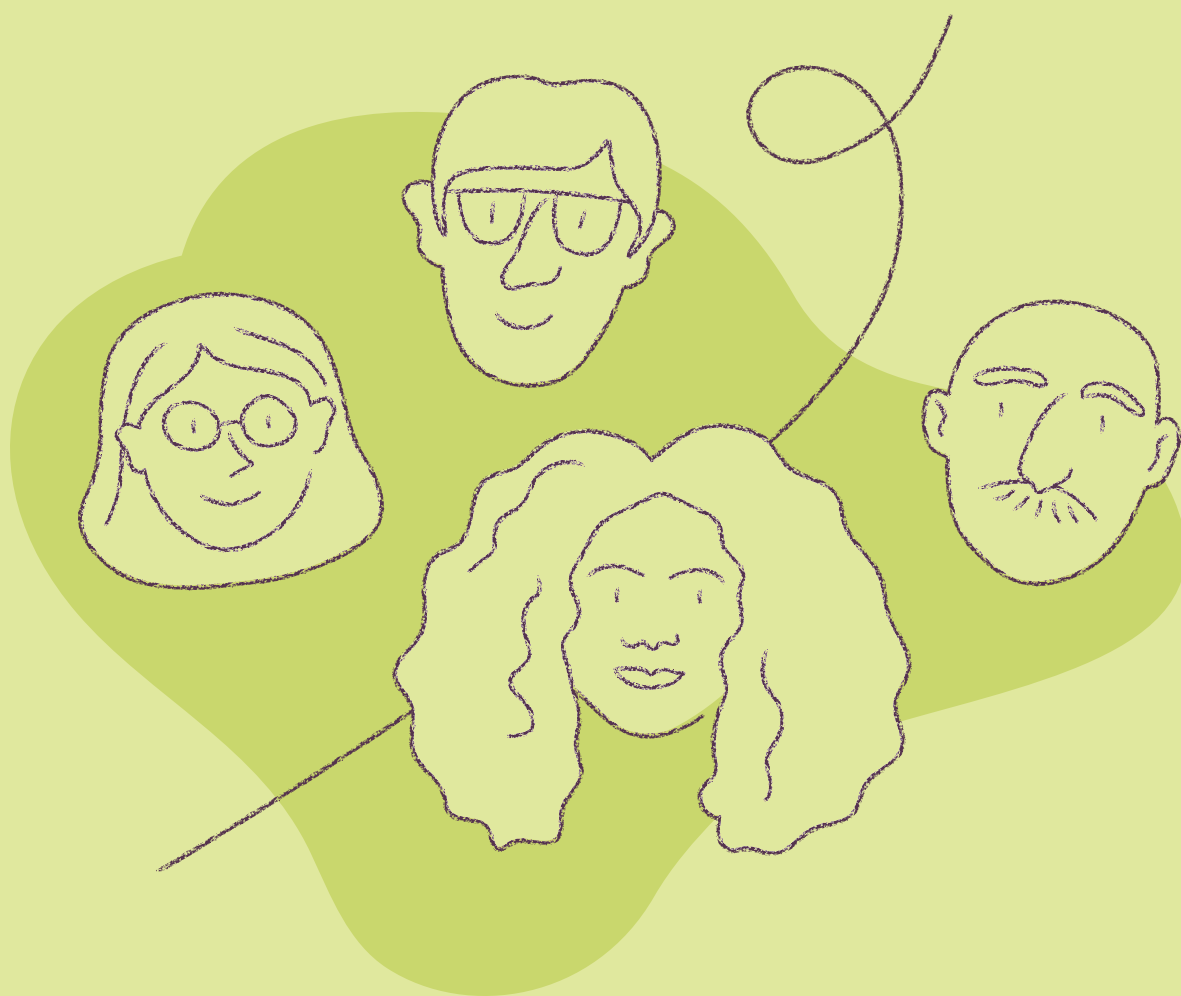




# Coup de sonde sur le terrain

Bons coups et apprentissages  
de 11 expérimentations québécoises



# Un coup de sonde aux quatre coins du Québec

Le TIESS, guidé par ses partenaires, est allé à la rencontre de 11 organismes qui ont un impact concret sur la qualité des milieux de vie des personnes âgées. L'idée ? Comprendre comment l'économie sociale innove dans les grands centres comme dans les régions excentrées, quels sont les bons coups des actrices et acteurs rencontrés, les dynamiques à l'œuvre et les obstacles à surmonter.

Ce coup de sonde, réalisé pour compléter la réflexion sur le rôle que peut jouer l'économie sociale pour diversifier les modèles d'habitation et d'hébergement et développer des milieux de vie stimulants et innovants, a permis d'observer concrètement comment les entreprises d'économie sociale<sup>1</sup> :

- 1 favorisent la représentation et le pouvoir d'agir des personnes âgées ;
- 2 coopèrent de manière créative avec d'autres acteurs du milieu dans une approche plus intégrée ;
- 3 développent des stratégies innovantes pour bonifier leur offre de services.

**Mais aussi de comprendre, pour chacune de ces entreprises, quels freins et enjeux contraignent leur potentiel innovant et transformateur.**



<sup>1</sup>Certaines des entreprises interrogées ont parfois un volet communautaire.

# Tour d’horizon des initiatives documentées



## Loisirs

### ① InterAction Loisirs

Laval

Loisirs destinés aux personnes âgées en légère perte d’autonomie (centre de jour ambulant) ou vivant en résidence privée pour aînés (RPA) avec services, en ressource intermédiaire (RI), en centres d’hébergement de soins de longue durée (CHSLD) privés et privés conventionnés ; soutien à la proche aidance et animation à la vie spirituelle.



## Santé

### ② Coop de solidarité santé Saint-Hubert

Saint-Hubert-de-Rivière-du-Loup, Bas-Saint-Laurent

Coopérative de solidarité santé qui offre des services de proximité préventifs et curatifs selon les besoins de ses membres et de la communauté.



## Habitation et hébergement

### ③ Maison Mémoire du Cœur

Saint-Charles-Borromée, Lanaudière

Hébergement – 36 lits dont 10 en RPA et 26 en RI – pour personnes âgées atteintes de déficits cognitifs importants, notamment de la maladie d’Alzheimer.

### ④ Campus 3

Gatineau, Outaouais

Complexe qui inclut 130 logements abordables pour personnes âgées, un centre communautaire, un atelier de menuiserie, des formations de l’Université du troisième âge, un programme intergénérationnel (« Lire et faire lire »), des services alimentaires, un service de location de salles et un « chalet-répit ».

### ⑤ Habitation Vivre Chez Soi

Québec, Capitale-Nationale

Complexe intergénérationnel de 92 logements, dont 50 en résidences pour aînés sans but lucratif (RPA-OSBL) pour les personnes âgées autonomes et en perte d’autonomie.

### ⑥ Coopérative de solidarité en habitation La Corvée

Saint-Camille, Estrie

Coopérative intergénérationnelle qui comprend 10 logements, dont 5 pour personnes âgées autonomes ou en légère perte d’autonomie.



## Soutien à domicile

### ⑦ Corporation de services d’aide à domicile l’Essentiel

Cap-aux-Meules, Îles-de-la-Madeleine

Entreprise d’économie sociale en aide à domicile (EÉSAD) qui vise le soutien à domicile et le maintien dans le milieu de vie. Services de répit aux proches aidant-es.

### ⑧ La Cantine à domicile

Montréal, Laval, Saguenay–Lac-Saint-Jean

Projet d’optimisation des ressources d’organismes en sécurité alimentaire (membres-traiteurs) porté par La Cantine pour tous (vente de repas congelés à prix abordable, avec possibilité de livraison à domicile).



## Entraide et participation sociale

### ⑨ SCAMA

Laval

Centre communautaire pour personnes âgées, dans un milieu très diversifié d’un point de vue ethnoculturel, qui offre une gamme étendue de services – activités sociales et de loisirs, appels d’amitié, ateliers de discussion en français, services alimentaires (repas chauds, repas congelés, dépannage alimentaire), menus travaux, etc.

### ⑩ Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup

Rivière-du-Loup, Bas-Saint-Laurent

Organisme à but non lucratif (OBNL) destiné à développer la socialisation et les savoir-faire des hommes de plus de 50 ans.

### ⑪ Maison des Grands-Parents de Sherbrooke

Sherbrooke, Estrie

Organisme valorisant l’apport des personnes âgées dans la communauté et proposant un lieu de sociabilité intragénérationnelle et interculturelle.

# Des réponses originales adaptées aux dynamiques locales et territoriales

Sur le terrain, les initiatives d’économie sociale qui contribuent à l’amélioration des milieux de vie des personnes âgées doivent faire preuve d’une grande capacité d’adaptation face aux changements. Ces changements concernent à la fois les besoins prioritaires des populations qu’elles servent, le positionnement des acteurs du milieu qui proposent des services similaires ou complémentaires, l’apparition ou la disparition de ces acteurs ou services, les sources de financement et les critères qui y sont associés, le profil ou la disponibilité des bénévoles.

## Une grande diversité de modèles d’affaires

La réponse à un besoin local ou régional précis peut exiger de sortir des formules préétablies. C’est pourquoi l’un des premiers constats qui s’imposent est la grande diversité des formes et des modèles d’affaires, voire leur hybridité. Parmi les initiatives présentées ici, certaines relèvent de l’action communautaire disposant d’un volet en économie sociale et solidaire, ce qui n’est pas étonnant considérant que ce milieu est fortement encouragé par ses bailleurs de fonds à aller chercher une part croissante de revenus autonomes.

Parmi les 11 organismes interrogés, en plus des initiatives qui couvrent la majorité de leurs coûts d’opération par des revenus autonomes – **La Cantine pour tous** et **la Corporation de services d’aide à domicile l’Essentiel** (EÉSAD) –, on remarque une grande inventivité pour diversifier les sources de financement :

- Les **Habitations Vivre Chez Soi** fonctionnent principalement avec des revenus autonomes. Le reste est assuré par une entente de services avec le Centre intégré de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSSCN) pour la partie RPA.

- Les revenus de **La Corvée** sont majoritairement générés par les loyers.
- Située dans un ancien presbytère, la **Maison des Grands-Parents** de Sherbrooke finance une partie de ses activités communautaires grâce à une activité marchande : une friperie ouverte à tout le monde.
- La **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** est devenue propriétaire d’un HUB créatif, la Maison des générations et du terroir, en 2022. En plus d’y offrir des activités, des ateliers et des formations diverses, on y trouve une friperie, une cuisine et un « frigo-partage ». La friperie, la vente de produits du terroir, les cours et les conférences du Hub créatif génèrent des profits annuels de plus ou moins 20 000 \$. La cotisation annuelle n’étant pas requise pour avoir accès aux services de santé, ce montant permet de financer une partie des frais et complète les revenus tirés de la contribution des membres.

On remarque aussi une hybridité des modèles :

- **InterAction Loisirs** s’appuie largement sur les revenus des activités de loisirs qu’il propose dans les RPA, les CHSLD privés et les CHSLD privés conventionnés. Ces revenus permettent à l’entreprise lavalloise de financer un volet important de services communautaires (services de centre de jour ambulant, d’appels d’amitié, d’accompagnement, etc.).
- Certains volets de **Campus 3** génèrent peu de revenus autonomes : le centre communautaire, les deux centres de jour et le chalet-répît. Ils sont équilibrés par le complexe d’habitation de 130 logements abordables pour personnes âgées, l’atelier d’ébénisterie qui vend notamment des urnes funéraires (revenus autonomes), son service de location de salles et des services alimentaires (traiteur et mets pour emporter).
- Au centre **SCAMA**, l’offre de services payants (service traiteur, menus travaux, location de locaux) contribue à la quasi-gratuité des activités qui s’apparentent à celles d’un centre d’action bénévole et d’un centre communautaire de jour pour personnes âgées ; ces services sont offerts gratuitement en 12 langues grâce à la collaboration de nombreux bénévoles et au soutien de nombreux partenaires.



