ils que les OSBL d'habitation ne peuvent étendre leur offre de services à l'infini, car ils se buteront plus tôt que tard à la capacité de payer réduite, sinon inexistante de leurs locataires. Collaborateurs et partenaires du réseau, les OSBL d'habitation n'ont de toute manière aucunement vocation à se substituer au réseau public.

* * *

Certaines expériences, parmi celles que nous avons recensées dans le cadre de cette étude, offrent une perspective intéressante quant au développement de l'offre de services additionnels à la clientèle aînée et à son intégration dans le cadre de la mission d'organismes ayant pour principale vocation de proposer une offre de logements abordables et adaptés aux besoins de cette clientèle. Des organismes ont réussi avec beaucoup de succès à développer leurs activités d'économie sociale et à faire en sorte que celles-ci viennent compléter et alimenter l'action et le soutien communautaires qui les caractérisent – que ce soit par la nature de ces activités (qui contribuent à briser l'isolement social des aînés) ou par l'apport financier qu'elles permettent.

Avec la réalisation de 50 000 unités locatives dans plus de 400 municipalités à travers le Québec et des actifs évalués à près de 5 milliards de dollars, le secteur des OSBL d'habitation a fait la preuve de sa capacité d'entreprendre. Avec un peu d'encouragement et le soutien nécessaire pour que ce développement soit mesuré et contrôlé par les organismes eux-mêmes, cette capacité, démontrée par les activités variées menées par les organismes ayant collaboré à cette étude, permettra au secteur de prendre sa place et de contribuer à répondre aux enjeux du vieillissement et du « vivre chez soi ».

Annexe 1 :

MARCHE À SUIVRE À L'INTENTION DES ORGANISMES INTÉRESSÉS À DÉVELOPPER DE NOUVEAUX SERVICES OU À ÉTENDRE LEUR OFFRE DE SERVICES ACTUELLE

Cette annexe propose une marche à suivre à l'intention des organismes qui envisagent de développer de nouveaux services ou d'étendre leur offre de services actuelle à une clientèle élargie, ou qui souhaitent simplement en étudier la possibilité. Les étapes proposées sont numérotées de 1 à 6, mais cela n'implique aucunement qu'elles doivent se succéder de façon étanche ; certaines peuvent en effet se chevaucher. À chaque étape, des références ou personnes ressources sont suggérées, qui pourront accompagner l'organisme dans sa démarche ou lui fournir des renseignements utiles.

Il appartiendra évidemment à chaque organisme de déterminer quelle(s) personne(s) ou quelle instance prendra l'initiative de coordonner cette réflexion et de réaliser les étapes suggérées : gestionnaire principal, équipe de direction, conseil d'administration, etc. Au terme de la démarche, l'organisme aura vraisemblablement à prendre d'importantes décisions qui pourront avoir des impacts financiers et sociaux considérables, et qui devront être évaluées en fonction de sa mission.

Dans la structure de gouvernance des organismes sans but lucratif, ces décisions appartiennent en dernière analyse aux administrateurs et administratrices. Même si le conseil ne sera pas nécessairement directement impliqué à chaque étape du processus, il importe néanmoins de s'assurer que tous ses membres soient bien au fait de son déroulement et que toutes les informations dont ils auront besoin pour prendre une décision éclairée et dans l'intérêt supérieur de l'organisme leur auront été transmises.

Parmi les membres des conseils d'administration d'une majorité d'OSBL d'habitation pour aînés, on retrouve par ailleurs des locataires (ou leurs représentants) des ensembles de logements qu'ils exploitent. Bien que les projets de développement envisagés, axés sur le développement de services à une clientèle externe, devraient avoir un impact direct plus grand sur les aînés de la communauté environnante que sur ceux qui habitent dans l'immeuble ou la résidence, nous suggérons de porter une attention particulière aux besoins et préoccupations qui seront exprimés par les locataires. Cela s'avérera d'autant plus important dans les cas où les projets de développement envisagés entraîneraient des modifications à l'offre de services qui leur est destinée.

1. ÉTUDE, ANALYSE ET IDENTIFICATION DES BESOINS

Au terme de cette étape, l'organisme doit être en mesure de répondre à la question : quels services entendons-nous développer et pour qui? Cela requiert une cueillette d'informations élargie sur les besoins des personnes aînées de la communauté et les insuffisances de l'offre de services qui leur est actuellement disponible.

