

Relever le défi d'offrir
aux aînés québécois
à faible revenu
des logements collectifs
abordables
et qui répondent
à leurs besoins

«ICITTE ON NE PEUT PAS DIRE QUE C'EST UN COMMERCE. C'EST FAMILIAL».

Le positionnement des petites RPA
sur leur marché

Louis Demers, École nationale d'administration publique
Gina Bravo, Université de Sherbrooke



Résumé du projet

NOTRE PROJET DE RECHERCHE vise à produire des connaissances contribuant à relever le défi d'offrir aux aînés à faible revenu des logements collectifs abordables et qui répondent à leurs besoins. Les gouvernements doivent en effet faire face à un enjeu majeur : offrir au nombre grandissant d'aînés moins autonomes des logements où ils pourront poursuivre leur existence en sécurité. Les résidences privées pour aînés (RPA) et les ressources intermédiaires d'hébergement (RI) sont en plein essor, mais leur capacité de répondre aux besoins de leurs résidents a été peu étudiée. De plus, les informations sur la qualité de vie des résidents des RPA et des RI, sur la satisfaction de leurs besoins et sur le respect de leurs droits sont parcellaires. Par ailleurs, la fermeture ou le changement de vocation de plusieurs petites résidences, principalement situées hors des grands centres urbains, pose un problème d'accessibilité préoccupant.

La recherche est dirigée par deux chercheurs, l'un spécialisé en science politique, en administration publique et en organisation des services (Louis Demers) et l'autre en vieillissement, en statistiques et en épidémiologie clinique (Gina Bravo).

Le projet vise les objectifs suivants :

1. Dégager les conditions qui favorisent le maintien en activités des RPA qui comptent moins de 50 logements et celles qui incitent plutôt leur propriétaire à en cesser les activités.
2. Décrire la population âgée de 75 ans et plus qui habite une RPA ou une RI de moins de 50 places, sa qualité de vie et ses besoins, comblés et non comblés.
3. Proposer des pistes d'action pour rendre accessibles des logements collectifs adaptés aux besoins du nombre croissant d'aînés à faible revenu et en perte d'autonomie légère ou modérée.

C'est pour atteindre plus efficacement ces objectifs que ce projet inclut plusieurs partenaires, intéressés à contribuer aux connaissances produites dans ce projet et à les exploiter, au profit des aînés. Ces partenaires sont, par ordre alphabétique, les suivants :

- Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées (AQDR),
- Association des ressources intermédiaires d'hébergement du Québec (ARIHQ),
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS),
- Réseau québécois des organismes sans but lucratif d'habitation (RQOH),
- Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL),
- Société d'habitation du Québec (SHQ).


Le MSSS et la SCHL ont en outre apporté une contribution financière au projet.

L'étude a porté sur quatre régions qui regroupent près de 40 % de chacun des types de logements collectifs à l'étude (RPA et RI de moins de 50 places), soit le Bas-Saint-Laurent, la Capitale-Nationale, l'Estrie et la Montérégie.

Les méthodes de recherche utilisées pour réaliser ce projet sont décrites dans un document accessible en cliquant sur le lien suivant :

<http://recherche.enap.ca/128/Publications-et-projets-de-recherche.enap>

Table des matières

Introduction	1 
Grandes et petites RPA sous l'angle du marketing	3
Les petites RPA sont-elles en concurrence avec les grandes?	3
L'extension du modèle des grandes RPA en région	3
La concurrence des grandes RPA vue du terrain	6
Le produit: milieu de vie familial et créneau de services	8
Un milieu familial	8
Le choix d'un créneau de clientèle (et de prix)	10
Les petites RPA: concurrentes ou complémentaires?	13
La localisation: quelle est l'origine géographique de la clientèle?	15
La promotion: comment les petites RPA recrutent-elles leur clientèle?	17
Compter sur sa bonne réputation et sur le bouche à oreille	17
Accueillir des personnes qui résidaient dans une petite RPA	20
Accueillir des personnes qui résidaient dans une grande RPA	21
Recourir à une agence de placement	23
Accepter des aînés «référés» par les travailleurs sociaux du réseau	25
Conclusion	29



Introduction

Ce fascicule portera sur la concurrence des grandes RPA et sur les trois dimensions suivantes: le produit, la localisation et la promotion. Les questions relatives au prix, dont le tarif des loyers et des services et le crédit d'impôt pour maintien à domicile, feront l'objet du fascicule 7.



DANS LE FASCICULE 4, nous avons retracé l'évolution du secteur des résidences pour personnes âgées avant l'entrée en vigueur de la certification des RPA, en 2007. Ce tour d'horizon nous a permis de constater que ce secteur était déjà en plein développement depuis plusieurs années et qu'il couvrait l'ensemble du Québec. Si les résidences de 100 logements

et plus avaient déjà entamé leur processus d'expansion, celles qui comptaient moins de 50 logements avaient globalement maintenu leur position. Toutefois, dans la métropole et les cinq autres régions municipales de recensement du Québec – Gatineau, Québec, Saguenay, Sherbrooke et Trois-Rivières –, les petites RPA avaient perdu du terrain devant la popularité des grands complexes résidentiels.

Au fil des années 1990 et 2000, on avait ainsi assisté à une segmentation du marché entre grandes résidences d'appartements attirant une clientèle autonome et relativement aisée et petites RPA proposant chambres et pension et accueillant principalement une clientèle moins nantie et requérant davantage de soins. Depuis lors, comme nous l'avons vu dans le fascicule 1, les grandes résidences ont poursuivi leur expansion pendant que le bassin de logements des petites RPA se contractait.

Dans le présent fascicule et le suivant, nous tenterons d'élucider la logique économique qui sous-tend cette segmentation du marché. Nous y considérerons les RPA à but lucratif de moins de 50 logements comme de petites entreprises qui évoluent sur un marché et dont les dirigeants doivent prendre des décisions éclairées pour attirer et maintenir une clientèle suffisante pour couvrir les dépenses qu'engendre leur offre de services. Sous l'angle du marketing, ces décisions ont traditionnellement trait à la combinaison marketing¹ des «4P» : produit, prix, localisation² (*place*) et promotion.

¹ http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26543200

² Le terme *place* recouvre les points de vente et les canaux de distribution auxquels recourt une entreprise. Dans le cas d'une petite RPA, son emplacement géographique détermine le lieu où ses services sont disponibles. C'est pourquoi nous avons retenu le terme «localisation» comme traduction de «*place*».

Quelle que soit leur taille, les RPA qui appartiennent à un organisme à but non lucratif (OBNL) n'obéissent pas une logique marchande. Exceptions dans l'univers essentiellement privé du logement, les OBNL ne visent pas la profitabilité. Leur mission est plutôt d'offrir des logements de qualité à un coût abordable à des personnes à faible revenu. Pour atteindre l'équilibre budgétaire, elles doivent néanmoins attirer une clientèle suffisante, ce qui les inscrit dans une logique concurrentielle. Pour ces raisons, nous ne les traiterons pas de manière distincte. Au besoin, nous signalerons que la RPA dont il est question est à but non lucratif.

Comme nous avons collecté une grande quantité de matériaux sur les aspects économiques des petites RPA, nous les avons répartis en deux fascicules distincts. Celui-ci portera sur la concurrence des grandes RPA et sur trois des quatre dimensions mentionnées ci-dessus, soit le produit, la localisation et la promotion. Les questions relatives au prix, dont le tarif des loyers et des services et le crédit d'impôt pour maintien à domicile, feront l'objet du fascicule suivant. Nous y dresserons aussi en conclusion le bilan de nos observations sur l'évolution récente du marché des résidences privées pour aînés et son effet sur la viabilité économique des petites RPA.

Le présent fascicule se divise en cinq sections. Dans la première, nous présenterons en quoi les 4P du marketing s'appliquent aux RPA. Dans la deuxième, nous nous demanderons dans quelle mesure les petites RPA sont en concurrence avec les grandes. Dans les trois sections suivantes, nous couvrirons tour à tour les thèmes du produit, de la localisation et de la promotion des petites RPA. En conclusion, nous ferons le bilan de nos observations et le lien avec le fascicule 7.