Deux cas montrent aussi que les initiatives peuvent être portées par des organisations dont la forme juridique change avec le temps :

- **L’Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** est né d’une initiative municipale dans le cadre de la démarche Municipalité amie des aînés (MADA) avant de prendre la forme d’un OBNL.
- La **Maison Mémoire du Cœur** a d’abord été une RPA sans but lucratif ; elle a ensuite développé des ententes de services avec le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) comme RI, au point où le volet RPA semble appelé à disparaître.

Seulement 11 organismes sondés et autant de modèles d’affaires qui contribuent à l’amélioration de la qualité des milieux de vie des personnes âgées.

Découvrir ces initiatives plus en profondeur





# Les initiatives en photos



Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup



Campus 3



Coop de solidarité santé Saint-Hubert



L'Essentiel



Habitations Vivre Chez Soi



InterAction Loisirs



La Cantine pour tous



La Corvée



Maison des Grands-Parents de Sherbrooke



Maison Mémoire du Cœur



SCAMA

# Tour d'horizon des initiatives documentées

Partie 1

## Soutenir la représentation

et le pouvoir d'agir des personnes âgées

- 00 Axe 1 | Favoriser l'accès aux services
- 00 Axe 2 | Impliquer les personnes âgées



Partie 2

## Mettre en place des coopérations

fructueuses autour de la personne âgée

- 00 Axe 1 | Consulter, échanger et se concerter avec d'autres acteurs pour maximiser la circulation de l'information et des idées
- 00 Axe 2 | Mobiliser les partenaires au sein de différents projets
- 00 Axe 3 | Engager les partenaires financiers



Partie 3

## Imaginer des stratégies originales

pour bonifier l'offre de services

- 00 Axe 1 | Oser réfléchir à la structure même de l'organisme
- 00 Axe 2 | Ajuster les services pour s'adapter aux réalités du terrain et à l'évolution des besoins





# Soutenir la représentation et le pouvoir d'agir

des personnes âgées



## Le constat

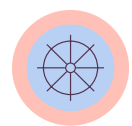
La réflexion sur l'amélioration de la qualité des milieux de vie des personnes âgées ne peut se faire sans leur contribution. Les aîné·es doivent, autant que possible, avoir une prise sur leur milieu de vie, participer à la vie sociale de leur communauté, voir leurs forces et leurs besoins reconnus.

## La question

Comment l'économie sociale met-elle concrètement à contribution cette force vive que constitue la population âgée ? Comment favorise-t-elle son pouvoir d'agir et sa « démarginalisation » ? Les onze initiatives documentées offrent quelques pistes de réponse.

# 1 Favoriser l'accès aux services

Pour se sentir interpellé, participer et s’impliquer, il faut d’abord connaître les occasions qui se présentent et y avoir accès sans contraintes majeures.



## Les bonnes pratiques



### Assurer l’accessibilité de l’information

#### → S’appuyer sur les carrefours existants

Les centres d’action bénévole (CAB) jouent souvent le rôle de guichet d’accès à l’information pour les personnes âgées – que ce soit en matière de logement, de transport, de soutien social (appels d’amitié, soutien aux proches aidant-es, sécurité alimentaire, etc.) –, rôle que jouent aussi les organismes comme les Clubs des 50 ans et plus et les Carrefours d’information pour aînés (CIA).

#### → Développer un maillage entre acteurs

Les intervenant-es du réseau de la santé et des services sociaux doivent être bien au fait des initiatives locales pour effectuer un travail d’aiguillage ; cette connaissance est aussi souhaitable pour ceux et celles qui côtoient au quotidien les personnes âgées (organismes, proches aidant-es, famille élargie).

#### → Avoir une communication adaptée

Les réseaux sociaux sur Internet ne sont qu’un des véhicules de l’information. Lorsqu’elle est diffusée sur Internet, l’information doit être présentée de manière accessible en tenant compte des enjeux de littératie numérique. **La Cantine à domicile** a compris rapidement que le recours aux services téléphoniques offerts par un être humain était essentiel pour joindre la clientèle âgée !



### Veiller à l’accessibilité économique

#### → Proposer des cartes de membres à faible coût

Plusieurs organismes parviennent à offrir la plupart de leurs services sans autre coût que celui de la carte de membre annuelle, variant en général entre 15 et 25 \$ : c’est le cas de **l’Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup**, des centres communautaires gérés par **SCAMA** et **Campus 3**, de même que la **Maison des Grands-Parents de Sherbrooke**.

#### → Offrir une tarification sociale en s’appuyant sur des programmes existants

C’est le cas des logements sociaux de **Campus 3** et des soins en ressources intermédiaires à la **Maison Mémoire du Cœur** dont le tarif réel des services varie en fonction du revenu de la personne. Pour les services à domiciles offerts par **l’ÉESAD l’Essentiel**, les clients ne paient que la différence entre le montant remboursé à l’organisme par la Régie de l’assurance maladie du Québec (RAMQ). Ainsi, la clientèle paie en général entre 5 et 6 \$/h. Dans les **Habitations Vivre Chez Soi**, plus de la moitié des 92 logements sont subventionnés.

#### → Élaborer soi-même une tarification sociale

Ce type de tarification est offert à **La Cantine à domicile** (phase test en 2022 dans quatre résidences pour aîné-es et HLM montréalais) : les bénéficiaires qui y sont dirigés par les intervenantes et intervenants sociaux paient 25 % du prix affiché.

#### À noter

Au départ, c’est une subvention qui a permis d’offrir ce programme de tarification sociale. On cherche toutefois à ce que la moyenne des ventes permette de dégager un montant suffisant pour offrir cette tarification sans recourir à un programme de subvention. Défi actuel : mettre en place les mécanismes de référence, faire connaître le service auprès de la clientèle cible et assurer la rentabilité du programme à moyen et long terme.



« On a des clients qui nous appellent toutes les semaines ou tous les mois pour passer leur commande, on commence à les connaître assez bien. Récemment j’ai une collègue au service à la clientèle qui m’a dit : “Ce client-là, ça fait longtemps que je ne l’ai pas eu au téléphone, je vais l’appeler !” Pour la livraison, les traiteurs ne laissent rien dehors. Ils rencontrent la personne, prennent le temps de lui parler, de savoir comment elle va... »

#### Farah El-Fil

Responsable de projet **La Cantine à domicile**



Œuvrer à l’accessibilité géographique

→ Offrir des services au plus près du lieu de résidence

- Les personnes aînées, surtout quand elles sont dans des zones rurales, doivent trop souvent choisir entre se rapprocher des services et rester dans leur milieu de vie. La façon la plus efficace de favoriser des déplacements simples et sécuritaires, de rejoindre le plus grand nombre, de favoriser les déplacements actifs, c’est d’offrir les services au plus près du lieu de résidence des personnes auxquelles ils sont destinés.
- Le projet de **Maison Mémoire du Cœur** est né du manque de services pour les personnes vivant avec d’importantes pertes cognitives dans Lanaudière.
  - **Campus 3** et le centre **SCAMA** sont au cœur de quartiers où réside leur clientèle cible.
- **Se placer à des endroits stratégiques**
- Situées à 50 mètres l’une de l’autre, la bâtisse de la **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** et celle du HUB créatif (la Maison des générations) sont en plein centre de la municipalité de Saint-Hubert-de-Rivière-du-Loup, à quelques pas du bureau de la municipalité, de la salle communautaire, des commerces et des services de proximité.
  - Les **Habitations Vivre Chez Soi**, à Saint-Sauveur – un quartier central de Québec –, sont à proximité immédiate de plusieurs organismes communautaires. Cet emplacement favorise la participation des locataires à la vie de quartier, à des activités intergénérationnelles comme le jardin communautaire le Tourne-Sol, situé à côté, ou à la Fête des voisins du quartier Saint-Sauveur, qui se déroule tout juste devant le complexe immobilier.

- Située dans un ancien presbytère, **La Corvée** est au centre de la municipalité de Saint-Camille. Plusieurs partenaires sont à distance de marche, comme le P’tit Bonheur de Saint-Camille ou l’école primaire. L’épicerie est aussi à quelques pas.
- Certains intègrent d’emblée dans leur réflexion les occasions d’échanges intergénérationnels qui contribuent au développement d’un tissu social fort. C’est le cas de la **Maison des Grands-Parents de Sherbrooke**, installée à proximité d’une école primaire, ou de **l’Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup**, qui partage un bâtiment avec une maison des jeunes. Le regroupement de plusieurs services destinés aux aîné-es, que ce soit au sein d’un organisme ou d’un bassin d’organismes situés à proximité les uns des autres, favorise leur accessibilité, encourage les interactions entre intervenant-es et facilite la connaissance et les recommandations des services du milieu.

→ S’appuyer sur l’offre de transport

- **L’Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** est situé au centre-ville. Il est donc facile de s’y rendre en voiture et en transport collectif.
- Les **Habitations Vivre Chez Soi** se situent au cœur du réseau de transport en commun de la ville de Québec.
- La **Maison des Grands-Parents de Sherbrooke** est facilement accessible en autobus ou en automobile; les trottoirs et le stationnement sont bien déneigés. Prochaine étape ? Adapter l’immeuble aux personnes à mobilité réduite, l’accessibilité universelle des lieux étant un défi à ne pas oublier.

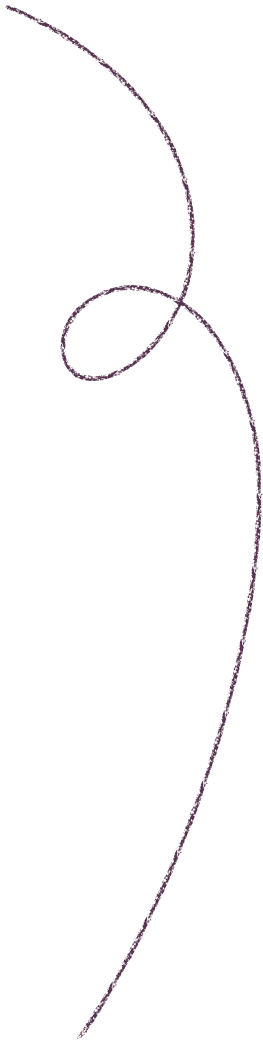


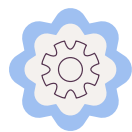
« Les bénéfices d’une coopérative de santé pour une communauté sont presque incalculables : maintien de nos aîné-es dans leur milieu, attractivité de ce milieu pour de nouvelles familles, développement économique de la municipalité, santé physique et mentale de nos citoyen·nes, développement social... la présence d’une coop a des retombées sur tous ces aspects-là. »



Josée Ouellet

Directrice générale de la **Coop de solidarité santé Saint-Hubert**





## Zoom Défi — Composer avec une offre insuffisante de transport

### Assurer l’accessibilité de l’information

La question du transport est transversale : la mobilité est un des facteurs qui permet d’habiter dans un milieu de vie choisi, de participer à la vie sociale, d’aller chercher les services dont on a besoin.

De manière générale, il existe des solutions de transport collectif et/ou adapté dans la plupart des grandes villes et MRC du Québec<sup>2</sup> : Société de transport de l’Outaouais (STO), Société de transport de Sherbrooke (STS), Société de transport de Montréal (STM), Société de transport de Laval (STL), Réseau de transport de la Capitale (RTC), Pense-bus (circuits urbains de la MRC de Joliette) ; dans l’est du Québec : Trans-Apte (MRC Kamouraska), Transport Vas-y ! (MRC et Ville de Rivière-du-Loup).

→ Mais l’offre de transport en commun, quand elle existe, n’est pas toujours adaptée aux personnes aînées. Les organismes tentent de s’adapter le mieux possible à cette clientèle pour encourager le transport actif et son accessibilité, mais ils rencontrent certains obstacles. **L’Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup**, par exemple, est situé sur l’une des principales artères de la ville, entre deux quartiers anciens qui présentent d’importants dénivelés. Les aîné-es qui désirent s’y rendre en transport en commun (par les services de Transport Vas-y !) doivent composer avec l’horaire (un bus toutes les trente minutes), mais surtout se rendre, en toutes saisons, jusqu’aux arrêts situés sur les artères principales, mais qui ne sont pas nécessairement



à proximité de leur lieu de résidence. En conséquence, la plupart des personnes aînées qui fréquentent l’atelier y vont en automobile ou covoiturent. Certains utilisent le transport collectif le 22 de chaque mois, journée gratuite pour tous les citoyen-nes de Rivière-du-Loup, sur réservation. **L’Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** publie cette mesure à plusieurs endroits afin que l’information soit le plus accessible possible aux aîné-es.