- Une première source de renseignements non négligeable, ce sont les personnes qui fréquentent déjà l'organisme ou participent aux activités qui s'y déroulent, incluant les locataires eux-mêmes. Ceux-ci ont-ils déjà exprimé d'autres besoins ou manifesté leur intérêt envers telle activité ou tel service qui pourrait leur être offert? Consultez également les bénévoles, qui sont susceptibles d'avoir déjà identifié certains besoins et sont aussi potentiellement en contact avec des aînés de la communauté.
- Évaluez les tendances démographiques du milieu (quartier, municipalité, MRC) : quel est le pourcentage d'aînés parmi la population totale? Comment la population aînée se distribue-t-elle par tranches d'âge? Combien de ménages aînés ne disposent que d'un faible revenu? Les données disponibles permettent-elles d'anticiper une croissance de la population aînée et de ses besoins à moyen et long terme?
- Faites enquête auprès des partenaires et responsables du milieu : centre communautaire pour aînés ; centre d'action bénévole ; popote roulante ; entreprise d'économie sociale en aide à domicile ; organisme représentant les personnes retraitées ; CLSC ; responsable du programme MADA dans la municipalité ; etc.
- Dressez la liste des ressources et services disponibles et identifiez les opportunités d'affaires à la lumière des insuffisances constatées.
- Si votre organisme dispose des infrastructures et autorisations requises pour pouvoir offrir des locaux

en location : identifiez les organismes, entreprises ou institutions qui pourraient devenir des clients réguliers ou occasionnels de ce service. S'il y a possibilité de locations permanentes à moyen ou long terme, étudiez les conditions du marché pour concevoir une offre qui soit compétitive.

Ressources additionnelles à consulter : Pôle d'économie sociale / Fédération régionale des OSBL d'habitation

2. ÉVALUATION DES CAPACITÉS ET RESSOURCES DISPONIBLES

L'objectif de cette étape est d'évaluer les capacités et ressources (matérielles et humaines) actuellement disponibles dans l'organisme afin de pouvoir mesurer quel poids l'ajout d'activités et de services auprès de nouvelles clientèles fera peser sur ces ressources et les besoins en ressources additionnelles.

- Votre équipe de travail compte quels types d'emploi?
- Parmi vos salariés, combien sont affectés à des tâches qui sont en lien avec les services ou activités supplémentaires que vous comptez offrir?
- La prestation de travail additionnelle requise par ces services ou activités pourrait-elle être assumée par des membres de votre équipe actuelle (du point de vue des compétences et de la disponibilité)?
- L'équipe de gestion en place a-t-elle la capacité de mener à bien la réorganisation du travail et l'addition de ressources additionnelles que votre projet pourrait requérir?
- L'organisme dispose-t-il des infrastructures nécessaires à la production et la livraison des services envisagés (ex. : locaux excédentaires, cuisine de type commerciale...)?
- Le cas échéant, les équipements dont vous disposez dans la cuisine et l'aménagement de l'espace offrent-ils la possibilité d'augmenter la production?
- Si votre organisme dispose des infrastructures et autorisations requises pour pouvoir offrir des locaux en location : portez une attention particulière aux enjeux liés à la location de locaux en dehors des heures d'ouverture régulières de votre organisme (entretien et personnel de surveillance requis).

Ressources additionnelles à consulter : CSMO-ÉSAC (volet ressources humaines)

3. IDENTIFICATION DES LIMITES ET CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES OU CONTRACTUELLES

Le cadre légal, réglementaire et contractuel dans lequel l'organisme exerce ses activités pourrait limiter la possibilité d'offrir de nouveaux services ou d'élargir la portée de ses activités. L'organisme doit donc passer en revue les obligations qui sont actuellement les siennes et tenir compte des contraintes que ces obligations pourraient faire peser sur le projet qu'il souhaite mettre en œuvre.