Grandes et petites RPA sous l'angle du marketing

Aux fins de notre exposé, nous recourrons à la version classique de la combinaison marketing (*marketing mix*), soit celle des 4P. En principe, l'agencement de ces quatre éléments est le fruit d'une stratégie mûrement réfléchie. Celle-ci permet à une organisation de présenter à ses clients actuels et potentiels une image de ses produits à la fois avantageuse et distincte de celle de ses concurrents. En pratique, toutefois, la capacité de conduire une stratégie dépend des moyens disponibles pour la mettre en œuvre. Or, comme nous le verrons, les exploitants de petites RPA disposent de ressources limitées pour modifier leur positionnement.

L'image du **produit** est manifeste pour ce qui est des grandes résidences : confort, sécurité, vie sociale active et stimulante sont au cœur de leur mise en marché. Comme nous l'avons vu dans le fascicule 4, les grandes RPA offrent surtout des appartements, auxquels s'ajoutent une large palette de services et d'activités. À l'opposé, les petites RPA sont très majoritairement des chambres et pension qui proposent un éventail plus restreint de services tout en faisant valoir le caractère familial, chaleureux, de leur résidence.

La **localisation** des petites et des grandes RPA diffère également. Si on trouve des petites RPA dans des municipalités de toute taille, à la grandeur du Québec, les grandes RPA se sont historiquement installées dans de grands centres urbains, là où résidait une vaste population âgée disposant de revenus suffisants pour assumer le coût de ces appartements modernes et de leurs services. Au cours des dernières années, un important mouvement de « décentralisation » s'est déployé au cours duquel de nouveaux groupes ont érigé de grandes RPA dans des agglomérations ne comptant parfois que quelques milliers d'habitants.

Les chaînes de grandes RPA disposent de moyens considérables pour faire la **promotion** de leur produit, que ce soit sur Internet ou dans les médias traditionnels, dont la télévision. La situation est très différente pour les petites RPA dont la portée est davantage locale et les budgets publicitaires, minimes. Dans le cas des RPA, la promotion ne vise pas que les clients potentiels, mais aussi les intervenants sociaux qui accompagnent les aînés, à domicile ou à l'hôpital, qui doivent se trouver un nouveau chez-soi.

Pour une RPA, le **prix** inclut le loyer et le coût des services qui peuvent s'y ajouter. En général, le coût des services est le produit de leur tarif et du nombre de fois où chacun d'eux est rendu par unité de temps. Dans plusieurs petites RPA, toutefois, le loyer comprend les services dans un forfait « tout inclus ». Le coût de la vie dans une petite RPA est en général plus bas que dans une grande. Du loyer et du coût des services, il faut toutefois soustraire le montant du crédit d'impôt pour maintien à domicile destiné aux aînés de 70 ans ou plus.

Les petites RPA sont-elles en concurrence avec les grandes?

Pour répondre à cette question, nous montrerons d'abord comment le modèle des grandes RPA s'est étendu à des villes de taille moyenne et même à de petites municipalités. En deuxième lieu, nous présenterons le point de vue de nos informateurs sur la nature et l'ampleur de la concurrence entre grandes résidences et RPA de moins de 50 logements.

L'extension du modèle des grandes RPA en région

À partir des années 1990, cinq chaînes ont progressivement acquis une position dominante sur le marché des grandes RPA au Québec : Chartwell, Sélection Retraite, Groupe Maurice, COGIR et Les résidences Soleil – Groupe Savoie. Lancées au début des années 2000, deux autres bannières occupaient les sixième et septième positions en avril 2020 : Les Résidences des Bâtisseurs et le Groupe Château Bellevue³.

Le tableau 1 de la page suivante donne le nombre de résidences et de logements de ces sept groupes ainsi que la taille moyenne de leurs RPA. Ces données ne sont déjà plus à jour, la plupart de ces groupes ayant construit ou acheté de nouvelles RPA depuis lors.



³ Louise Boivin et Anne Plourde (2020), *Propriété et profit dans l'hébergement de longue durée au Québec. Portrait préliminaire*. Collectif de recherche-action sur le travail et l'association socio-économique (CREATAS).
https://www.creatas-quebec.org/wp-content/uploads/2020/11/Rapport-Boivin-Plourde2020_FINAL_PDF.pdf

Nombre de logements et de RPA et taille moyenne des RPA des sept plus grands groupes au Québec et comparaison avec l'ensemble du secteur en avril 2020

Groupe	Nombre de logements	Nombre de RPA	Nombre moyen de logements par RPA
Chartwell	11 260	42	268
Sélection Retraite	10 733	42	256
Groupe Maurice	9 657	31	312
COGIR	8 938	35	255
Les résidences Soleil – Groupe Savoie	5 514	14	394
Sous-total	46 102	164	281
Résidences des Bâisseurs	2 614	16	163 ⁴
Groupe Château Bellevue	1 839	8	230
Sous-total	4 453	24	186
Total des sept groupes	50 555	188	269
Ensemble du secteur	131 245	1 745⁵	75
Sept groupes/Ensemble du secteur	38,5 %	10,8 %	

Source : Boivin et Plourde, *op. cit.*, p. 21.

Tableau 1

L'examen de ce tableau permet de faire deux constats importants. Premièrement, avec moins de 11 % des résidences, ces sept groupes combinaient près de 40 % des logements en RPA en 2020. La taille moyenne de leurs résidences était 5,2 fois plus grande que celle des autres résidences du secteur (52 logements). Les RPA construites par ces groupes sont donc en général d'un très grand gabarit, nettement supérieur au seuil de 100 logements que nous avons utilisé pour qualifier une RPA de grande.

Deuxièmement, les résidences des Bâisseurs et du groupe Château Bellevue avaient en moyenne près de 100 logements de moins que celles des cinq plus grands groupes. Selon nous, cet écart n'est pas l'effet

du hasard. Il témoignerait plutôt de la diffusion du modèle des grandes résidences, d'abord érigées dans des centres urbains populeux, vers de plus petites agglomérations.

Pour illustrer cette tendance, nous avons comparé la localisation géographique des résidences du groupe Chartwell à celles du groupe Château Bellevue et des Résidences des Bâisseurs. Nous nous sommes particulièrement intéressés à ce dernier groupe puisque sept des 11 RPA portant le nom de Résidence des Bâisseurs se trouvaient dans les quatre régions où nous avons conduit notre étude : Bas-Saint-Laurent, Capitale-Nationale, Estrie et Montérégie.

⁴ Selon le registre des RPA du 17 avril 2021, les Résidences des Bâisseurs disposaient de 19 résidences offrant 3 343 logements, soit une moyenne de 176 logements par résidence. L'augmentation du nombre moyen de logements par RPA par rapport au tableau ci-dessus résulte de l'acquisition de deux résidences, situées à Trois-Rivières, totalisant 599 logements en RPA.

⁵ Selon le registre des RPA au 31 mars 2021.

Pour classer géographiquement les RPA de ces trois groupes, nous avons utilisé le découpage utilisé par Statistique Canada lors des recensements. Nous avons ainsi distingué les résidences localisées dans une région municipale de recensement (RMR), une agglomération de recensement (AR) ou une autre municipalité.

En termes simples, une RMR ou une AR est un territoire constitué « d'une ou de plusieurs municipalités voisines les unes des autres qui sont situées autour d'un grand noyau urbain. Une région métropolitaine de recensement doit avoir une population d'au moins 100 000 habitants et le noyau urbain doit compter au moins 50 000 habitants. L'agglomération de recensement doit avoir un noyau urbain d'au moins 10 000 habitants »⁶. Les autres municipalités sont celles qui ne font pas partie d'une RMR ou d'une AR.

En avril 2021, 37 des 42 RPA du groupe Chartwell se trouvaient dans l'une ou l'autre des six RMR du Québec : Montréal (17), Québec (7), Gatineau (6), Saguenay (3), Trois-Rivières (2) et Sherbrooke (2). Les cinq autres avaient pignon sur rue dans des villes dont la population avoisine 50 000 habitants : Saint-Hyacinthe (3), Shawinigan (1) et Victoriaville (1).

En comparaison, les 19 résidences appartenant au Groupe des Bâisseurs étaient réparties presque également entre RMR (6), AR (7) et autres municipalités (6). La plupart des RPA du groupe se situant dans une RMR ou une AR avaient toutefois été acquises et non construites⁷. La diffusion du modèle des grandes résidences dans de petites municipalités apparaît plus nettement si l'on s'en tient aux 11 RPA du groupe qui ont pour raison sociale « Résidence des Bâisseurs », c'est-à-dire qui ont été érigées par le groupe.