- Dans les zones rurales, les défis sont de taille : rentabiliser des circuits peu fréquentés tout en maintenant l’abordabilité des services, augmenter les services « porte à porte » quand se rendre aux arrêts peut être un défi en soi, abattre les préjugés envers le transport collectif, améliorer la gestion du transport interMRC, offrir des formules flexibles, etc.
- Autre défi important pour les organismes qui offrent des services de transport ou encore de transport adapté en zone rurale comme en zone plus peuplée : le recrutement de bénévoles pour les déplacements vers les cliniques et les hôpitaux, en particulier depuis la pandémie de COVID-19.

D’autres organismes cherchent à rejoindre les personnes aînées directement chez elles pour limiter leur déplacement et soutenir leur autonomie à domicile le plus longtemps possible.

- Les EÉSad, comme **l’Essentiel**, offrent des services de base qui permettent aux personnes aînées d’habiter le plus longtemps possible à domicile, que l’on pense à l’aide domestique ou au programme de services d’assistance personnelle (SAP) : incluant soins d’hygiène, aide à l’alimentation, présence/surveillance, etc. Pour son directeur général, Roméo Deraspe, le fait de se déplacer pour aller chercher un service peut générer un stress additionnel. Les EÉSad répondent à un besoin de proximité.
- **Les Habitations Vivre Chez Soi** ont une entente avec le CIUSSSCN qui permet d’offrir un service de soutien à domicile aux personnes de la RPA 7 jours sur 7 et la présence d’une infirmière ou d’un infirmier selon une plage horaire prédéterminée. Cela facilite beaucoup le maintien et le bien-être des personnes aînées à leur domicile le plus longtemps possible.
- Les intervenant-es d’**InterAction Loisirs** animent des activités directement dans les résidences (RPA et CHSLD privés de Laval et de Montréal). Un organisme pourrait s’en inspirer et adapter la formule aux plus petites résidences en région, aux centres de jour, etc.
- Par ailleurs, **InterAction Loisirs** a développé un guide d’exercices physiques et cognitifs à faire à la maison. Durant la pandémie, la plupart des organismes ont offert des formules de loisir en ligne du type « Vie active » pour les personnes à l’aise avec l’informatique.
- Plusieurs entreprises d’économie sociale offrent des services alimentaires à domicile, comme **La Cantine pour tous** et **SCAMA**. Si l’idée est bonne, le recrutement des ressources humaines pour la livraison – le plus souvent des bénévoles – reste un défi dans plusieurs organisations, et plus encore dans les régions rurales et rurales éloignées.



« Le fait d’être à domicile, c’est un renforcement moral. Ça amène un bien-être qu’on ne peut atteindre si la personne doit se déplacer pour aller chercher un service, avec un stress additionnel. Les aînés devraient avoir le droit de vivre en santé, de vivre sans trop d’anxiété, de vivre rassurés à domicile. Ça nous concerne tous : il y a une relation étroite entre le bien-être des aînés, leur maintien à domicile, des liens sociaux forts et la vitalité des territoires. »



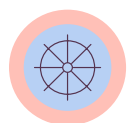
**Roméo Deraspe**  
Ancien directeur général de **l’Essentiel**

<sup>2</sup>À noter : les villes et les MRC sont *tenues* par la loi d’offrir des solutions en matière de transport adapté, par exemple en mandatant un OBNL ou une coop de transport pour le faire ; les villes et les MRC sont par ailleurs *fortement encouragées* à offrir du transport collectif, mais ne sont pas tenues de le faire.



## 2 Impliquer les personnes âgées

Les personnes âgées peuvent-elles influencer directement la nature des services qui leur sont offerts ? La gouvernance démocratique est l’un des fondements des entreprises d’économie sociale, l’implication des personnes âgées y est valorisée et encouragée.



### Les bonnes pratiques



#### Intégrer les personnes âgées dans la gouvernance

- Les membres âgé·es sont très actifs au sein des conseils d’administration (CA), où ils et elles sont généralement majoritaires. Leur participation est aussi sollicitée au sein des comités d’usagers et d’usagères, des tables de concertation, etc.
- Le projet de l’**Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** a émergé d’une série de consultations auprès des plus de 50 ans (démarche MADA) et son CA est majoritairement constitué d’âné·es qui en assurent le bon fonctionnement.
- Dans le cas de la **Maison des Grands-Parents**, outre la participation au CA, les membres sont invités à s’impliquer dans plusieurs comités : immeuble, accueil et milieu de vie, ambassadeur, friperie.
- Les membres de **Campus 3** comme celles et ceux de son conseil d’administration sont actifs au sein de plusieurs comités : exécutif, ressources humaines, ressources financières, infrastructures, planification stratégique, règlements et procédures, chœur et locataires.
- Un siège au CA est réservé à un ou une locataire de la RPA des **Habitations Vivre Chez Soi**.
- Le CA de **La Corvée** est composé de 4 membres utilisateurs et utilisatrices et d’un·e membre de soutien.



#### S’assurer de l’adéquation de l’offre par rapport aux besoins

- Lorsque les personnes vivent avec des limitations cognitives, la direction et le personnel des entreprises d’économie sociale travaillent en étroite collaboration avec les intervenant·es du réseau de la santé, les familles et les proches aidant·es pour s’assurer que les services offerts soient en adéquation avec leurs besoins. L’équipe à l’origine de la **Maison Mémoire du Cœur** s’est associée à de solides partenaires dès ses premiers pas, et est restée à l’affût des études les plus innovantes en matière d’architecture. Elle s’y réfère régulièrement pour faire évoluer ses services au fil du temps, et, à défaut de pouvoir s’adresser directement aux personnes quand elles vivent avec d’importants défis du point de vue cognitif, elle sollicite les personnes qui sont le plus en mesure de parler en leur nom : famille, proches aidant·es, intervenant·es, etc.
- Chez **InterAction Loisirs**, le partage de connaissances est capital. Le fait d’accueillir régulièrement des stagiaires en loisirs (intervenant·es ou technicien·nes) ou en éducation spécialisée amène l’équipe à s’interroger sur ses pratiques et à s’ouvrir aux questions abordées dans le milieu de l’enseignement et de la recherche.
- Face aux nombreuses demandes, **La Corvée** a ajouté un logement (anciennement une clinique), passant de 9 à 10. Aussi, même si les 5 logements adaptés sont habituellement occupés par des personnes âgées, il est arrivé que des individus plus jeunes vivant avec un handicap physique important aient pu y résider.



« Ce que les Habitations sont devenues, ça n’arrive pas comme ça : il n’y a pas de pensée magique ! Il faut être patient, travailler fort et surtout impliquer les locataires. C’est eux qui habitent là, c’est eux qui rendent le milieu spécial et le projet aussi riche. J’ai des gens qui s’impliquent depuis le début. Le bingo, par exemple, au début j’étais là en soutien. Maintenant, c’est les locataires qui s’en occupent. »

#### Amik Coderre

Directeur général des **Habitations Vivre Chez Soi**



Miser sur l’implication des personnes âgées

- Les bénévoles sont en large partie des personnes âgées<sup>3</sup>, souvent de jeunes retraité-es. À titre d’exemple, **Campus 3** accueille environ 200 bénévoles âgé-es, ce qui représente une force de travail équivalente à celle de 26 employé-es à temps plein. Pour garder une équipe de bénévoles mobilisée, il faut nécessairement être à l’écoute de leurs préoccupations, de leurs attentes et de leurs besoins comme bénévoles, mais aussi profiter de leur rétroaction sur l’offre de services, en fonction de leur expérience de vie, leur sensibilité, etc.
- Chez **SCAMA**, avec le soutien d’une intervenante, une pièce de théâtre<sup>4</sup> par et pour les âgé-es a été créée et jouée pour aborder les sujets de l’intimidation et de la maltraitance. L’économie sociale offre de superbes occasions de mettre à profit une vie d’expérience, de développer de nouvelles passions, de se valoriser par le travail bénévole. Les personnes âgées sont très présentes dans la prestation des services dans la plupart des entreprises sondées.
- L’implication des personnes âgées dans les **Habitations Vivre Chez Soi** est évidente lorsqu’on regarde les six comités de locataires. Le comité d’accueil et le comité réseau d’entraide, pour ne nommer que ceux-là, sont le reflet d’une prise en charge de leur milieu de vie.



Travailler « avec » et non seulement « pour » les personnes âgées

- Le fait que des personnes âgées doivent apprendre à vivre avec des capacités physiques ou cognitives qui diminuent ne signifie pas qu’elles perdent en autonomie dans tous les secteurs de leur vie. À la **Maison Mémoire du Cœur**, chaque fois que c’est possible, les employé-es préfèrent accompagner les résident-es dans leurs tâches plutôt que de le faire à leur place, même si ça prend beaucoup plus de temps.

<sup>3</sup>Au Québec, les 55 ans et plus constituent moins de 50 % des bénévoles, mais consacrent plus d’heures que la moyenne (un peu plus de 12 h/mois en moyenne). [Source](#)

<sup>4</sup>[Ça placote à la popote](#), en 2019.



« C’est vraiment le choix du conseil d’administration. La consigne, c’est : on le fait pas *pour* la personne résidente, on le fait *avec* elle. Donc on la laisse se brosser les dents elle-même, même si ça dure 10 minutes. Dans chaque maison, pour 12 résident-es, j’ai deux intervenantes de jour, deux de soir et une de nuit. On y va vraiment avec une présence accrue pour rendre le milieu très familial et avoir du temps de qualité avec les résident-es. »



Sylvie Bienvenu  
Directrice générale de la  
**Maison Mémoire du Cœur**

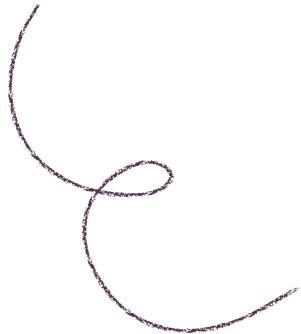


Zoom Défi — Recruter des bénévoles et des administratrices et administrateurs âgés

Le recrutement des bénévoles, y compris pour prendre part à la gouvernance, est ardu pour plusieurs organismes. Il est important de saisir que le profil des bénévoles change. Non seulement on constate un intérêt pour des implications valorisantes qui laissent une certaine liberté et une flexibilité dans les horaires (tendance à préférer des corvées d’une durée limitée plutôt que des engagements à long terme qui s’apparentent à l’univers du travail, par exemple), mais en plus les disponibilités tendent à se réduire avec l’avancée en âge ou la complexification des situations.

Impliquer les personnes âgées dans un milieu de vie participatif comme le veut la philosophie de la **Maison Mémoire du Cœur**, où chacun participe à la vie quotidienne en fonction de ses capacités, offre un cadre particulièrement stimulant. Mais cela constitue un défi quotidien avec l’avancée des pertes cognitives de la clientèle et la pénurie de personnel.

- Depuis ses débuts, **La Corvée** a bénéficié de l’implication de quelques personnes bénévoles dévouées. Cependant, la relève est parfois difficile à trouver, ce qui influe sur le dynamisme de la coopérative.
- Les administrateurs et administratrices des organismes rencontrés ne sont pas nécessairement les usagers ou usagères qui bénéficient des services. Parmi les 11 initiatives documentées, seulement 5 organismes ont principalement des membres usagers et usagères : **La Corvée**, **Campus 3**, **SCAMA**, **l’Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** et la **Maison des Grands-Parents de Sherbrooke**.