- Le projet exploité par votre organisme fait-il encore l'objet d'une convention ou d'un accord d'exploitation avec une société d'État (SHQ ou SCHL)? Si oui, les stipulations de la convention et les normes du programme de financement public grâce auquel votre projet a été réalisé vous permettent-elles d'offrir les services ou activités envisagés? Faites-en la vérification auprès de votre conseiller en gestion (SHQ) ou en logement abordable (SCHL).
- Le projet exploité par votre organisme est-il assujéti à la certification des résidences privées pour aînés? Si oui, assurez-vous que les services ou activités dont vous envisagez le développement n'interféreront pas avec les normes et conditions d'exploitation auxquelles vous devez vous conformer (renseignez-vous auprès de la personne responsable de la certification des RPA au CISSS ou au CIUSSS dont vous relevez).
- Votre organisme est-il enregistré comme organisme de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada? Si oui, assurez-vous que les activités ou services additionnels que vous comptez mettre en place s'inscrivent dans les fins pour lesquelles cette attestation vous a été accordée.
- Dans le même esprit, si votre organisme bénéficie d'une exemption ou d'un « congé » de taxes municipales qui vous aurait été accordé parce que le projet que vous avez réalisé poursuivait un objectif précis, veillez à ce que le développement de nouveaux services ne remette pas en cause cet objectif et l'avantage qui vous a été consenti.
- Comme entreprise sans but lucratif, votre organisme est exempté de l'impôt sur le revenu et bénéficie d'un régime particulier aux fins de la perception et du paiement de la taxe sur les produits et services et la taxe de vente du Québec. Il s'agit d'un régime relativement complexe et l'ajout d'activités réputées « commerciales » pourrait modifier vos responsabilités et vos obligations à cet égard. Demandez à votre vérificateur comptable d'analyser la situation et de vous conseiller quant à vos droits et obligations.

- Assurez-vous que le règlement d'urbanisme vous permet d'effectuer les activités que vous envisagez. Faites-en la vérification auprès de la municipalité.
- Si vous envisagez de vendre et livrer des repas à une clientèle autre que les locataires et les personnes qui fréquentent votre organisme, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation pourrait exiger que vous déteniez un permis de restauration et de vente au détail pour les organismes sans but lucratif.

Ressources additionnelles à consulter : Agence du revenu du Canada (statut de bienfaisance) / Fédération régionale des OSBL d'habitation

4. IDENTIFICATION DES PARTENAIRES POTENTIELS

Des organismes communautaires ou entreprises d'économie sociale de la région sont peut-être déjà impliqués dans la livraison de services comme ceux que vous envisagez d'offrir. Vous devriez évaluer toute possibilité d'entente ou de collaboration avec ces divers partenaires, que ce soit pour la production, la prestation et la livraison des biens et services que leur commercialisation.

- Contactez et discutez des possibilités de partenariat avec l'entreprise d'économie sociale en aide à domicile de votre territoire ; le centre communautaire pour aînés ; le centre d'action bénévole ; et la popote roulante.
- Dans le même esprit, vous pourriez évaluer la possibilité de collaborer avec des organismes communautaires ou entreprises d'économie sociale qui travaillent sur des enjeux liés à l'alimentation et la lutte à la pauvreté (cuisines collectives, la Cantine pour tous, etc.). Des échanges de services ou d'autres formes de partenariat peuvent être envisagés pour optimiser l'utilisation des infrastructures dont vous disposez de part et d'autre.
- Si vous envisagez d'ajouter des services d'assistance personnelle ou des soins infirmiers à votre offre de service à vos locataires, contactez les responsables du soutien à domicile de l'établissement du réseau qui dessert votre territoire pour évaluer si ces activités pourraient être offertes dans le cadre d'une entente de services entre votre organisme et l'établissement.

5. ÉVALUATION DE LA COMPATIBILITÉ ENTRE LES SERVICES OU ACTIVITÉS ENVISAGÉES ET LA MISSION DE L'ORGANISME

Les activités ou services que l'on compte développer s'inscrivent-ils dans la mission et les objectifs de l'organisme? Sont-ils complémentaires ou dérogent-ils à sa mission?

- Revoyez les objectifs de votre organisme tels qu'ils apparaissent dans vos lettres patentes ou statuts constitutifs.
- Si vous voyez des contradictions entre les objectifs généraux de votre organisme et les objectifs particuliers de votre projet de développement de vos services, assurez-vous que ce dernier correspond à des enjeux réels et contribuera à la consolidation et la pérennité de votre organisme.
- Le cas échéant, préparez-vous à entreprendre les démarches pour obtenir des lettres patentes supplémentaires qui reflèteront correctement la totalité de vos objectifs et de votre mission.
- Tenez compte à nouveau des contraintes réglementaires ou contractuelles déjà évoquées à l'étape 3.

Ressources additionnelles à consulter : Registraire des entreprises / Fédération régionale des OSBL d'habitation

6. ÉVALUATION DES COÛTS D'EXPLOITATION ET DES REVENUS ANTICIPÉS

À cette étape, vous devrez évaluer et quantifier le plus précisément possible les coûts d'exploitation et les revenus additionnels que la livraison de nouveaux services ou l'expansion de votre offre de services à une nouvelle clientèle généreront.