Une seule de ces 11 RPA se trouve dans une RMR (Montréal) et six dans une AR : Cowansville, Matane (2), Rivière-du-Loup et Sept-Îles (2). À l'exception de Sept-Îles, qui comptait un peu plus de 25 000 habitants en 2016, les autres AR ont une population se situant entre 10 000 et 20 000 âmes. Les quatre autres Résidences des Bâisseurs sont localisées dans de petites villes : Baie-Saint-Paul, La Malbaie, La Tuque et Louiseville. Ces municipalités ont moins de 10 000 habitants sauf La Tuque, qui en comptait 10 991 en 2018⁸.

Selon le registre des RPA en date du 17 avril 2021, le groupe Château Bellevue regroupait sept RPA dont le nombre moyen de logements s'élevait à 229. Une des huit résidences du tableau 1 avait entretemps été vendue. Les sept RPA se trouvaient dans la RMR de Québec (2), dans trois AR comptant entre 25 000 et 50 000 habitants (Salaberry-de-Valleyfield, Shawinigan et Thetford Mines) et dans deux municipalités de moins de 10 000 habitants : Amqui et Pont-Rouge. Les autres RPA érigées par le groupe et vendues par la suite sont localisées à Baie-Comeau (21 300 h.), Donnacona (7 151 h.) et Sainte-Marie (13 750 h.).

Cet inventaire illustre clairement un phénomène marquant des 10 dernières années dans le secteur des RPA : la diffusion du modèle des (très) grandes résidences, qui avait pris naissance à Montréal et à Québec puis s'était étendu dans les autres RMR, vers des villes moins peuplées. Outre leurs attraits intrinsèques, que nous avons passé en revue dans le fascicule 4, les grandes RPA situées en région présentent en outre l'avantage d'être localisées près des grands axes routiers et à proximité des services de toute nature. Cela n'est pas le cas pour les petites RPA des localités avoisinantes.

L'extension du modèle des très grandes résidences hors des RMR et des grandes AR du Québec a ainsi effrité la « protection géographique » dont avaient pu bénéficier les petites RPA situées à bonne distance des pôles urbains. Cette dynamique a sans doute contribué à ce que la stabilité relative des petites résidences pour aînés observée jusqu'en 2007 (fascicule 4) ait fait place à une diminution généralisée des petites RPA depuis 2008 (fascicule 1).

Cette réalité n'a pas échappé aux exploitants des petites RPA et aux agents des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et des centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS)⁹ que nous avons interviewés.

⁶ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/93-600-x/2010000/definitions-fra.htm>, page consultée le 20 avril 2021.

⁷ <https://batisseurs.ca/a-propos/>

⁸ Stéphane Ladouceur (2018), *Bulletin d'analyse Indice de vitalité des territoires, décembre 2018*, Québec, Institut de la statistique du Québec.

<https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bulletin-analyse-indice-vitalite-economique-territoires-edition-2021.pdf>

⁹ Par la suite, nous les désignerons conjointement par l'acronyme CI(U)SSS.

La concurrence des grandes RPA vue du terrain

Pour rendre compte de l'effet concret de la concurrence des grandes RPA sur les petites, nous ferons appel aux propos des exploitants et des responsables administratifs des 32 petites RPA que nous avons visitées (entrevues 1 à 32) ainsi que des agents du réseau de la santé et des services sociaux (ci-après : réseau) et des informateurs clefs que nous avons interviewés (entrevues 33 à 44). Nous avons conservé le nom des municipalités et des RPA mentionnées dans une citation, sauf lorsque nous estimions que ces informations auraient pu permettre de reconnaître l'identité des personnes citées.

Selon la plupart des informateurs qui ont émis leur opinion à ce sujet, l'expansion des résidences de 100 logements ou plus a bel et bien affecté la position économique des petites RPA situées à proximité. Certains exploitants estimaient toutefois leur résidence à l'abri de cette concurrence.

Quelques exploitants de petites RPA ont nettement ressenti les effets de la concurrence des nouvelles grandes résidences installées dans leur municipalité ou dans une localité voisine.



Ici [à Rimouski], depuis qu'ils ont bâti les deux grosses tours, ça a tué complètement notre marché. (Entrevue n° 7)



Combien de résidents y avait-il ici ?
Neuf.

Ça a toujours été comme ça ?

Toujours neuf.

C'était plein ? Vous n'aviez pas eu de problème avec le manque de clientèle ?

Oui. Il y a cinq ans, quand ils ont bâti les Bâtisseurs, on est tombé à six. Ça a pris un an et demi, deux ans, avant de relever. (Ent. n° 6)



Il faut que ça arrête à Matane, partout, c'est trop. Ils viennent tout chercher. (Ent. n° 17)

Les agents des CI(U)SSS qui relèvent de la direction du soutien à l'autonomie des personnes âgées (DSAPA) ou de celle de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQÉPÉ) ont eux aussi observé l'effet de la concurrence des nouvelles grandes RPA sur la viabilité financière des petites, comme l'indiquent les extraits suivants.



Il s'est construit deux gros complexes [...] à Cowansville [de 211 et 170 logements en RPA]. Et ça, ça paraît. Ça a fait un trou. Là les résidences, comme les petites résidences dans les rangs, les petites municipalités, ont commencé à nous appeler, dire : « J'ai 17 places de libres, je commence à trouver ça dur. Je me demande si je ne fermerai pas ». Puis une autre aussi qui m'a appelée, elle a dit « Là j'ai cinq places, si je continue de même je ne serai pas capable de rester ouverte ». Puis tsé c'est des gros complexes avec piscine, allées de bowling et toute le kit. (Ent. n° 39)



Quelqu'un qui veut rester à Québec centre-ville, il y a une petite RPA de 20 lits... mettons 25 places, puis dans l'autre il va y avoir la caisse populaire, le salon de coiffure, le dépanneur, ça fait qu'ils se font manger. Ça c'est clair. (Ent. n° 36)

L'effet de cette concurrence se fait sentir même si le coût de la vie dans une grande résidence peut être considérablement plus élevé que dans une petite.



Puis mettons dans l'année passée, il y avait un Château Bellevue à Donnacona puis il y en a un qui s'est construit à Pont-Rouge. Ça fait que là, ça a comme aspiré la clientèle des petites autour. Même si c'est plus coûteux, [...] ça fait que ça permet aux gens de rester dans le secteur en ayant plus de services. (Ent. n° 35)



Aux Bâisseurs 1 200\$, tu n'as pas les repas. [...] Moi j'ai vu des contrats aux Bâisseurs de 4800\$ par mois. [...] Ce qui m'amène à dire... puis que tu vois les gros joueurs arriver comme ça dans Charlevoix, tu te dis que c'est ni plus ni moins la fin des petites résidences. Tu ne peux plus te battre contre ça. (Ent. n° 35)



Il y a de la place [dans les RPA]. Surtout les grosses résidences sont actuellement un attrait qui vient cannibaliser les petites résidences. Donc les grosses résidences ont un attrait avec des prix très élevés. (Ent. n° 40)

Pour d'autres exploitants, les frais élevés exigés par les grandes résidences protégeaient leur RPA de leur concurrence parce que leur clientèle n'avait pas les moyens d'y vivre.



Moi ce qui m'énervait un peu au départ, c'est que [une résidence de plus de 100 logements située à Lac Mégantic], ils ont comme débloqué plusieurs chambres en perte d'autonomie, un peu comme nous autres on accueille.



Ils ont créé une unité de soins.



Mais sauf que pour aller rester là c'est comme 2400\$ et plus. Ça fait que nous autres à 1500\$, 1800\$ avec les soins mettons, ça nous aide. À date... (Ent. n° 27)

Avez-vous senti l'effet de ces grosses [RPA] qui se sont construites à Rimouski ?



Nous autres pas du tout, parce qu'on a une clientèle de pauvres. Les clientèles de Rimouski c'est des riches à 1500\$, 1800\$, puis 2000\$ puis 3000\$ par mois. On n'en a pas de ça icitte. Oublie ça. Icitte nous autres c'est 800\$-900\$ puis ils ont de la misère à payer. Ils se trouvent des cigarettes indiennes pour être capables de fumer. C'est ça. (Ent. n° 13)

Desservant une clientèle aux revenus généralement bas, les responsables de RPA à but non lucratif ne ressentent pas non plus la concurrence des grandes résidences.