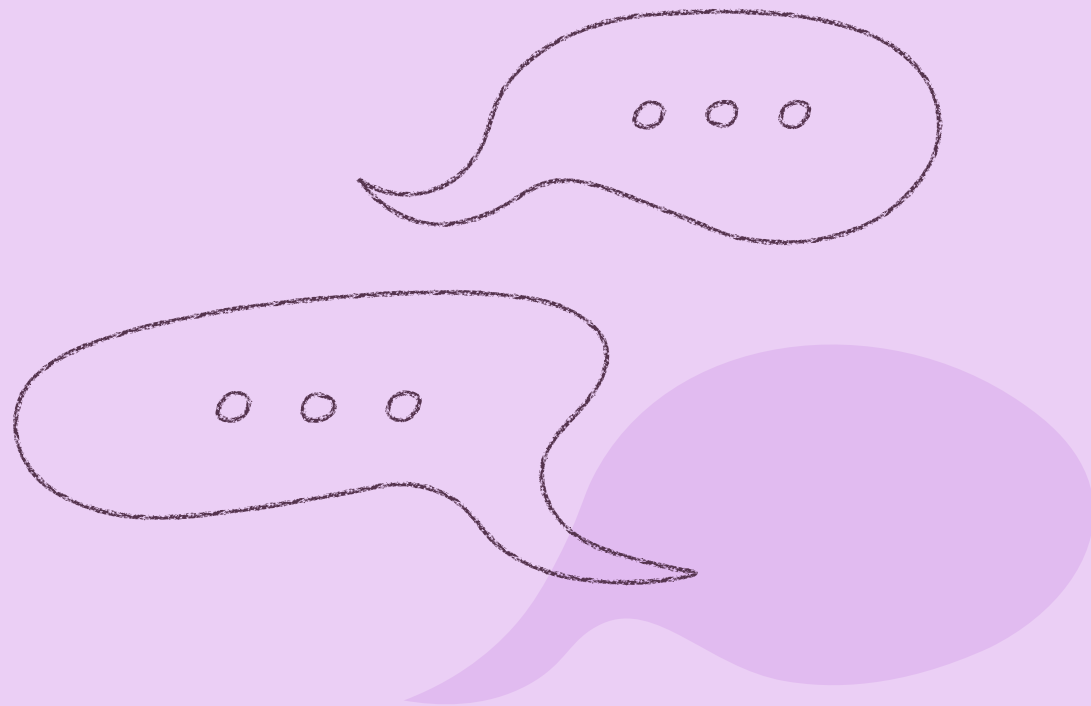
- Le CA de la **Maison Mémoire du Cœur** est composé en partie d’intervenant-es du milieu de la santé (actifs et actives ou retraité-es) et de proches d’individus qui ont bénéficié des services de l’organisme ; chez **InterAction Loisirs**, ce sont principalement des bénévoles et des sympathisant-es à la cause ; à **La Cantine pour tous**, les membres sont des organismes en sécurité alimentaire. Toutes et tous ces membres peuvent très bien représenter les âgé-es, mais le font indirectement. Dans les cas des **Habitations Vivre Chez Soi** et de la **Coop de solidarité santé Saint-Hubert**, la plupart des sièges peuvent être occupés par n’importe quel membre de la communauté.

« Notre objectif, lorsqu’on réfléchit à la composition du CA, c’est d’avoir des professionnel·les de divers domaines qui peuvent nous apporter des conseils. Ça nous évite d’aller consulter à l’externe. On a déjà eu un médecin, un avocat, une travailleuse sociale, une auxiliaire familiale, on a la fille des fondateurs de la Maison qui est chargée de projets dans plusieurs organismes à but non lucratif. Les familles des résident-es peuvent apporter certaines solutions, contribuer aux recherches. »

Sylvie Bienvenu

# Mettre en place des coopérations

fructueuses autour de la personne aînée



## Le constat

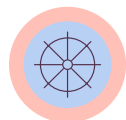
La qualité des milieux de vie repose beaucoup sur la capacité de coordonner le travail sur différents fronts et de déployer des approches territoriales intégrées. Autour des personnes aînées, ce sont en effet une multitude de secteurs, mais aussi de types d'acteurs qui sont à mailler.

## La question

Comment les entreprises d'économie sociale créent-elles et entretiennent-elles des liens avec différents acteurs ? Quels sont leur stratégie d'intercoopération, les maillages territoriaux originaux, les dynamiques locales à l'œuvre ?

# 1 Consulter, échanger et se concerter avec d'autres acteurs pour maximiser la circulation de l'information et des idées

Les initiatives documentées ne se développent pas en vase clos : elles évoluent grâce à un processus de consultation, de concertation, d'échanges continus avec de nombreux partenaires, dans les nombreux secteurs qui touchent les personnes âgées.



## Les bonnes pratiques

Ces partenaires d'affinités réalisent au quotidien un important travail d'aiguillage mutuel, de défense des droits des personnes âgées et des proches aidant-es, avec l'appui d'organismes locaux de concertation (p. ex. les corporations de développement communautaire et les tables de concertation locales, régionales et nationales). Ces maillages formels ou informels permettent de créer des convergences entre des expertises et des secteurs d'activités qui ont des retombées concrètes sur les milieux et contribuent à la visibilité de la question des personnes âgées au niveau régional et national.

On pense par exemple au logement, au transport collectif et adapté, à la mobilité active, à l'aménagement du territoire, aux relations interculturelles, aux loisirs et à la culture, à la lutte contre la pauvreté, l'exclusion sociale et la maltraitance, mais aussi aux services et aux soins à domicile, au soutien à la proche aidance, à l'accompagnement au deuil, pour ne citer qu'eux. Pour les acteurs du milieu, tisser ces liens autour des besoins des personnes âgées est un réflexe spontané, bien que le temps manque souvent. Ces maillages sont souvent l'occasion de sensibiliser les acteurs de la région aux enjeux spécifiques que rencontre cette clientèle à différents moments de leur trajectoire de vie.

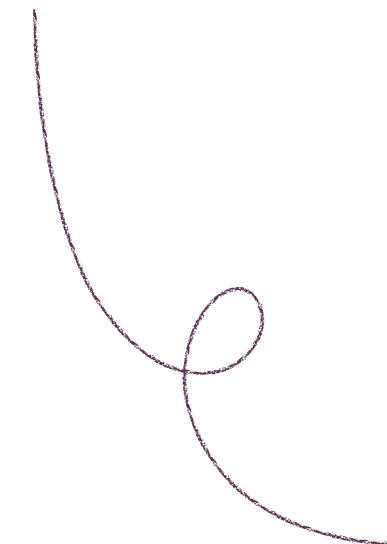


« Que ce soit l'éducation, la culture, la famille, le travail, l'immigration ou la jeunesse, il y aurait de multiples activités intergénérationnelles à mettre en place en lien avec le cœur de mission de ces ministères-là. Mais ils ne réalisent pas encore que la question des personnes âgées, c'est dans leur mission parce qu'ils ont le nez trop collé sur la vitre. Y'a pas de réseau ou d'institution qui reconnaît l'intergénération comme une question transversale. »



**Robert Gagné**

Ancien président du CA et bénévole à la **Maison des Grands-Parents de Sherbrooke**



Le milieu de la recherche est aussi un partenaire dans le partage d'informations et d'outils qui contribuent à l'amélioration des milieux de vie des personnes âgées. À titre d'exemple, **SCAMA** contribue au projet Philia, mené par l'UQAM, une recherche-action qui souhaite favoriser la participation sociale des personnes âgées issues des communautés ethnoculturelles.

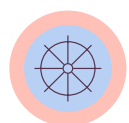
Voir l'ensemble des acteurs à mobiliser dans le cadre d'une approche par milieu de vie.





## 2 Mobiliser les partenaires au sein de différents projets

Les entreprises d'économie sociale sont bien ancrées dans leur milieu. Pour accomplir leur mission, elles tissent des liens étroits avec des partenaires dont les secteurs d'activités, les échelons d'intervention et la nature varient. Voici quelques exemples de partenariats qui se tissent formellement ou informellement pour mieux répondre aux besoins des personnes aînées.



### Les bonnes pratiques



#### Travailler main dans la main avec les acteurs du milieu de la santé et des services sociaux

- Des intervenant-es qui fréquentent les RPA sans service alimentaire, les OBNL d'habitation, les habitations à loyer modique ou modéré (HLM) et les coops d'habitation font connaître le service de **La Cantine à domicile** et contribuent au projet de tarification sociale par le référencement de personnes économiquement vulnérables.
- À la **Maison Mémoire du Cœur**, la collaboration au quotidien avec le CIUSSS est excellente : une intervenante pivot d'expérience est présente une journée par semaine pour assurer les suivis des dossiers (nouvelles inscriptions, interventions à faire auprès des participant-es pour travailler certains aspects liés à la motricité ou au cognitif, etc.). Elle fait le lien entre l'éducateur spécialisé du centre de jour et les employé-es du réseau de la santé (travailleuses et travailleurs sociaux, physiothérapeutes, etc.). Le CLSC demeure responsable de l'évaluation, du référencement et du

suivi de la clientèle vers le centre de jour communautaire via le programme Soutien à l'autonomie des personnes âgées (SAPA)<sup>5</sup>. L'éducateur spécialisé est depuis quelque temps appuyé par une préposée payée par le CLSC pour offrir les soins d'hygiène durant les journées d'activités (p. ex. amener certaines personnes aux toilettes, offrir son aide pour l'alimentation), ce qui allège sa tâche.

- L'entente de services entre le CIUSSSCN et les **Habitations Vivre Chez Soi** a été réfléchie dès l'origine du projet, le CIUSSS faisant partie des membres fondateurs. Modifiée en 2014 et révisée en 2022, elle s'élève à environ 300 000 \$ par année. En plus d'offrir la présence régulière d'une infirmière ou d'un infirmier sur place, de l'aide à domicile en tout temps et des services professionnels (ergothérapie, physiothérapie, service social et nutrition) au besoin, le CIUSSS réalise l'évaluation et la sélection des futurs locataires (24 logements sur les 50 qu'offre la RPA). En collaboration avec le responsable de la vie communautaire, il assure la prévention et le repérage de la perte d'autonomie.

- Des partenariats existent entre la **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** et le CISSS du Bas-Saint-Laurent. Par exemple, les prélèvements sanguins effectués dans la coopérative sont acheminés et analysés dans un laboratoire du CISSS. Jusqu'au printemps 2023, la coopérative était partenaire du projet gouvernemental Aire ouverte sur les services offerts pour les jeunes de 12 à 25 ans. À noter que la coopérative souhaite collaborer davantage avec le CISSS.

- Ces collaborations essentielles avec les acteurs du milieu de la santé et des services sociaux permettent par exemple aux travailleuses et travailleurs de rue ou aux intervenant-es du CLSC d'aiguiller des hommes aînés vers **l'Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** pour les aider à briser leur isolement, et inversement.

- À l'époque des centres de santé et de services sociaux (CSSS), le réseau de la santé suivait avec intérêt les activités de **La Corvée**, fournissant une lettre d'appui à chaque dépôt de projet. De plus, le CIUSSS de l'Estrie - CHUS fait partie de l'entente avec la Société d'habitation du Québec (SHQ), volet AccèsLogis. Il octroie donc une subvention annuelle qui permet entre autres l'embauche d'une coordonnatrice à temps partiel. Une organisatrice communautaire accompagne à l'occasion la coopérative.



« On ne prend personne par la main pour l'amener au CLSC, mais on transmet l'information. Tout se fait de manière informelle. Par exemple, pendant l'heure du thé, si quelqu'un mentionne qu'il vit une problématique, on va laisser traîner quelques dépliants informatifs ou de ressources dans l'atelier. »



**Marie-Noëlle Richard**  
Agente de développement communautaire



<sup>5</sup> Le financement provenant du programme SAPA n'est pas automatiquement renouvelé, ce qui constitue un irritant important lorsque vient le moment de signer des ententes à long terme pour la location de locaux, par exemple.