- Évaluez les coûts liés à l'embauche de personnel supplémentaire, à la formation et à l'ajout d'heures de travail pour le personnel déjà en place.
- Évaluez les coûts liés à l'acquisition d'équipements additionnels si cela s'avère nécessaire.
- Tenez compte des frais d'entretien supplémentaires entraînés par l'utilisation accrue de vos équipements et de vos infrastructures.
- Incluez les frais liés à l'obtention de permis supplémentaires et à l'ajustement vraisemblablement nécessaire de votre couverture d'assurance.
- Calculez les coûts de gestion et d'administration additionnels que le développement de vos activités entraînera (facturation, gestion des ressources humaines, coûts de transport, etc.).

- Si votre projet consiste en l'expansion d'un service que vous offrez déjà (ex. : l'ouverture du service de repas à une clientèle externe), calculez le coût marginal des unités additionnelles que vous pourriez produire, de façon à pouvoir évaluer avec plus de précision le potentiel de rentabilité.
- Tenant compte de ce qui précède et de la capacité de payer des usagers ou clients potentiels dans le marché que vous aurez ciblé, évaluez différentes hypothèses de tarification susceptibles de correspondre à la demande et d'assurer la rentabilité des opérations. Tenez compte pour ce faire des différentes options ou crédits autrement disponibles pour les usagers, comme le crédit d'impôt pour maintien à domicile des aînés ou le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique pour les services dispensés par les EÉSAD.
- Si vous envisagez de réaliser un projet dans le cadre d'une entente de services avec un établissement du réseau de la santé et des services sociaux, évaluez soigneusement les conditions de financement proposées pour vous assurer que cette entente ne deviendra pas un poids insurmontable pour votre organisme.

Ressources additionnelles à consulter : Pôle d'économie sociale / Fédération régionale des OSBL d'habitation

* * *

Tout au long du processus, n'hésitez pas à vous faire accompagner par des organismes ou intervenants compétents, à consulter vos collègues et vos pairs dans les OSBL d'habitation qui ont mis en œuvre des projets similaires et à faire appel aux ressources disponibles auprès de la fédération régionale des OSBL d'habitation qui dessert votre territoire.

Annexe 2 :

LISTE DES ORGANISMES PARTICIPANTS

Organisme	Région administrative	Services / activités				Données recueillies par		
		Vente de repas / service de traiteur / popote	Location de locaux	Service de répit ou de convalescence	Autres	Fédération régionale	Sondage	Entrevue individuelle
Alternatives communautaires d'habitation et d'intervention de milieu (ACHIM)	Montréal	✓	✓		✓			✓
Auberge la clé des champs St Cyprien	Bas-Saint-Laurent		✓	✓	✓		✓	✓
Campus 3 (ex-Centre des aînés de Gatineau)	Outaouais	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Habitations La Traversée	Montréal	✓	✓		✓		✓	✓
Habitations Nouvelles avenues	Montréal	✓	✓				✓	✓
Les Toits de Mercier	Montréal	✓	✓		✓		✓	✓
Maison des aînés de Hochelaga Maisonneuve	Montréal		✓		✓		✓	✓
Maison d'un Nouvel Élan	Saguenay-Lac-Saint-Jean	✓	✓		✓		✓	✓
Manoir Marc-Aurèle Fortin	Laval		✓			✓		✓
Résidence Florentine-Dansereau	Montérégie		✓	✓	✓		✓	✓
Résidences et centre communautaire des Étchemins	Chaudière-Appalaches		✓			✓		✓
Société immobilière Lavalloise	Laval		✓				✓	✓
Bastide des Aînés	Abitibi-Témiscamingue		✓				✓	
Centre Accalmie	Capitale-Nationale		✓				✓	
Centre L'Assomption	Centre-du-Québec	✓	✓		✓	✓		
Centre Multi-Services de Saint-Cyprien, Le Castel	Bas-Saint-Laurent		✓				✓	
Domaine des Pivoines	Bas-Saint-Laurent		✓	✓			✓	
Jardin des Aînés (APPA)	Nord-du-Québec	✓	✓			✓		
Les Résidences Témiscaming	Abitibi-Témiscamingue		✓				✓	
L'Oasis de Saint-Damien	Chaudière-Appalaches		✓				✓	
Maison des Aînés Carré Nérée	Saguenay-Lac-Saint-Jean	✓	✓				✓	
Maison du Marigot	Laval		✓			✓		
Manoir de la Rivière Dufresne	Lanaudière		✓				✓	
Oasis des bâtisseurs	Saguenay-Lac-Saint-Jean		✓			✓		
Residence Dr Lucien Ferland	Lanaudière		✓				✓	
Résidence Laterroise	Saguenay-Lac-Saint-Jean	✓	✓			✓		
Résidence Notre-Dame-de-Fatima	Chaudière-Appalaches		✓			✓		
Cité Les 3R	Laurentides	✓			✓			✓
Demeure au cœur de Marie	Chaudière-Appalaches			✓				✓
Pavillon Durocher Inc.	Bas-Saint-Laurent	✓			✓		✓	✓
Place des Argousiers	Abitibi-Témiscamingue			✓	✓		✓	✓
Résidence des moissons	Laurentides	✓			✓		✓	✓
SHCCQ Résidence Le Jardin	Centre-du-Québec	✓		✓			✓	✓