Moi je pense que nous autres, [l'ouverture d'une grande résidence] ne nous a pas vraiment nui parce que les coûts sont beaucoup plus élevés là. (Ent. n° 11)



Mais c'est un modèle que, en tout cas nous, la clientèle à qui on s'adresse, c'est même pas envisageable. [...] la majorité y'ont juste la pension de vieillesse puis le supplément de revenu garanti. Y'a beaucoup, beaucoup de locataires dans nos projets, y'ont été sur l'aide sociale une bonne partie de leur vie. Y'en a qui ont la régie des rentes, mais pas tous. (Ent. n° 42)

Les résidents des petites RPA y logent-ils seulement parce qu'elles sont moins chères? D'autres facteurs interviennent-ils dans leur décision? D'où cette clientèle provient-elle géographiquement? Intègre-t-elle une petite RPA de son propre chef ou est-elle «référée» par une agence ou par un intervenant social du réseau? Par quels moyens une petite RPA se fait-elle connaître de ses clients potentiels?

Nous répondrons à ces questions en abordant d'abord les caractéristiques du produit que proposent les petites RPA. Nous nous pencherons ensuite sur leur localisation géographique et sur les moyens auxquels recourent leurs exploitants pour en faire la promotion.

Le produit: milieu de vie familial et créneau de services

Le « produit » explicite qu'offre une petite RPA, comme nous l'avons amplement vu dans les fascicules 1, 2 et 4, consiste en un logement de type « chambre et pension », sauf pour les résidences à but non lucratif érigées à partir des années 2000, qui louent surtout des appartements. Les exploitants des petites RPA proposent également une gamme de services, dont des services d'aide et d'assistance.

Puisque nous avons déjà abondamment traité du type de logement des petites RPA, nous n'y reviendrons pas ci-dessous. Nous pousserons toutefois plus loin notre analyse de leur offre de services. Nous aborderons au préalable un autre aspect du « produit » qu'elles proposent : leur caractère familial.

Un milieu familial

Par milieu familial, nous entendons un espace de vie où les personnes qui y cohabitent – résidents, employés, exploitants – se connaissent mutuellement et où les échanges sociaux sont fréquents et informels. Comme ce système social réunit un nombre limité de personnes, il est possible d'ajuster les services aux desiderata des résidents et de leur offrir un milieu de vie chaleureux plutôt qu'un milieu de soins formalisé ou une chambre d'hôtel anonyme.

Le fait d'assimiler une petite RPA à une famille sous-tend aussi l'idée que les liens entre les personnes sont familiaux, voire affectueux. À ce propos, plusieurs exploitants nous ont mentionné qu'ils avaient choisi d'ouvrir ou de reprendre une RPA parce qu'ils aimaient les personnes âgées. Cette réalité n'exclut toutefois pas la possibilité que, dans certaines petites résidences, ces liens affectifs fassent défaut ou que les résidents soient exploités ou maltraités. Selon nos informateurs, ces situations existent, mais elles sont plutôt l'exception que la règle¹⁰.

Les agents du réseau qui fréquentent les petites RPA reconnaissent leur caractère familial.



On prend nos grosses résidences, Chartwell, c'est sur la coche ces affaires-là [sur le plan administratif]. Mais « Bonjour, comment vous allez? » « Je n'ai pas bien dormi cette nuit », cette approche-là on risque de ne pas l'avoir. C'est l'heure du bain, puis « Là si vous ne le prenez pas là, moi j'ai une routine, puis vous ne l'aurez pas ». Tandis que nos plus petites, ils vont dire « Je vais revenir dans une demi-heure si vous allez mieux ». (Ent. n° 35)



Parce que nos résidences plus petites c'est plus familial, mais des fois les bâtiments sont plus vétustes. Ce n'est pas tout neuf. Ça fait que c'est sûr que quand tu arrives dans une belle résidence associée, les gens qui visitent ça, « Aye moi je veux que ma mère vienne là, c'est beau. As-tu vu les services? », quand le coût arrive, ils restent surpris un peu. (Ent. n° 37)

Cette ambiance familiale n'existe toutefois pas d'emblée. Elle doit être voulue et soutenue par l'exploitant.



Si je compare avec les plus grandes, je dirais que oui c'est plus familial. En même temps il y en a certaines que oui c'est un milieu familial mais il n'y avait pas d'activités, chacun est dans sa chambre... Ce n'est pas parce que c'est petit qu'ils vont tous s'asseoir au salon. Je pense que c'est plus une vision de l'exploitant puis une... ça fait partie des préoccupations de l'exploitant ou du responsable. (Ent. n° 41)

¹⁰ Par ailleurs, comme nous l'avons déjà signalé, notre échantillon de 32 petites RPA n'est pas un reflet fidèle de l'ensemble de celles-ci. Les propriétaires et les responsables qui ont accepté de nous rencontrer ne craignaient pas de nous la faire visiter et étaient même désireux que nous le fassions. Ce n'est vraisemblablement pas le cas pour certains exploitants qui ont refusé de nous rencontrer.



Le fait d'offrir un milieu familial peut constituer un avantage concurrentiel pour une petite RPA.



Parce que c'est sûr que nous, c'est un climat familial puis toutes les familles qui venaient ici, c'est ce qu'elles recherchaient. (Ent. n° 1)

Est-ce qu'il y a des gens qui préfèrent l'ambiance plus familiale [...]?



Oui, mais plus âgés, 85 ans et plus. Plus jeunes, ils ne viendront pas ici. (Ent. n° 7)

Dans la périphérie sud de Montréal, la fourchette de revenus des personnes âgées est large, ce qui permet à certains propriétaires de petites RPA d'offrir le confort d'une grande résidence tout en proposant un milieu de vie familial.



Il y en a qui vont aller vraiment dans les petites résidences parce que ça coûte moins cher [...]. Mais j'avais d'autres résidences familiales, mais ça ne veut pas dire comme quoi qu'elles sont moins chères... C'est beau, c'est bien entretenu, c'est convivial, donc ça coûtait plus cher. Mais parce que la personne elle aimait ça être dans un milieu familial. (Ent. n° 41)

Comme nous l'avons mentionné, la plupart des aînés qui ont quitté leur domicile privé ont choisi de poursuivre leurs jours dans une grande résidence. C'est particulièrement le cas pour les personnes âgées autonomes, qui tirent parti du fait de loger dans un appartement et de pouvoir se faire à manger si elles le souhaitent. C'est en outre pour cette catégorie d'aînés, qui ne requiert qu'un minimum de services à la carte, que les grandes RPA sont les plus abordables.

Aussi sécuritaire, moderne et confortable soit-il, l'environnement physique et social des grandes RPA ne convient toutefois pas à tous. Après y avoir séjourné, certaines personnes âgées ont préféré emménager dans une petite résidence, comme nous le verrons dans la sous-section « Accueillir des personnes qui résidaient dans une grande RPA ».

«La plupart des aînés qui ont quitté leur domicile privé ont choisi de poursuivre leurs jours dans une grande résidence.»

Par rapport aux RPA à but lucratif, les résidences à but non lucratif comportent une dimension communautaire qui tient au fait qu'elles ont à leur tête un conseil d'administration composé en bonne partie de personnes de la municipalité ou des alentours. Cette dimension est renforcée lorsque des membres du CA participent activement au fonctionnement de la résidence, comme c'est le cas pour une RPA située en milieu rural :



Parce que c'est quelque chose qui tire du jus ce qu'on fait. Pour l'ensemble du conseil d'administration, on est sept, on fait au moins 100 heures de bénévolat par mois. [...]

Là tout ce que je peux faire, c'est comme éteindre les feux à mesure qu'ils se propagent, faire signer des baux, aller faire des achats ou des choses comme ça. (Ent. n° 24)



Le choix d'un créneau de clientèle (et de prix)

Au fil des années, certains propriétaires de petites RPA ont modulé leur offre de services en fonction de la clientèle qu'ils souhaitaient accueillir ou, au contraire, ont déterminé le type de résidents qu'ils accueilleraient selon ce que permettait la configuration de leur résidence et le nombre d'employés qu'ils avaient les moyens d'engager.

Le choix d'un créneau est également tributaire des besoins des personnes qui souhaitent intégrer une RPA. À ce propos, nos informateurs font le même constat : l'âge des locataires en petite résidence a sensiblement cru au fil des dernières années, entraînant du même coup l'augmentation de leurs besoins. Ce phénomène découle de plusieurs facteurs : vieillissement général de la population, vieillissement des personnes qui continuent d'habiter dans la même résidence, aînés relativement autonomes qui demeurent plus longtemps qu'avant dans leur domicile privé ou qui quittent celui-ci pour emménager dans une grande RPA.