Travailler avec les gestionnaires de résidences pour aînés (RPA) et de CHSLD privés



**InterAction Loisirs** tisse des liens étroits avec les RPA et les CHSLD privés qui font appel à ses services. Ces liens lui permettent d’avoir un impact direct et quotidien sur la vie de centaines de personnes aînées.



Nouer des liens avec les municipalités



**L’Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** ne pourrait fonctionner sans le soutien de la Ville de Rivière-du-Loup, qui a révisé, en 2018, sa Politique famille et aînés en impliquant étroitement les résident-es. La municipalité met gratuitement à la disposition de l’organisme un local dont elle assume le loyer. L’atelier peut aussi compter sur une agente de développement communautaire (voir ci-contre) pour le soutenir dans ses communications ou dans la recherche de financement, par exemple. L’organisme travaille constamment avec le service Loisirs, culture et communautaire de la Ville de Rivière-du-Loup et des organismes communautaires locaux, qui donnent aux membres de l’atelier de multiples occasions de fabriquer du mobilier pour la communauté : supports pour le skatepark, bacs roulants pour entreposer et transporter le matériel d’animation pour les aîné-es, cabanes pour les frigos partagés, etc.



La Ville de Gatineau a consulté **Campus 3** dans le cadre de la revitalisation du Vieux-Gatineau, ce qui a eu des retombées concrètes sur l’environnement de l’organisme. Le projet de revitalisation urbaine intégrée inclut un grand parc public sur le parvis du centre pour ramener l’esprit communautaire devant l’église. La Ville a également consulté l’organisme lorsqu’elle a pensé, construit et installé le parc pour personnes aînées – mettant en place des installations d’exercice extérieur aménagées spécifiquement pour les aîné-es – à proximité de **Campus 3** et du CHSLD.



La **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** collabore fréquemment avec la municipalité, car leurs missions en matière de développement socioéconomique du milieu sont reliées et qu’elles aspirent toutes deux à ce que l’offre de services de proximité réponde aux besoins des citoyen-nes. Les deux parties ont récemment conclu une entente pour la mise en place d’un jardin communautaire (été 2023) à proximité du HUB créatif.



La municipalité de Saint-Camille fait partie des membres de soutien de **La Corvée**. Depuis 2001, il existe un projet de jumelage entre la municipalité et la commune de Dégénéko (Mali). Une délégation malienne vient donc périodiquement au Québec et la visite de la coopérative est toujours un moment d’échanges très apprécié.



S’allier avec d’autres entreprises d’économie sociale



Pour faire face aux difficultés de recrutement de personnel de cuisine, la **Maison Mémoire du Cœur** a occasionnellement recours à **L’Annexe à Roland**, une entreprise d’économie sociale dont la mission est de favoriser l’insertion sur le marché du travail.



La friperie de la **Maison des Grands-Parents de Sherbrooke** participe à l’économie circulaire en remettant en circulation des vêtements de seconde main fournis gracieusement par l’entreprise d’insertion **Récupex**.



La Coopérative de solidarité de services à domicile de Québec est un partenaire des **Habitations Vivre Chez Soi**. Sa contribution est multiple : service d’accompagnement et de transport, popote roulante, visite à domicile, entretien et travaux ménagers, soutien à domicile (gardiennage, commissions).

À noter

Le partage de cette expérience et de ces connaissances, notamment la connaissance fine du milieu, est l’une des forces de l’économie sociale. Nombreux sont celles et ceux qui visitent la **Maison Mémoire du Cœur**, l’**Atelier de menuiserie communautaire**, **Campus 3** et les **Habitations Vivre Chez Soi** pour s’en servir comme source d’inspiration pour l’élaboration de projets dans leur milieu.



Se rapprocher du milieu économique et associatif local



Pour son HUB créatif, la **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** a approché plusieurs commerçants locaux. On peut ainsi y retrouver le café d’une brûlerie du quartier ; des agriculteurs et des agricultrices offrent des aliments frais pour les ateliers de cuisine et contribuent au frigo-partage ; etc.



La Corporation de développement socioéconomique de Saint-Camille fait partie des membres de soutien de **La Corvée**. Leur partenariat a permis, en 2022, d’obtenir les fonds pour rénover la cuisine qui sert entre autres à des activités de cuisine collective.



**L’Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** collabore étroitement avec un ensemble d’entreprises et d’organismes du Bas-Saint-Laurent : une scierie locale (Groupe Lebel) leur donne à l’occasion du bois déclassé qui ne pourrait être vendu en quincaillerie, le Centre-Femmes du Grand-Portage l’a sollicité pour construire des bancs, le Centre-Jeunes de Cacouna pour une table, la Maison des jeunes de Rivière-du-Loup et le Centre d’entraide l’Horizon pour une estrade, etc. Ce projet a un impact significatif sur les hommes aînés – généralement peu enclins à fréquenter les activités municipales et à solliciter l’écoute des travailleuses et travailleurs sociaux – qui développent une véritable connivence avec les autres membres de l’atelier et avec leur communauté.



« L’atelier crée de la richesse humaine, un espace de parole libre et un espace de camaraderie. Le succès se mesure quand on voit que des gens qui vivaient dans la solitude se retrouvent à un souper de fête avec 4 ou 5 autres membres de l’atelier... ou quand on entend des hommes dire fièrement, en se promenant dans la ville : “C’est moi qui ai fait ça, puis ça aussi, puis ça...” »

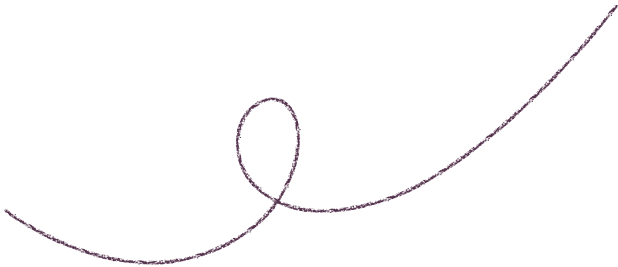
Marie-Noëlle Richard

Agente de développement communautaire

 **Considérer les bénévoles comme des partenaires à part entière**

→ **InterAction Loisirs** a développé des ententes avec un centre correctionnel : certains détenus en fin de peine sont invités à faire du bénévolat avant d’entrer en maison de transition. Ils aident entre autres à l’organisation de grandes activités deux fois par année, par exemple pour la fête des Pères et la fête des Mères (monter les salles et les démonter, accueillir les gens, etc.).

Plus globalement, **InterAction Loisirs** considère les bénévoles comme de véritables partenaires. Leur nombre oscille entre 100 et 125 personnes, encadrées par 2 administratrices et 12 intervenantes. Les bénévoles réalisent de nombreuses visites d’amitié chez les gens qui ne fréquentent pas les activités et sont plus à l’aise avec des rencontres individuelles ; les bénévoles peuvent aussi accompagner des personnes qui ont des pertes cognitives dans une activité de réminiscence ou encore ludique comme le bingo.



« Dans le cadre d’une entente avec le Service correctionnel du Canada ayant pour objectif de favoriser la réinsertion sociale, nous offrons des opportunités de bénévolat qui permettent aux individus de reprendre confiance en eux, de se sentir utiles, de réapprendre à suivre des règles, à se déplacer en autobus, etc. Nos partenaires proviennent d’horizons variés et ils ont en commun le désir de soutenir la mission d’InterActions Loisirs et de contribuer au bien-être des aîné-es. C’est toujours en évolution, ces partenariats : on est des gens créatifs, avec une équipe d’intervenant-es passionné-es. Ainsi, avec une petite idée parfois, on peut partir loin ! »



**Marie Bouchart D’Orval**  
Directrice générale  
d’**InterAction Loisirs**



« Bénévoles, membres, employé-es : on est comme une famille, tout le monde se sent impliqué et reconnu. Et ça, ça aide beaucoup, parce que je sais comment les bénévoles se sentent en allant quelque part : ils doivent croire à la mission, et leurs actions doivent avoir du sens, être connectées à leurs valeurs. SCAMA devient un second chez-soi pour ces gens-là, les bénévoles deviennent membres et les membres veulent s’impliquer dans le bénévolat, tout le monde devient polyvalent, c’est parfois un casse-tête, mais c’est un beau problème ! »



**Daniella Abou Ghanem**  
Coordonnatrice des services  
d’économie sociale chez **SCAMA**

→ Chez **SCAMA** aussi, le rôle des bénévoles<sup>6</sup> est crucial et reconnu pour lutter concrètement contre l’isolement culturel des personnes aînées lavalloises. Leur grande diversité ethnoculturelle facilite les liens, permet d’offrir les services dans douze langues et de cibler les personnes isolées et/ou vulnérables qui ne recourent habituellement pas aux services disponibles dans leur milieu.

→ Pour permettre à un maximum de personnes aînées d’accéder à son centre de jour, la **Maison Mémoire du Cœur** se tourne régulièrement vers le Centre d’action bénévole qui offre un service de transport à la communauté.

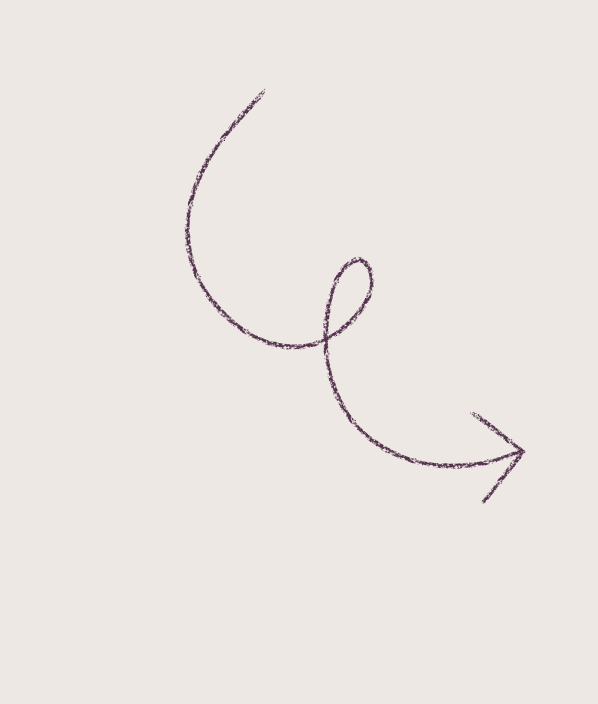
<sup>6</sup>Pour 16 employés en 2021, l’organisme comptait environ 200 bénévoles.



 Faire des ponts avec les acteurs de l'éducation

- La **Maison des Grands-Parents de Sherbrooke** organise des activités intergénérationnelles avec des élèves du primaire : aide à l'apprentissage, aide à la lecture avec des élèves en classe d'accueil en francisation, correspondance avec les élèves en classe d'accueil, etc.
- Grâce à des parents impliqués, des activités s'organisent entre **La Corvée** et l'école primaire de Saint-Camille. À travers des activités ludiques et éducatives, les participant-es bénéficient d'échanges intergénérationnels.
- **Maison Mémoire du Cœur** et **InterAction Loisirs** ont développé des liens étroits avec des professeur-es de cégeps et d'universités de manière à favoriser l'accueil de stagiaires (en technique de loisir, éducation spécialisée ou soins infirmiers). **SCAMA**, de son côté, collabore à des études et à des recherches-actions, entre autres pour que ses bons coups et ses apprentissages puissent aider d'autres organismes.
- Affiliée à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke, l'Université du troisième âge de l'Outaouais (UTAO) offre des cours au **Campus 3**. Durant l'année scolaire, il accueille des étudiant-es de l'UQO et de cégeps en stage et en emploi d'été. Les étudiantes et étudiants, guidés par les professeur-es, aident Campus 3 pour le volet éthique lors des collectes et des analyses de données sur différents sujets liés au vieillissement.
- Chez **SCAMA**, les partenariats avec le milieu de l'enseignement supérieur (p. ex. des cégeps) permettent d'offrir aux élèves des stages dans le milieu.

En réalité, les acteurs et actrices de l'économie sociale interagissent simultanément avec une grande diversité de partenaires pour développer des milieux de vie stimulants et des offres intégrées. Zoom sur deux exemples.