LISTE DES ORGANISMES PARTICIPANTS (SUITE) :

Organisme	Région administrative	Services / activités				Données recueillies par		
		Vente de repas / service de traiteur / popote	Location de locaux	Service de répit ou de convalescence	Autres	Fédération régionale	Sondage	Entrevue individuelle
Table de concertation pour les personnes âgées du Témiscamingue	Abitibi-Témiscamingue				✓			✓
Villa St Honoré Inc.	Bas-Saint-Laurent	✓		✓			✓	✓
Corporation d'Hébergement de Saint-Éloi	Bas-Saint-Laurent	✓					✓	
Corporation Domaine Les Pèlerins / résidence Desjardins	Bas-Saint-Laurent	✓				✓		
Corporation Mainbourg	Montréal	✓					✓	
Domaine Chénier	Laurentides	✓					✓	
Les Habitations St-Épiphanie	Bas-Saint-Laurent	✓					✓	
Oasis du bel âge	Côte-Nord	✓			✓	✓		
Résidence de Labrecque	Saguenay-Lac-Saint-Jean	✓					✓	
Résidence de Mont-Joli	Bas-Saint-Laurent	✓					✓	
Résidence La Roseaie (Centre d'entraide de la région de Disraéli)	Chaudière-Appalaches	✓				✓		
Résidences Communautaires Sacré-Coeur inc.	Lanaudière	✓					✓	
Résidences du Méandre inc.	Lanaudière				✓		✓	
Service d'entraide Robervalois (La Maison Rose)	Saguenay-Lac-Saint-Jean	✓				✓		
Villas des Monts de Sutton	Montréal				✓	✓		



50 000
logements



1200
organismes



8
fédérations



1
voix

Les OSBL d'habitation au Québec ont la vocation d'offrir à des personnes socialement, physiquement ou économiquement défavorisées des conditions stables et décentes de logement. Plus de 10 000 personnes sont actives à titre bénévole dans ce réseau qui compte quelque 6 500 salariés. La valeur totale des actifs sous contrôle des OSBL d'habitation frôle les 5 milliards \$. Les OSBL d'habitation sont rassemblés en huit fédérations régionales formant un réseau solidaire.

Nos valeurs



Justice sociale



Démocratie



Solidarité



Autonomie



Mobilisation et participation

Nos actions

Favoriser

le développement et la pérennité des OSBL d'habitation au Québec.

Encourager

la reconnaissance du droit au logement et l'accessibilité à un logement social de qualité.

Réprésenter

activement les OSBL-H auprès des autorités politiques et au sein d'une multitude de coalitions, concertations, comités et regroupements.

Garantir

que les intérêts du logement communautaire sont protégés et mis en valeur.



Rassembler, soutenir et représenter

les fédérations régionales d'OSBL d'habitation du Québec

Fédération des OSBL d'habitation des trois L (Laval, Laurentides, Lanaudière)

Fédération des OSBL d'habitation du Bas-St-Laurent, de la Gaspésie et des Îles

Fédération régionale des OSBL d'habitation de Mauricie, Centre-du-Québec

Fédération régionale des OSBL d'habitation du Saguenay Lac St-Jean, Chibougamau-Chapais, Côte-Nord

Fédération des OSBL d'habitation de Montréal

Fédération régionale des OSBL d'habitation de la Montérégie et de l'Estrie

Fédération régionale des OBNL d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches

Regroupement des OSBL d'habitation et d'hébergement avec support communautaire de l'Outaouais

floh.rqoh.com 450 662-6950 / 1-888-662-0399

fohgbi.rqoh.com 418 867-5178

frohmccq.rqoh.com 819 697-3004

froh.rqoh.com 418 678-1418

fohm.rqoh.com 514 527-6668

frohme.rqoh.com 450 201-0786

frohqc.rqoh.com 418 614-2495 / 1-877-499-9656

rohscorqoh.com 819 205-3485

rqoh.com | 514 846-0163