Au départ, plusieurs petites RPA s'occupaient principalement d'aînés plutôt autonomes. Certaines le faisaient encore au moment où nous avons réalisé nos entretiens.



Oui, on a des gens autonomes. Il y en a qui sont un petit peu malades mais la plupart... On n'en a pas de non autonome à date.
(Ent. n° 2)



Parce que moi ici, une autre chose qui est peut-être spécifique à mon cas, c'est que j'ai une résidence de personnes âgées autonomes. Mes gens ici sont autonomes, je vous dirais à 95 % des cas que j'ai. (Ent. n° 9)



Puis je n'ai pas de chaises roulantes. J'ai du monde assez encore autonome, comme on dit. (Ent. n° 17)



[...] dans notre contexte qui est une majorité d'organismes qui ont un minimum de services ou pas de services non résidentiels, donc une clientèle qui a priori est autonome, [...].
(Ent. n° 42)

Le créneau des personnes âgées autonomes se rétrécit toutefois de plus en plus pour les petites RPA. D'une part, cette catégorie d'aînés préfère en général vivre dans un appartement plutôt que dans une chambre.



Parce que moi, tant qu'à moi ça serait juste autonome. Mais autonome, la majorité des autonomes, ils veulent avoir un 2½, un 1½. C'est des chambres ici. C'est ça le problème.
(Ent. n° 20)



Oui, au début on pensait que c'était plus autonome qu'on était pour avoir, puis on s'est rendu compte que les gens autonomes ils ne veulent pas venir dans une résidence où qu'ils ne se font pas à manger. Ils veulent avoir leur petit appartement mais être supervisés. Tandis qu'ici on fait tout pour eux [...]. Ça fait que [...] notre clientèle qui se présentait ici, on voyait qu'elle avait de plus en plus de besoins puis on aimait ça dans le fond... (Ent. n° 14)



Alors que les grandes [...] c'est pas mal des résidents qui sont autonomes, qui sont capables par eux-mêmes de participer à des activités ou qui n'ont pas besoin nécessairement de stimulation ou besoin de soins et services en tant que tels. (Ent. n° 41)

¹¹ Cette affirmation vaut pour les projets subventionnés par la Société d'habitation du Québec dans le cadre du programme AccèsLogis Québec volet II. Un certain nombre de RPA à but non lucratif, financées par d'autres sources ou ayant obtenu une dérogation de la SHQ, accueillent en effet des aînés moins autonomes. Source : Jacques Beaudoin communication personnelle. Sur les RPA à but non lucratif, on peut consulter le fascicule 2 : <https://recherche.enap.ca/128/Publications-et-projets-de-recherche.enap>.

Une propriétaire qui a acheté sa résidence d'une autre exploitante confirme cette tendance.



Comme ici c'est semi-autonome. Des gens autonomes maintenant ne viennent plus dans les résidences, ils restent chez eux ou ils vont dans les places justement où ce qu'ils louent des logements. Ce n'est plus des chambres, c'est des logements. Ça fait que c'était beaucoup plus dur pour elle à ce moment-là de louer puis tout ça. Ça fait qu'elle a décidé de vendre, parce qu'elle ne voulait pas s'occuper des personnes semi-autonomes. On s'entend que ça prend des soins puis tout ça, ça prend de l'aide à la personne. (Ent. n° 8)

D'autre part, l'accroissement récent des budgets de soutien à domicile des CLSC¹² a permis à des personnes âgées de demeurer plus longtemps en domicile privé.



Parce qu'avec les années, [...] les budgets que le gouvernement a donnés pour l'aide au maintien à domicile, les gens qui vont aider les gens chez eux, ces choses-là, ils arrivent après en résidence, ou en CHSLD directement, très hypothéqués. Ça fait qu'on a vu avec les années que la clientèle s'est beaucoup alourdie. (Ent. n° 1)

On ne se surprendra donc pas que les petites RPA se distinguent non seulement par leur caractère familial, mais aussi par une offre de services d'aide et d'assistance qui les distingue à la fois des grandes résidences et des petites résidences avoisinantes. Les citations suivantes illustrent cette spécialisation.



La même chose que nous, identique, il n'y en a pas. [...]. Comme nous, on a une nutritionniste qui est avec nous pour vraiment avoir des diètes diabétiques, des diètes hypodées pour les gens qui ont une insuffisance rénale, des diètes... Ça fait qu'on offre vraiment ce service-là que d'autres résidences n'offrent pas. (Ent, n° 21)

Ça marche comment la liste d'attente ? C'est du village ?



De la région. Puis je récupère beaucoup de gens qui sont comme exemple à Saint-Louis, à Saint-Hubert, qui sont des résidences comme nous autres, mais qui ne donnent pas de services de soins à la personne. (Ent. n° 11)

Les deux extraits suivants, tirés d'une entrevue réalisée avec le couple propriétaire d'une petite RPA, témoignent de la connaissance qu'ils avaient du créneau occupé par leurs concurrents potentiels et du caractère distinctif de celui qu'ils ont choisi.

Avez-vous de concurrents ou vous êtes pas mal tout seuls sur votre terrain ?



De moins en moins de concurrents parce qu'on a trouvé [...] notre créneau de clientèle qu'on veut [...].



Oui [...] tsé avant il y avait comme [la résidence X] qui était peut-être notre concurrent, mais là [...] ses résidents s'en viennent ici. Tous ceux qui sont rendus trop lourds, ils s'en viennent ici. Ça fait que là cette semaine j'ai reçu deux mesdames qui étaient chez [résidence X], qui sont ici.



Parce qu'entre [résidence X] puis l'hôpital il n'y avait personne. Donc on s'implante là... [...] Oui c'est ça, notre créneau. Puis ce n'est pas [résidence Y], où ce que c'est Alzheimer avancé, donc c'est après nous. Donc il y avait comme un trou là qui... Puis c'est la clientèle qu'on aime finalement. (Ent. n° 14)

¹² Centres locaux de services communautaires

Certains propriétaires se spécialisent également dans la clientèle présentant des problèmes de santé mentale¹³.



Puis aussi maintenant que la santé mentale c'est un domaine qui est de plus en plus en demande, on n'a pas le choix que de les prendre parce qu'il y en a beaucoup plus qu'avant. Puis ils n'ont pas de place pour eux, ces gens-là. Alors moi j'ai comme... quand j'ai fait ma demande j'ai dit oui, je peux prendre santé mentale, mais à partir d'un certain âge, puis ça doit être des gens qui sont bien contrôlés au niveau médicaments. (Ent. n° 4)



Quand tu achètes tu reprends c'que la personne te laisse, mais moi je l'ai remonté à mon image, de pas nécessairement la même clientèle qu'elle avait parce que moi j'ai toujours trippé sur la clientèle de la santé mentale [...]. Puis c'est des clients que je vais chercher, des personnes âgées mais rattachées de la santé mentale, personnes âgées avec trouble de comportement. (Ent. n° 30)



[...] des gens [...] qui ont des problèmes de schizophrénie ou [...] des troubles de comportement mais légers, qui ont besoin d'un encadrement plus serré. [...] Ben de un, j'ai travaillé en santé mentale longtemps ça fait qu'on a... puis les employés sont formés en santé mentale. Ça fait qu'on peut prendre ceux qui ont des troubles de comportement, qui n'ont pas d'agressivité, qui n'ont pas... qui n'ont pas de troubles autres. (Ent. n° 21)

Le choix de dédier sa résidence à des personnes âgées faiblement autonomes soulève toutefois des enjeux financiers importants. Étoffer la gamme de services que l'on offre implique en effet d'accroître ses revenus pour pouvoir engager le personnel requis. Or, comme nous le verrons en détail dans le fascicule 7, la capacité de rehausser ses tarifs se heurte au fait que bon nombre de locataires de petites RPA sont des aînés à faible revenu.

C'est ce qu'indique une agente d'un CI(U)SSS en répondant à la question : « Pourquoi les petites RPA ont-elles tant de places libres alors que leur nombre diminue? »



Ils ont des places de libres mais c'est parce que [...] les gens restent de plus en plus à domicile longtemps, puis ce qu'ils ont besoin dans des résidences privées ben c'est [...] plus d'intensité de services.

Mais les petites résidences elles ne peuvent pas fournir ça ?