Campus 3

En plus des liens étroits qu'il a noués avec les bailleurs de fonds (notamment le CIUSSS de l'Outaouais et le Programme de soutien aux organismes communautaires – PSOC), les élu-es et les employé-es de la ville de Gatineau, le ministère de la Famille, la SHQ et l'Office d'habitation de l'Outaouais, Campus 3 collabore étroitement avec les actrices et acteurs locaux du milieu de la santé (travailleuses et travailleurs sociaux, infirmières et infirmiers, médecins, ergothérapeutes, kinésiologues, etc.) que ce soit pour l'hébergement temporaire d'aîné-es en perte d'autonomie, le centre de jour pour personnes vivant avec une déficience intellectuelle, la démence ou la maladie d'Alzheimer (Programme PADI), ou pour veiller au bien-être de l'ensemble des locataires.



Campus 3 travaille également main dans la main avec les acteurs du milieu dans le cadre du programme d'aide aux aînés vulnérables et à risque d'exclusion (PAVRE) offert par le Centre des aînés de Gatineau et du PSOC.

À travers l'atelier de menuiserie, Campus 3 a développé un solide partenariat avec les Coopératives funéraires de l'Outaouais, mais aussi avec le Centre de services scolaire des Draveurs. Les élèves d'une école secondaire à risque de décrochage vont à l'atelier afin d'apprendre à fabriquer du matériel pour une école primaire. Ce projet sur la persévérance scolaire est un beau succès.

<sup>7</sup>Détails sur l'architecture en complément d'information à la fin de ce chapitre.

Maison Mémoire du Cœur

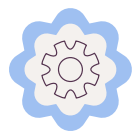
La Maison a pu voir le jour grâce à la collaboration de la Fondation Mémoire du Cœur, du centre d'action bénévole, qui a prêté des locaux durant l'idéation du projet, et du Centre hospitalier régional de Lanaudière, qui a cédé le terrain sur lequel la Maison s'est bâtie.

Pour concevoir le modèle et l'architecture du bâtiment, le comité de départ a fait appel à un architecte et à une travailleuse sociale, a visité trois maisons conçues par la Société Alzheimer et s'est inspiré d'une maison au Nebraska dont l'architecture avait été créée pour répondre aux besoins des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer<sup>7</sup>.



Le modèle s'est tranquillement mis en place, des sections se sont ajoutées au bâtiment au fur et à mesure que les ententes se tissaient avec le CISSS. Alors qu'on avait d'abord misé sur un modèle de RPA, l'organisme se transforme en RI.





## Zoom Défi — Surmonter les freins à la collaboration

Bien que souhaitée par toutes les personnes rencontrées, la collaboration entre organisations autour de projets structurants amène son lot de défis.

- Les contraintes administratives, bureaucratiques, organisationnelles et économiques des différentes organisations peuvent ralentir l'établissement de partenariats. Les projets d'habitation en sont un exemple. Ainsi, pour **Campus 3**, l'attente avant de pouvoir démarrer son projet de logements sociaux se compte en années.
- Dans un autre ordre d'idées, le financement par projet ne favorise pas la création de ponts durables entre les partenaires à cause de sa durée limitée et de l'incertitude du renouvellement du financement. Tisser de nouveaux liens prend du temps et des moyens, deux éléments que certains groupes ne possèdent pas toujours. Ainsi, La Cantine pour tous est consciente qu'étendre les services de **La Cantine à domicile** dans de nouvelles régions n'est possible que par la création de collaborations avec des organismes locaux.



« Ça prend de la patience, de la détermination, une vision claire de ce que le projet va devenir. Il faut surtout y croire, malgré les embûches et les obstacles qui peuvent se présenter. Et sur ce point, sentir que la communauté est derrière nous, qu'on est appuyés par un milieu solidaire, ça fait toute une différence. »

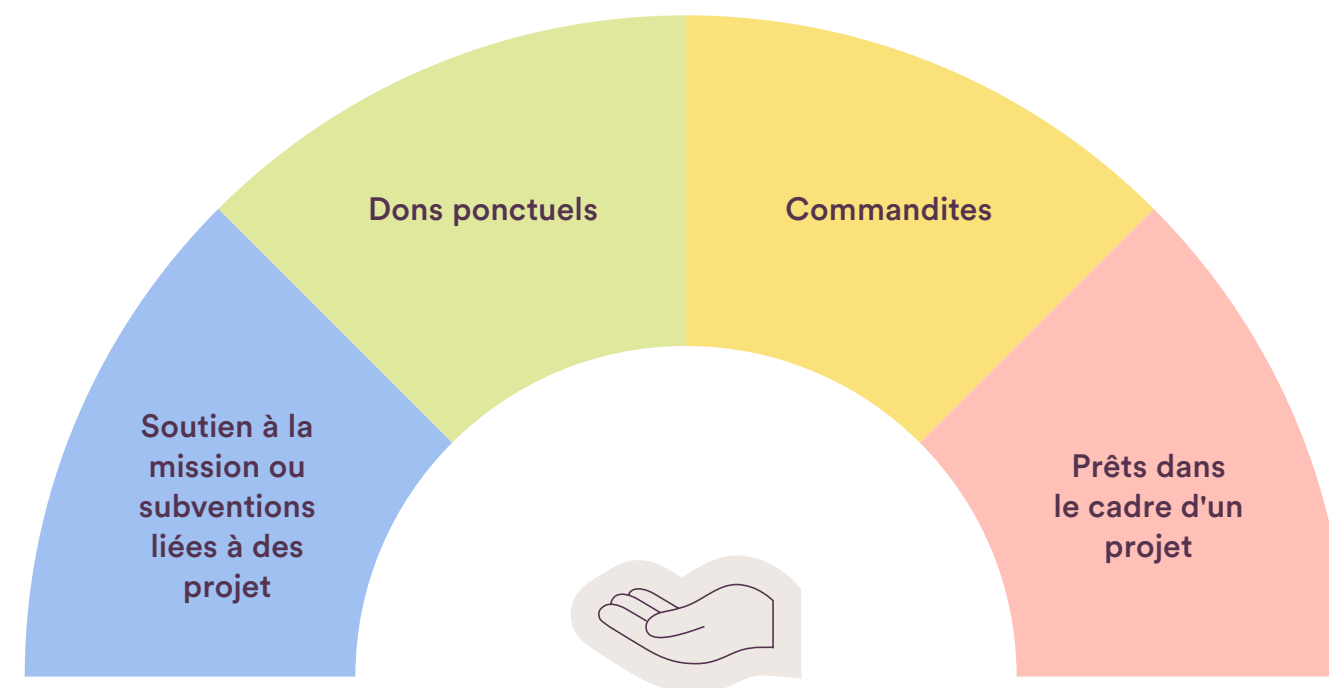


**Joanne Gardner**

Membre fondatrice, ancienne coordonnatrice et actuelle administratrice de **La Corvée**

## 3 Engager les partenaires financiers

Essentiels à l'accomplissement de la mission des entreprises d'économie sociale, les partenaires financiers peuvent apporter des contributions de différentes natures.



## Soutien à la mission ou subventions liées à des projet

### Programmes des différents paliers gouvernementaux

- **Campus 3** a pu financer une partie de la construction des logements du Faubourg grâce à la société d'habitation du Québec (9 M\$ sur 18 M\$).
- Le ministère de la Famille soutient la mission de trois **Maisons des Grands-Parents** (dont celle de Sherbrooke) parmi les six existantes au Québec.
- La **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** a bénéficié pour son projet de HUB créatif d'une somme de 100 000 \$ dans le cadre du programme Échange entre les générations du Secrétariat à la jeunesse du gouvernement du Québec.
- Le programme [Nouveaux Horizons pour les aînés](#) (fédéral, subvention maximale de 25 000 \$ par projet pour 1 an) a permis à la **Maison des Grands-Parents de Sherbrooke** de réaliser des vidéos éducatives sur l'utilisation d'applications de communication en ligne, à l'**Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** d'acheter leurs outils et à **La Corvée** de rénover la cuisine commune. Quant à **InterAction Loisirs**, la subvention a servi au développement d'un jeu interactif adapté aux personnes aînées en perte d'autonomie.
- **InterAction Loisirs**, **SCAMA** et **Campus 3** reçoivent du financement grâce au PSOC (soutien à la mission) du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et à d'autres ententes locales ou régionales avec les CIUSSS et les CIUSSS (centres de jour pour personnes avec pertes cognitives, centres de jour pour la stimulation et le maintien des acquis physiques et cognitifs, soins à domicile, etc.).
- Une aide financière pour les 54 loyers subventionnés des **Habitations Vivre Chez Soi** est octroyée en grande partie par le SHQ (90 %) via le Programme de supplément aux loyers, le reste étant assuré par la Ville de Québec.
- Le CIUSSS de l'Estrie - CHUS attribue une subvention annuelle à La Corvée pour ses loyers adaptés.

### Municipalités

- La Ville de Gatineau a financé une grande partie de l'achat de l'église (2 M\$) transformée en centre communautaire par **Campus 3**.
- La Ville de Rivière-du-Loup soutient financièrement l'**Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** en lui offrant un local et en acquittant les frais qui y sont reliés (électricité). Elle a aussi soutenu financièrement la mise aux normes de l'atelier.
- La MRC de Rivière-du-Loup appuie financièrement la **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** dans certains de ses projets, comme le jardin communautaire.

### Fondations

- **SCAMA** : Centraide du Grand Montréal, Croix-Rouge canadienne, Fondation du Grand Montréal, Fondation Mirella et Lino Saputo.
- **Campus 3** : Centraide Outaouais, Fondation Choquette-Legault (45 000 \$ pour une hygiène dentaire à la portée de tous).
- **La Cantine pour tous / La Cantine à domicile** : Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation J. Armand Bombardier, Fondation McConnell.
- **Maison Mémoire du Cœur** : Fondation Mémoire du Cœur (construction du premier bâtiment et environ 35 000 \$/an).
- **InterAction Loisirs** : Fondation Grace Dart.
- **Maison des Grands-Parents de Sherbrooke** : Fondation Montcalm, Caritas Estrie, Fondation Laure-Gaudreault, Fondation Luc Maurice.
- **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** : Croix-Rouge canadienne.

## Dons ponctuels

### Donatrices et donateurs individuels

On parle ici des soutiens obtenus lors de campagnes de financement, de dons post mortem, etc.

### Dons d'institutions publiques

Dons qui proviennent des élu-es de différents paliers gouvernementaux.

### Dons de groupes sociaux

Soutien d'organisations à but non lucratif comme les Rotary clubs, les clubs Optimistes, le Club Lions de Laval (**InterAction Loisirs** et **SCAMA**), les Chevaliers de Colomb de Ste-Dorothée (**SCAMA**), etc.

Les donatrices et donateurs sont des partenaires très importants, mais la recherche de dons exige la mobilisation importante de ressources à l'interne ; ces dons permettent souvent de compléter le montage financier d'un projet et de démontrer l'apport financier de la communauté auprès des organismes subventionnaires.

## Commandites

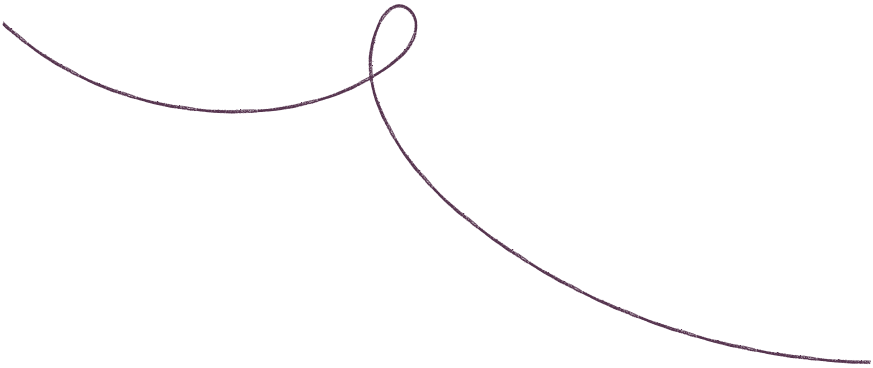
Il s'agit surtout d'échanges de bons procédés entre une entreprise d'économie sociale qui offre de la visibilité et un commanditaire qui contribue au financement d'un projet.