Ben non, elles n'ont pas les moyens de se payer des infirmières auxiliaires ou des infirmières, ou... Tsé il y en a qui en donnent des services mais c'est plus difficile puis il y a le gros enjeu de personnel. (Ent. n° 39)

La citation suivante, tirée de l'entrevue avec la propriétaire d'une petite RPA située en milieu rural, met en lumière le lien direct entre les tarifs pratiqués par une résidence et la gamme de services qu'elle peut offrir.



[Les TS] peuvent les envoyer comme à Saint-Ludger, ils les prennent plus malades. Puis à Sainte-Cécile ils prennent des plus, plus malades. [...] Mais eux autres, admettons qu'ils en ont 19 [résidents] pis qu'ils payent 400\$-500\$ de plus par mois chaque, ben ça fait beaucoup plus d'argent que moi. Ça fait qu'ils peuvent engager, ça fait qu'ils peuvent avoir plus de congés. [...]. C'est qu'on ne peut pas donner des salaires de fou. Ça fait que c'est vraiment un problème. (Ent. n° 29)



¹³ Comme nous le verrons dans le fascicule 7, ces personnes bénéficient souvent d'une aide financière publique sans laquelle ils ne pourraient loger dans une RPA.

Les petites RPA: concurrentes ou complémentaires?

Le fait que plusieurs petites RPA occupent un créneau spécifique réduit l'intensité de la concurrence avec d'autres petites résidences. Celle-ci existe néanmoins lorsque l'éventail de clientèle acceptée par des RPA avoisinantes se recoupe. Cette concurrence est également favorisée par le fait que les intervenants sociaux des CI(U)SSS doivent en principe proposer une liste de résidences susceptibles d'accueillir une personne qui doit quitter son domicile privé ou un lit d'hôpital, comme nous le verrons plus loin.

De l'avis de la plupart des exploitants que nous avons rencontrés, la concurrence d'autres petites résidences n'est pas une source de préoccupation. Si certains ont signalé avoir subi, pendant une certaine période, le contrecoup de l'installation d'une nouvelle petite RPA, aucun n'a fait allusion à ce type de concurrence comme menace à la survie de leur résidence.

La citation suivante, tirée d'une entrevue avec la responsable d'un OBNL ouvert de longue date, illustre l'effet de cette concurrence tout en soulignant l'avantage comparatif des RPA offrant des logements complets.



Mais avec le temps, on s'est rendu compte que les gens étaient moins fervents à venir ici. Il s'est logé beaucoup de résidences privées puis d'OSBL à côté de nous autres. [...] Je me souviens qu'en 1997, il en a logé une, il me semble, à Saint-[X] qui est à sept milles de nous autres, puis ils sont venus nous en chercher sept d'ici pour les ramener là. On s'est retrouvés avec sept chambres de libres un moment donné. Puis eux autres ils avaient des appartements avec des chambres de bain [...]. (Ent. n° 11)

En général, les exploitants de petites RPA connaissent relativement bien les autres petites résidences de leur environnement. Lorsqu'ils perçoivent favorablement le milieu de vie qu'elles offrent, ils n'hésitent pas à leur adresser des clients, instaurant ainsi un rapport de collaboration avec leurs homologues.

Est-ce que celles que vous connaissez, les petites résidences, vous vous réfèrent des clients des fois?



Oui, oui. J'en ai deux là que je réfère, puis elles qui me réfèrent. [...] Oui j'en ai une qui m'appelle, «J'ai un lit de libre, si jamais tu as du monde envoie-moi-les», puis moi aussi je fais la même affaire.

Donc vous êtes plus des collaborateurs que des compétiteurs.

On n'est pas compétiteurs pantoute. Je n'ai jamais pensé ça. (Ent. n° 16)



On ne compétitionne pas entre nous autres. Un qui a une chambre de vide, l'autre qu'elle a 2-3 noms sur la liste d'attente, ben envoie-le là, tu le sais qu'il va être bien. C'est sûr que je n'enverrais pas quelqu'un que je sais qu'il ne sera pas bien, puis que la maison... malpropre. «Mais oui, allez-y, il va être bien là puis tout ça, c'est le même principe qu'icitte». (Ent. n° 8)



Même nous souvent on va offrir, «Regardez ici, si ça ne vous convient pas, il y a telle autre résidence dans le secteur qui offre les mêmes services, peut-être que ça correspond plus à vos besoins, ou c'est plus près de chez vous. Vous aimeriez peut-être ça». [...] Oui on veut du monde ici, mais la raison pourquoi on fait ça c'est pour les rapprocher de leur famille le plus possible puis qu'ils soient bien. Si on sait qu'il y a d'autres bonnes résidences plus proches de leur famille c'est sûr qu'on va leur suggérer. (Ent. n° 21)



Le sentiment de partager un sort commun anime aussi certains exploitants de petites RPA.



Puis moi je vois ça comme une entraide. [...] si les résidences à [petite ville de la banlieue de Québec] ne vont pas bien, ce n'est aucunement utile pour moi. Parce que la plupart des gens ne feront pas la différence entre une puis l'autre. Ça fait que moi, si une résidence [de la ville] a une mauvaise réputation, je n'aime pas ça. [La résidence X dessert] une clientèle que moi je ne peux pas accueillir. Ça fait que moi je suis contente qu'ils existent, puis je veux que ça aille bien. Ça fait que jamais je ne ferai rien pour leur nuire. (Ent. n° 19)



On se tient tous ensemble. On n'est pas en concurrence...

Ah oui?

Ben oui, il faut. Il faut se tenir parce que sinon effectivement si chacun travaille dans son petit coin... Nous on se parle, on dit «Tiens, tu es rendu à combien de loyers? À combien de salaires?» (Ent. n° 28)

Pour certains propriétaires, des RPA avoisinantes ne sont pas de réels concurrents, car la qualité de leur milieu de vie et de leurs services est inférieure à la leur.



Mais j'ai dit il y a un compétiteur en face, ça fait que ce que je vais faire, je vais aller voir qui est mon compétiteur avant d'acheter. Puis comme de fait c'était lui, sa résidence à lui, puis je vais la visiter. Je dis «Bon je veux placer ma mère». Là je rentre là-dedans, je dis «Ça n'a pas de bon sens qu'il y ait du monde qui reste ici. C'est tout délabré, ça fait pitié». Ça fait que là quand je suis revenu j'ai dit à ma blonde «Ce n'est pas un compétiteur ça, c'est du bas de gamme, c'est n'importe quoi». (Ent. n° 1)

«Pour certains propriétaires, des RPA avoisinantes ne sont pas de réels concurrents, car la qualité de leur milieu de vie et de leurs services est inférieure à la leur.»



Ici moi j'ai un système que les autres n'ont pas. [...] J'avais été voir 4-5 résidences pour acheter, puis j'ai retourné de bord, je ne trouvais pas ça propre. Puis c'était tout le temps des extras, des extras. [...]. Je trouvais que c'était des vieilles bâtisses puis tout ça. Je me suis dit je vais partir ça dans une bâtisse... La bâtisse ici elle a deux ans et demi. [...] Puis je voyais les déjeuners comment ça se faisait, tout ça, puis c'est du gruau puis des affaires de même. Moi je me suis dit je vais leur mettre des fruits. [Ent. n° 22)

Si le «produit» qu'offre une petite RPA détermine en partie le type de clientèle qu'elle accueillera, sa localisation influence la provenance géographique de celle-ci.

La localisation: quelle est l'origine géographique de la clientèle?

Pour une RPA existante, sa localisation géographique est une constante importante dans l'équation de sa combinaison marketing. De manière générale, en effet, le rayon d'attraction des petites résidences est limité. Dans la plupart des cas, il est de quelques kilomètres. Il peut être plus vaste lorsque la résidence se situe dans un territoire d'appartenance sous-régional, comme la vallée de la Matapédia ou Portneuf. Quelques petites RPA comptent aussi parmi leurs résidents des personnes issues d'une autre région.

En milieu rural, la clientèle d'une petite RPA vient souvent de sa localité ou des villages environnants.



La clientèle, c'est pas mal ici aux alentours, les paroisses environnantes, les paroisses de campagne aux alentours ici. (Ent. n° 20)

Les gens, les locataires que vous avez c'est les gens du village?



Oui. Du village [...], des villages avoisinants. (Ent.n° 25)

Les gens que vous accueillez présentement ils viennent de quel coin?



Essentiellement de Lac-Mégantic. (Ent. N° 27)



En milieu rural c'est quoi ta clientèle? Ben c'est tous les villages alentour, les gens qui ne veulent pas aller en ville [...]