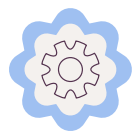
Par exemple, le Fonds du Grand Mouvement Desjardins (100 000 \$) et la Caisse Desjardins de Saint-Hubert-de-Rivière-du-Loup (30 000 \$) ont subventionné les rénovations et le réaménagement du bâtiment du projet de Hub créatif de la **Coop de solidarité santé Saint-Hubert**.

Dans le cadre de sa politique d'investissement dans le milieu, Desjardins a octroyé au **Campus 3** un montant de 150 000 \$ qui a permis l'achat d'un camion électrique et de contenants compostables pour les services de livraison à domicile pour les aîné-es et les enfants de niveaux préscolaire et primaire.

## Prêts dans le cadre d'un grand projet

Plusieurs programmes de financement offrent de l'aide financière sous forme de prêts à terme aux entreprises d'économie sociale. Parmi les organismes qui en proposent, on compte la Caisse d'économie solidaire Desjardins, les villes, les MRC, les Sociétés d'aide au développement de la collectivité (SADC), Filaction, le Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD), Fondaction, les Fonds locaux de solidarité FTQ (FLS), Investissement Québec, MicroEntreprendre et le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ). Les modalités et les exigences varient selon les programmes.





## Zoom Défi — Accéder à des financements adéquats

Au fil des ans, on remarque que l'aide au fonctionnement diminue au profit de l'aide par projets. Ce type de financement d'une durée très limitée, qui demande souvent aux organismes d'atteindre l'autofinancement au terme de la subvention, constitue un véritable frein à l'innovation : les organismes aspirent à des ententes de financement qui leur permettent une meilleure prévisibilité d'une année à l'autre, n'imposent pas une reddition de compte administrativement trop lourde et, surtout, ne les conduisent pas à créer des attentes au sein des communautés qui, une fois les projets terminés, nourrissent les déceptions. Lorsque les personnes aînées découvrent un projet, celui-ci est souvent sur le point de se terminer.

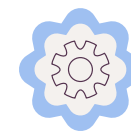
- Pendant plusieurs années, **La Corvée** a eu une coordonnatrice à temps plein, ce qui assurait notamment la représentation de la coopérative sur différents comités de travail à l'externe et la planification d'activités diverses. Malheureusement, par l'absence de financement à la mission et l'essoufflement généré par les exigences du financement par projet, la coordinatrice est présente seulement une journée par semaine.
- Les services de répit à **l'Essentiel** sont eux aussi constamment sur la sellette, le budget devant être renouvelé tous les deux ans.
- À la **Maison Mémoire du Cœur**, le financement provenant du programme SAPA n'est pas automatiquement renouvelé, ce qui constitue un irritant important lorsque vient le temps de signer des ententes à long terme pour la location de locaux, par exemple.



« On est tellement pris dans nos budgets, on regarde cette année, puis l'année prochaine. Non ! Il faut que tu regardes les dix prochaines années qui s'en viennent. Souvent dans notre milieu, on veut que ça reste petit, à l'échelle humaine, mais je pense que c'est possible d'être à l'échelle humaine à l'intérieur de grandes installations. »



**Lemy Nguyen**  
Directrice générale de **Campus 3**



## Zoom Défi — Recruter et retenir la main-d'œuvre

Les défis relevés par l'économie sociale en matière de financement démontrent qu'elle est portée par des gens d'une grande compétence, à la pensée créative, aux grandes capacités de résilience et de dévouement ; ils démontrent aussi leur capacité à mobiliser le milieu pour maintenir des services adéquats dans les communautés. La reconnaissance de l'économie sociale comme partenaire essentiel doit nécessairement passer par un meilleur financement des services, car leur sous-financement a un impact sur les conditions de rémunération, essentielles pour le maintien et le recrutement de la main-d'œuvre. Cet enjeu a été soulevé par plusieurs porteurs et porteuses d'initiatives.

- Du côté des EÉSAD, comme **l'Essentiel**, on pointe un financement inadéquat des soins et des services pourtant de meilleure qualité que dans le secteur privé. La majorité des fonds publics pour le soutien à domicile sont destinés aux RPA (qui excluent par contrat le recours aux services d'une EÉSAD et n'accueillent que 5% des personnes aînées), alors même que 90% des personnes aînées restent à domicile. Quand les membres de la direction du réseau de la santé ou les personnes qui y travaillent méconnaissent l'expertise des EÉSAD, cela peut fragiliser l'économie sociale au moment des appels d'offres : le privé offre des services à plus bas coût, sans l'expertise ni le professionnalisme du personnel (les EÉSAD ont en moyenne 25 ans d'expertise).



« Le réseau de la santé ne semble pas comprendre qu'il a un rôle à jouer face à l'enjeu territorial, qu'on pourrait qualifier de santé des communautés : les EÉSAD y contribuent pleinement, quand les RPA en région dévitalisent les villages. Si les aînés ne sont pas là, tout ferme. Ce qui reste, ce sont des maisons pour des saisonniers fortunés ! »



**Roméo Deraspe**  
Ancien directeur général de **l'Essentiel**

- **InterAction Loisirs**, dont le financement demeure incertain année après année, vise de plus en plus à offrir des salaires concurrentiels à son personnel pourtant aussi qualifié que celui embauché dans la majorité des résidences pour personnes âgées. L'organisme offre depuis peu des assurances collectives, sans pouvoir contribuer aux fonds de pension de ses employé·es à la hauteur de ceux offerts dans le public.
- Les salaires des employé·es de la **Maison des Grands-Parents** ne sont pas financés par le ministère de la Famille ; ils dépendent du PSOC, mais il s'agit d'un financement incertain dont on ne connaît pas les modalités de renouvellement.
- Malgré une offre de services variée et des projets mobilisateurs, la **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** connaît des difficultés financières importantes dues à une diminution notable du nombre de membres qui paient une contribution. Cette baisse s'explique en partie par la difficulté de recruter un médecin de famille pour la Coop. Le milieu coopératif est non seulement totalement absent des cursus académiques (donc très mal connu), mais en plus la [catégorisation des urgences](#) ajoute des contraintes géographiques qui freinent le recrutement : il faut absolument qu'un médecin puisse rejoindre un service d'urgence en moins de 30 minutes, ce qui pénalise les communautés plus éloignées.



« Certaines des personnes employées sont ici depuis l'ouverture. Il y a un sentiment d'appartenance à la Maison, c'est très familial : on est avec les résidents, leurs familles, on a vu grandir les enfants, on s'en inquiète... C'est le modèle qui attire beaucoup parce que c'est un milieu de travail accommodant avec son personnel. Durant la pandémie, les formations payées par le gouvernement et les salaires plus intéressants dans le réseau de la santé sont venus "déshabiller" les organismes comme le nôtre, qui a perdu beaucoup de personnel. Or, notre philosophie de faire avec la personne, et non pour elle, ça demande du temps... et du personnel ! »



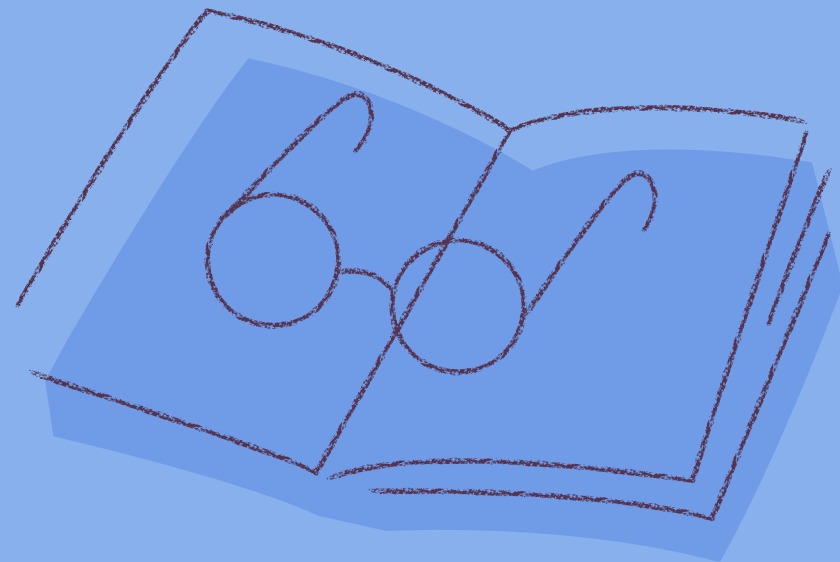
**Sylvie Bienvenu**  
Directrice générale  
de la **Maison Mémoire du Cœur**





# Imaginer des stratégies originales

pour bonifier l'offre de services



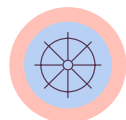
## Le constat

Les entreprises d'économie sociale qui contribuent à l'amélioration des milieux de vie des personnes âgées sont actives dans de nombreux secteurs : hébergement, transport, santé, soins à domicile, sécurité alimentaire, loisir, etc. Elles font aussi souvent évoluer leur offre de services, voire leur structure, pour répondre à de nouveaux besoins ou à une évolution des besoins existants.

## La question

Quelles stratégies et expérimentations inspirantes ont pu être observées en ce sens ?

# 1 Oser réfléchir à la structure même de l’organisme



## Les bonnes pratiques



### Concevoir le conseil d’administration comme un lieu pour questionner, challenger et épauler la direction

- Comment le Centre des aînés de Gatineau, un petit organisme communautaire né en 1977, a-t-il pu devenir **Campus 3**, un organisme d’envergure gérant un budget annuel de 3 millions \$ et environ 21 millions en actifs, appuyé par plus de 200 bénévoles ? Le conseil d’administration, fort et mobilisé, y est pour beaucoup. Pour la direction, le CA agit comme un bassin de personnes compétentes à qui on peut déléguer d’importants dossiers. La clarté des rôles et de la structure aide à ce que les bonnes personnes fassent les bonnes choses au bon moment. Par exemple, c’est le CA qui a appuyé l’acquisition de la cathédrale, du presbytère et du terrain adjacent en 2010. Très sensibles à la condition des aîné-es vulnérables, les membres du CA ont décidé d’y construire des logements sociaux. Les administratrices et administrateurs sont impliqués au sein de comités de gestion, où siège au moins un ou une élu-e du CA, aux côtés de la direction ou de membres bénévoles, ce qui contribue à tisser des liens entre tous ceux et celles qui s’impliquent d’une manière ou d’une autre.
- La collaboration étroite entre les CA de la Fondation Mémoire du Cœur et de la **Maison Mémoire du Cœur** a permis de mettre sur pied un projet innovant, duquel plusieurs s’inspirent. Les administratrices et administrateurs sont très mobilisés. Comme au **Campus 3**, si un ou une membre doit quitter, on cherche un ou une remplaçant-e dont l’expertise va pouvoir bénéficier à l’organisme.