Donc votre clientèle c'est vraiment des gens des villages voisins, c'est ça?



La plupart, oui, quelques-uns...



Oui mais... De [ville importante la plus proche] parce qu'il y a une résidence qui a fermé [dans cette ville] puis ils ont atterri ici. (Ent. n° 14)

Les personnes qui sont chez vous, est-ce qu'elles viennent toutes du secteur proche?



Rivière-Ouelle, Saint-Gabriel, La Pocatière [...] (Ent. n° 2)

En milieu urbain, plusieurs aînés optent également pour une RPA située à proximité du lieu où ils habitaient jusque-là.

Puis les gens qui sont ici, est-ce qu'ils viennent tous de [...] Matane, pas loin...



Ben oui. [...] Puis même il y en a qui ne veulent même pas aller rester à Saint-Ulric [village contigu], ils veulent rester à Matane.



Ils trouvent que c'est trop loin, ils n'ont pas de voiture. Les dépanneurs, il n'y en a plus... (Ent. n° 17)

Puis votre clientèle venait d'où en général? Est-ce que c'était tout proche ou il y en a qui viennent d'un peu plus loin, Rimouski?



Non, c'était ici aux alentours. [...] Matane, Grosse-Roche, Sainte-Félicité. (Ent. n° 6).

La clientèle, géographiquement est-ce qu'elle vient de très proche ou il y a du monde qui vient d'un peu partout ?



Non, très proche. Même qu'il y a des personnes qui sont arrivées ici avec mettons des troubles cognitifs, puis étant donné qu'ils sont ici dans leur ancien quartier, ils n'ont pas de troubles cognitifs, ils peuvent aller se promener puis revenir parce qu'ils savent c'est quoi le quartier. Il y en a qui sont nés de l'autre côté de la rue, il y en a qui sont nés dans la rue d'à côté, il y en a qui ont élevé leurs enfants là, ils connaissent le parc. [...] (Ent. n° 3)



C'était quand même assez proche, je vous dirais. C'était Loretteville, Neufchâtel... Je veux dire, on n'aura pas du monde de Sainte-Foy ou de Beauport ou de Charlesbourg, ces choses-là. (Ent. n° 1)



[...] c'est beaucoup des gens de la Côte-de-Beaupré [...]. Il y a quelques exceptions, des gens qui viennent de Beauport, [...]. Des gens qui souhaitaient demeurer sur la Côte-de-Beaupré en grande majorité, qui ont l'attrait du fleuve, de l'île. Beaucoup de monde de l'Île d'Orléans. (Ent. n° 19)

Un agent du réseau confirme le désir des personnes âgées de poursuivre leur vie près de leur ancien chez-soi.



Si tu vis à Trois-Pistoles, tu ne viendras pas à Rivière-du-Loup. Au Témiscouata, tu es à Notre-Dame, tu n'iras pas à Ville Dégelis. C'est à côté, 15 minutes [...] (Ent. n° 34)

Quelques résidences attirent toutefois une clientèle géographiquement diversifiée.

Les gens que vous avez ici [...] C'est-tu des gens des environs ?



Ça dépend. Ça peut être des gens par exemple qui vont déménager de Québec, mettons, ou encore du Lac-Etchemin. Ou ils peuvent être à Sherbrooke puis la famille déménage par ici. Donc ils vont amener leur mère. (Ent. n° 16)

C'est notamment le cas d'une petite RPA située dans la MRC de la Mitis, dans le Bas-Saint-Laurent. Si sa clientèle est en général originaire de cette MRC, une partie provient également de l'extérieur.



Comme là, j'ai une madame justement qui est à Montréal... [...], puis elle va s'en venir ici, parce que sa fille est ici puis c'est elle qui va s'en occuper. [...] Mais j'ai des gens de Matane, parce qu'à Matane il manque énormément de résidences. Rimouski... Parce que des résidences avec des portes verrouillées il n'y en a pas beaucoup. (Ent. n° 18)

Comment les propriétaires des petites RPA font-ils pour faire connaître l'existence de leur résidence et le type de « produit » qu'elle offre ?



La promotion: comment les petites RPA recrutent-elles leur clientèle?

À la différence des grandes chaînes de RPA, les petites résidences disposent de moyens limités pour se promouvoir auprès de leurs clients potentiels. Certains propriétaires recourent à une agence de placement tandis que d'autres s'en remettent plutôt au bouche-à-oreille pour attirer des résidents, tablant sur la bonne réputation de leur RPA.

Les petites résidences reçoivent aussi une clientèle qui habitait auparavant dans une autre RPA, grande ou petite. Comme nous l'avons vu, c'est parfois l'exploitant d'une RPA qui recommande une résidence voisine à une personne âgée. Dans d'autres cas, les aînés changent de résidence pour des motifs de coût ou de qualité.

Contrairement à d'autres types d'entrepreneur, les exploitants d'une petite RPA ne dirigent pas seulement leurs efforts de promotion vers la clientèle qu'ils visent. Ils doivent aussi se faire connaître et apprécier des travailleurs sociaux¹⁴ (TS) de leur CI(U)SSS qui assistent les aînés en logement privé à la recherche d'une RPA ou qui doivent «placer» les personnes qui sont jugées inaptes à retourner à leur domicile au terme d'un épisode de soins actifs à l'hôpital¹⁵.

Comme nous le verrons en détail dans le fascicule 7, le gouvernement québécois recourt à différents instruments financiers et fiscaux pour aider les personnes âgées à assumer les coûts de la vie dans les RPA, afin de réduire la demande de places en RI et en CHSLD et de libérer les lits d'hôpitaux.

Compter sur sa bonne réputation et sur le bouche à oreille

Peu de propriétaires de petites RPA utilisent des moyens traditionnels de publicité pour faire connaître leur résidence. Lorsqu'ils le font, ils ne se limitent pas à ce mode de promotion.



Les façons qu'on a trouvées, on passe des annonces dans les journaux locaux. [...] Puis c'est du bouche-à-oreille aussi avec le CLSC. (Ent. n° 3)



Ouen des fois j'ai mis des annonces à la télé ou dans le journal.

Ça donne tu des résultats?

Non pantoute. Ça fait que je n'en mets plus. J'ai mis une grosse pancarte en carton [...]. (Ent. n° 29).



On a une annonce dans le journal, on a une annonce sur Internet, et on a des références [...] de travailleuses sociales.

De l'hôpital en haut?



Ouen. Depuis qu'on est certifié maintenant je dirais que de temps à autre, par manque d'espace, parce qu'ils n'ont pas le choix... (Ent. n° 13)

Est-ce que vous mettez des publicités dans les journaux ou c'est juste à travers le réseau public que les gens connaissent votre existence?



Réseau public. [...] C'est très passant ici, les gens le savent, en fait... [...] Donc je n'ai pas besoin de publicité. (Ent. n° 28)

¹⁴ Dans la suite de ce fascicule, nous emploierons l'expression «travailleur social» pour désigner l'ensemble des intervenants sociaux, comme l'ont fait nos informateurs. En principe, seules les personnes qui détiennent un baccalauréat en service social et sont inscrites à l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec peuvent porter ce titre.

¹⁵ Ce que l'on nomme couramment, dans le jargon du réseau, les patients NSA (niveau de soins alternatif).

Selon une intervenante du réseau, ce manque de publicité contribue à la faible notoriété des petites RPA.



Je pense qu'il y a moins de publicité par rapport à ces résidences-là. Elles sont méconnues pour la clientèle. Parce que ce qu'on voit sur les publicités c'est plus résidences, sans les nommer... (Rire) (Ent.n° 41)

Certains propriétaires ont toutefois commencé à faire connaître leur résidence sur Internet, soit en créant un site ou en faisant de la publicité sur des sites dédiés.

Comment vous faites pour recruter votre clientèle? Faites-vous des annonces?



Non. Mais on a déjà... on a un site Internet. Les gens vont beaucoup sur le site Internet. Oui, j'ai des demandes là-dessus. Aussi les gens à l'hôpital, c'est les travailleurs sociaux qui nous réfèrent. (Ent. n° 20, F.)