« Les petits organismes devraient aussi avoir des planifications stratégiques pour pouvoir rêver grand. L’idée est d’avoir un CA diversifié, des gens qui challengent les idées, qui n’ont pas nécessairement la même vision, mais qui travaillent ensemble et qui poussent la direction à avancer. »



**Lemy Nguyen**  
Directrice générale de **Campus 3**



### Faire évoluer sa structure

- La **Maison Mémoire du Cœur** a progressivement fait évoluer son modèle. La construction des 12 premières chambres, financée à 100 % par la Fondation Mémoire du Cœur, a été d’abord réalisée sur le modèle d’une résidence pour aînés (RPA) OBNL. Les liens tissés avec le CISSS ont permis d’entrevoir la présence de chambres réservées aux ressources intermédiaires (ententes signées avec le CISSS). La seconde phase de construction (12 chambres supplémentaires) a été réalisée dans une optique de RPA-OBNL, mais rapidement certaines des chambres ont été « louées » comme RI par le CISSS. Finalement, la dernière phase de construction a été entièrement pensée pour répondre à un besoin de ressources intermédiaires. Aujourd’hui, sur 36 chambres, 10 sont louées comme RPA et 26 sont louées comme RI<sup>8</sup>.
- Fruit de la démarche MADA, l’**Atelier de menuiserie communautaire de Rivière-du-Loup** a d’abord été porté par la Ville dans le but de contrer la solitude des hommes de plus de 50 ans, peu présents dans les activités municipales destinées aux personnes aînées. À la suite d’une plainte, les hommes ont revu la structure pour en faire un OBNL. Après la première année d’activités, des plages horaires incluant les femmes ont été ajoutées. Ces plages ont par la suite été transformées en plages horaires pour les gens de 18 ans et plus. Tout récemment, une plage horaire réservée aux femmes a été ajoutée.
- L’histoire de **La Corvée** est particulière et inspirante. En 2000, alors que les coopératives de solidarité en habitation n’étaient pas admissibles au programme AccèsLogis, les membres fondateurs ont eu l’idée de créer deux coopératives : une coopérative de solidarité en soins et services et une coopérative d’habitation, l’objectif premier étant que la première soutienne

la seconde. Ce modèle était avantageux à plusieurs égards. Dans un premier temps, cela permettait aux locataires de profiter de services de professionnel·les au sein même de leur milieu de vie, mais aussi de pouvoir financer une coordonnatrice (embauchée par la coop de solidarité) pour gérer les dépôts de projet et entretenir le lien avec la communauté et la région (participation et représentation de la coop dans le milieu). Les demandes faites au PSOC pour bénéficier du financement à la mission ayant été refusées, la coopérative de solidarité en soins et services a dû mettre fin à ses activités après neuf années d’activités. À la suite de cela, la coopérative d’habitation **La Corvée** a changé de forme en 2014 pour devenir une coopérative de solidarité en habitation.

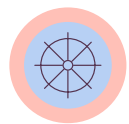


### Envisager un changement d’échelle

- La **Cantine à domicile** a mis en place une plate-forme numérique permettant aux membres-traiteurs de vendre et de livrer des repas congelés à un prix abordable, service qui répond aux besoins de plusieurs personnes aînées et de leurs proches aidant-es. Le service fonctionne, la clientèle est au rendez-vous, mais on se questionne sur la façon de coordonner les services à plus grande échelle, en complémentarité avec les acteurs locaux, entre autres les popotes roulantes qui offrent des repas chauds.
- Pour développer son approche préventive de la santé et diversifier ses revenus, la **Coop de solidarité santé Saint-Hubert** a mis sur pied le Hub créatif pour offrir des services communautaires (diversification). Sous ce toit, on y retrouve des activités qui permettent entre autres de contrer l’insécurité alimentaire et l’isolement social.

<sup>8</sup> Rester à la résidence coûte environ 3600 à 3700 \$/mois aux personnes en RPA. Les personnes en RI paient en moyenne 1800 \$/mois et le gouvernement donne la balance pour un total d’environ 4000 \$/mois. Conclusion : pour l’OBNL, louer une chambre en RI est plus avantageux économiquement que de la louer comme RPA. Pour offrir de meilleurs services, le CA voudrait transformer les chambres RPA en chambres RI, mais pour ça, le CISSS doit ouvrir des places.

## 2 Ajuster les services pour s'adapter aux réalités du terrain et à l'évolution des besoins



### Les bonnes pratiques



#### Faire évoluer son offre de services

→ **InterAction Loisirs** a adapté son offre de services au fil des ans en fonction du vieillissement et de la perte progressive d'autonomie des personnes âgées dans les résidences dans lesquelles l'organisme intervenait. En 2005, il développe un nouveau volet destiné à soutenir les personnes ayant des déficits cognitifs sévères. En 2017, dans le but d'élargir sa clientèle, un partenariat avec le CISSS de Laval voit le jour pour déployer un service de centre de jour ambulant. L'équipe est toujours dans le développement d'outils pour rehausser la qualité de ses services et l'exploration de collaboration avec de nouveaux milieux de vie.



#### Oser se demander qui est le mieux placé pour offrir les services

→ **L'Essentiel** a dû réfléchir à cette question, car si la demande est croissante, les préposés et les auxiliaires sont de plus en plus difficiles à trouver. Pour répondre à ce défi, l'EÉSAD a mis en place un recrutement sur mesure, qui permet de payer les proches aidant-es. En plus d'enlever de la pression sur le personnel en place, on s'assure ainsi que les soins sont offerts par des personnes de confiance (préalablement formées) et on limite les longs déplacements pour un seul bénéficiaire, par exemple<sup>9</sup>. Le défi : davantage de gestion de ressources humaines. **L'Essentiel** compte près de 90 salarié-es. Les gens sont reconnaissants d'être en terrain de connaissance et de confiance.

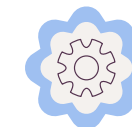
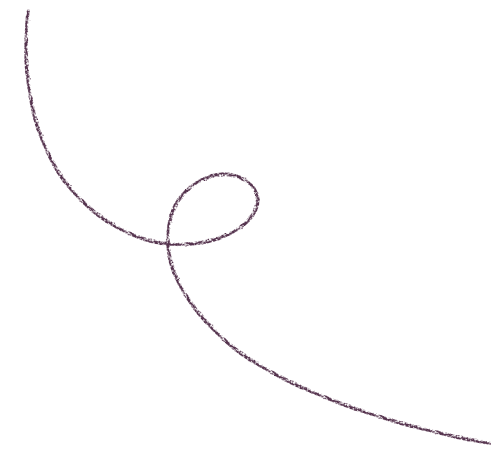


« Il y a toute une réalité territoriale. Si j'avais des équivalents temps plein, 50 à 60 personnes pourraient suffire en théorie, mais à cause de l'étendue du territoire, ça ne couvrirait pas les besoins. Se déplacer sur 60 km pour dispenser une heure de services ne serait pas pertinent. Le fait de faire appel à 90 salariés incluant des proches aidants, ça répond à un besoin de proximité géographique, mais aussi de proximité humaine. »



Ancien directeur général de **L'Essentiel**

<sup>9</sup> Cette pratique a également cours au CISSS du Bas-Saint-Laurent. Les proches aidantes et proches aidants sont rémunérés par des ententes de gré à gré, tandis que des personnes peuvent offrir leurs services comme travailleuses ou travailleurs autonomes (selon leurs disponibilités) par le programme chèque emploi-service. Ces services sont complémentaires à ceux offerts par les EÉSAD locales.



### Zoom Défi — S'adapter, oui, mais à quel prix ?

Devant le sous-financement de certains organismes, devant la pression des organismes subventionnaires de générer davantage de revenus autonomes, il faut rester prudent et s'assurer que les projets mis en place pour générer des revenus sont complémentaires à la mission, qu'ils seront rentables et qu'ils ne vampirisent pas l'énergie du personnel et des bénévoles déjà fort sollicités par les opérations régulières de l'organisme.

→ À la **Maison Mémoire du Cœur**, l'objectif de départ était d'avoir en permanence des mets préparés sur place pour donner une ambiance familiale. Cependant, le manque de main-d'œuvre fait en sorte qu'il est parfois d'un grand secours d'avoir recours aux services de **L'Annexe à Roland**, une entreprise d'insertion sociale qui offre des services alimentaires dans le secteur.



#### Remettre en question certains aspects de son modèle

→ **InterAction Loisirs** n'organise plus de sorties extérieures en autobus parce que celles-ci s'avèrent de plus en plus difficiles à réaliser en raison des limitations occasionnées par d'importantes pertes d'autonomie physique ou cognitives chez les personnes âgées vivant en milieu d'hébergement et du peu de disponibilités des autobus adaptés pour les transporter.

→ **La Cantine à domicile** a rapidement réalisé que la clientèle âgée n'était pas toujours à l'aise avec la plateforme de commande en ligne. On a rendu le service davantage accessible par l'ajout d'un poste de téléphoniste. Rapidement, le nombre de personnes âgées faisant appel aux services a augmenté.

→ Plusieurs organismes communautaires ont un volet d'économie sociale qu'ils opèrent en générant des surplus, que l'on pense à **Campus 3** (services alimentaires, fabrication d'urnes, location de salles), à la **Maison des grands-parents de Sherbrooke** (friperie), au centre **SCAMA** (services alimentaires, Allô Sam – menus travaux).

→ **L'Essentiel** a brièvement réfléchi à l'idée d'offrir des services de ménage pour l'hébergement touristique, les chalets, etc., de manière à augmenter ses revenus, mais, avec le contexte de pénurie de main-d'œuvre, l'EÉSAD se serait coupé l'herbe sous le pied !

Les recherches effectuées pour ce coup de sonde ont permis de multiples apprentissages. Si l'économie sociale occupe une place variable – un volet, plusieurs ou la totalité de l'offre de services – dans les organisations offrant des services aux personnes âgées, elle constitue à chaque fois un levier pertinent pour répondre aux besoins complexes, divers et évolutifs de cette clientèle aux multiples visages. Indéniablement, le mode de gouvernance des initiatives favorise la création de ponts entre les personnes concernées et les membres de la communauté. Ces relations permettent d'enraciner les initiatives, et de développer des collaborations stratégiques qui contribuent à la vitalité des territoires, à la conservation ou au développement de services de proximité, mais aussi au maintien des personnes âgées dans leur communauté. Les défis que rencontrent ces organisations pour mettre en place des solutions structurantes sont à l'image des besoins : nombreux. Financement de projets hybrides ou intersectoriels, difficulté à maintenir un équilibre budgétaire, recrutement de main-d'œuvre ou de bénévoles, à défaut d'une véritable reconnaissance de la contribution de l'économie sociale au bien-être

des personnes âgées, les innovations auxquelles elle peut donner naissance grâce à sa fine connaissance du terrain ne pourront émerger, se maintenir ou changer d'échelle.

Les visages de la vieillesse sont multiples ; les options résidentielles, de services, de transports et de loisirs, pour ne nommer que ces sphères, devraient l'être aussi. Dans cette optique, l'économie sociale est définitivement une voie à emprunter pour y arriver.



*(Les informations recueillies dans ce document sont circonscrites dans le temps. Les enjeux de main-d'œuvre, les types de financement ou le développement de partenariat sont des exemples de facteurs qui peuvent grandement faire varier l'offre de services des organisations. Tous les groupes présentés ci-dessus se sont montrés ouverts et enthousiastes pour partager leurs histoires et leurs expériences. N'hésitez pas à les contacter pour en apprendre plus sur leurs actions.)*



À propos du TIESS

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). Il regroupe de nombreux acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent transformer leurs pratiques et faire face aux enjeux de société de façon innovante.

Pour découvrir nos autres titres: [tiess.ca](https://tiess.ca)

Remerciements

Le TIESS tient à remercier les partenaires qui ont soutenu, grâce à leur expertise, l'équipe du projet « Améliorer la qualité des milieux de vie des personnes âgées » dans la compréhension des différents concepts et sujets abordés, dans la définition de la méthodologie, ainsi que pour leur relecture.

Contributions

- Élie Belley-Pelletier (comité de pilotage, Fondation AGES)
- Myriam Déry (comité de pilotage, Chantier de l'économie sociale)
- Souleymane Guissé (comité de pilotage, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire)
- Marie Lacasse (comité de pilotage, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité)
- Isabelle Marchand (chercheuse principale et comité de pilotage, Université du Québec en Outaouais)
- Yuan Michaud (rédaction, TIESS)
- Judith Oliver (rédaction, TIESS)
- Mathieu Perron (rédaction)
- Huguette Robert (comité de pilotage, Présâges)

Révision et édition  
TIESS

Illustrations  
Alice Picard

Graphisme  
Bonne Compagnie  
[bonnecompagnie.coop](https://bonnecompagnie.coop)

Cette publication a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec et de la Fondation Lucie et André Chagnon.



Retrouvez les autres publications de la série

« Bien vieillir dans sa communauté. Pour imaginer des milieux de vie innovants et solidaires »

→ Présentation du projet