J'ai un site web qui est très basic avec des belles photos d'activités, ça décrit exactement ce que c'est la résidence, et puis là je vais maintenant commencer à mettre la grille de services avec prix, parce que c'est souvent... c'est la première question qu'on te demande quand on nous appelle. (Ent. n° 4)



Il y a « Vivre en résidence », c'est une place qu'il y a beaucoup de monde qui vont voir ce site-là. Ça c'est comme une agence... Ce n'est pas une agence de placement, c'est plus une agence que tu peux faire ta publicité puis qu'il y a du monde qui vont sur ce site-là. Ça fait qu'il y a cette agence-là que je fais affaire. [...] « Bonjour Résidences » ça en est une autre ça. (Ent. n° 22)

La plupart des propriétaires ont plutôt privilégié le bouche à oreille comme mode de promotion de leur résidence, en faisant le pari que la qualité de leur « produit » en viendrait à être reconnue, que ce soit par les aînés des environs ou par le personnel de leur CI(U)SSS. Comme plusieurs des extraits ci-dessous le confirment, une bonne réputation constitue un capital symbolique qui a cours non seulement chez les personnes âgées des environs, mais aussi parmi le personnel du réseau et, en particulier, les travailleurs sociaux.

Est-ce que vous avez eu besoin de faire un peu de publicité?



Non.
C'est de bouche-à-oreille.
C'est en plein ça. (Ent. n° 2)

Donc le CLSC ils vont dire à madame Tremblay [nom fictif] qu'il y a une place de disponible ici...



C'est ça. Ils vont dire à la famille « Là madame [X] a des chambres de disponibles. Allez voir, appelez-la », puis c'est de même que ça marche ou c'est de bouche à oreille. Parce que moi [...] j'avais un monsieur qui était ici, il m'a fait rentrer une autre personne. Après ça, là j'ai une madame [...] qui était en attente, qui s'en vient ici, qu'elle connaît. [...] Les personnes âgées ça se parle beaucoup. Ça fait que moi je me dis si elles ne seraient pas bien, je ne serais pas tout le temps pleine. (Ent. n° 8)



Ça fait que oui on est sollicité beaucoup par le CLSC. Mais il y a aussi, entre autres une des chambres que j'ai louées, c'est un monsieur qui reste dans le secteur, il cherchait pour sa mère, puis il a décidé de venir voir les résidences dans le secteur. Ça fait qu'il est venu me voir. Ça fait que c'est un peu des deux. Ce sont des familles qui ont donné notre nom. Ce sont des gens qui connaissent la résidence parce qu'ils vivent dans le quartier [...]. (Ent. n° 19)



Puis on s'est donné aussi une autre image, une image de gens proactifs. Puis on allait voir les gens à l'hôpital [...]. Parce qu'on est à Charlevoix. Le bouche à oreille, qu'il arrive quelque chose ou qu'il y ait quelque chose qui aille moins bien dans une résidence de 300 personnes à Québec, personne ne sait ça. Ici si jamais, entre les employés... ou il y a des choses qui se disent, ça se sait tout de suite. (Ent. n° 24)



Non, je n'ai fait aucune annonce. Ça a été du bouche à oreille et c'est encore comme ça. Je n'ai jamais fait d'annonce. [...] Puis à l'hôpital, il semblerait que ça parle beaucoup, ils parlent beaucoup de nous autres. Ils disent que c'est bien chez nous puis que les gens sont bien. Ma réputation est comme faite quand même. Comme j'ai travaillé à l'hôpital aussi, j'étais connue quand même à l'hôpital comme infirmière auxiliaire. (Ent. n° 5)



Ici, je sais que j'ai une bonne cote au CLSC pour le répit ou encore quand il arrive une urgence la fin de semaine. [...] Puis l'avantage c'est que je suis infirmier. [...]. Et ça se fait de bouche à oreille. Puis aussi le CLSC étant donné qu'on vient à connaître nos travailleurs sociaux puis qu'on a un bon contact avec eux autres. (Ent. n° 16)

Une bonne réputation ne s'acquiert pas en un jour. Elle se gagne progressivement et se diffuse de proche en proche dans les réseaux sociaux dont font partie les résidents d'une RPA et leurs proches et le personnel des CI(U)SSS en lien avec des RPA. L'extrait ci-dessous illustre la bonne réputation d'une petite RPA, acquise et maintenue de longue date.



Puis vous voyez, là j'ai une autre résidence qu'eux autres c'est vraiment de famille en famille, ça fait au moins 60 ans qu'ils sont ouverts. C'était leur mère puis avant ça c'était leur tante, je pense. Puis ils arrivaient toujours. Ils ont même une liste d'attente. C'est une petite résidence familiale mais que je pense qu'elle a pu démontrer sa réputation puis elle est pas mal connue. Elle, elle n'avait pas de problèmes. Des fois elle a comme un lit de libre quelques mois puis là ça se remplit très rapidement. (Ent. n° 41)

Les deux extraits suivants donnent une idée de la manière dont se construit la bonne réputation d'une petite RPA.



[...] notre réputation commence déjà à se faire parce qu'on a beaucoup de références de l'hôpital.

Comment vous avez réussi à vous faire connaître de l'hôpital [...]?

[...] quand on a une résidence comme ça, ils viennent donner des soins à domicile, qu'ils appellent, pour certains résidents [...] qu'ils suivaient. [...] Puis après ça ils prennent d'autres résidents qui sont ici, ça fait que j'ai une infirmière du CLSC qui vient au moins une fois par semaine voir des résidents. [...] Ça fait qu'on a déjà un contact. L'infirmière qui venait ici [...] c'est elle qui m'a ouvert la porte vers d'autres... Là en m'envoyant [...] des médecins pour venir voir des résidents ici, ça fait que déjà le contact s'est fait, puis la confiance. L'infirmière savait, « Ici je sais que les résidents sont bien », elle n'arrêtait pas de le dire, « Je le sais que les résidents sont bien ». (Ent. n° 14)

Quel genre de démarches vous avez faites [...] pour faire en sorte que vous soyez aussi pleins que possible ?



Aucune. Moi je mets tout ça dans les airs, mais ça a pris quand même un peu plus d'un an pour... parce que dans le fond nous c'est la relation qu'on établit avec les hôpitaux, les TS, le CIUSSS. Ce n'est pas en mettant des annonces dans les journaux avec un mois gratuit. Moi je n'ai pas été là. Moi j'ai plutôt fait une publicité en frais de réputation puis de bons soins, puis c'est là que maintenant j'ai plein d'appels. Ent. n° 4)

Selon un agent du réseau, l'achalandage d'une petite RPA tient en bonne partie à la capacité de ses exploitants à bien gérer la mise en marché de leur résidence.



Il y a aussi une autre division des fois qu'on fait entre pleine à capacité tout le temps, beaucoup de fluctuation qui se gère mal, puis beaucoup de fluctuation qui se gère très mal. [...] puis là on est plus proche d'un enjeu de marketing, de publicité, d'image sociale. Celle qui est bien positionnée va toujours être pleine. Celle qui est bien mal positionnée, qui ne fait pas d'activités, qui ne s'occupe pas de quelqu'un qui meurt pour qu'il soit remplacé, qui n'est pas assez proche de son CISSS pour se faire référer des patients, elle [...] c'est son marketing qui ne se fait pas bien. (Ent. n° 40)

Accueillir des personnes qui résidaient dans une petite RPA

Une partie de la clientèle des petites RPA provient d'autres petites résidences. Dans certains cas, les personnes âgées n'avaient pas le choix puisque la RPA où elles résidaient venait de fermer ses portes ou s'apprêtait à le faire.



Parce que celles qui ferment, [nom de la RPA] par exemple, elle a dit « Sur les neuf... ». Elle n'en avait plus neuf [résidents], je pense qu'elle en avait sept. Elle a dit « Il y en a deux qui *fiteraient* chez vous ». (Ent. n° 1)



Mon Dieu Seigneur, je sais qu'il y a le Manoir [...] qui est fermé [...], l'Auberge de l'Étang qui est fermée. [...] Moi j'ai deux personnes qui viennent de là qui sont arrivées ici. (Ent. n° 8)



C'est malheureux à dire, mais effectivement comme il y a à l'heure actuelle beaucoup de résidences, celles qui vont fermer ça va faire l'affaire des autres. Il faut être patient puis continuer à travailler. (Ent. n° 28)



Dans d'autres cas, certains résidents d'autres petites RPA avaient décidé de quitter celle-ci parce que leur créneau de coût ou de services ne leur convenait plus.



Le tarif minimal de base c'est 1 425\$. Alors on a le locatif qui inclut câble, Internet, tout ça. On a la nourriture, l'entretien ménager et la buanderie. [...] Moi je suis la moins chère à [grand centre urbain] j'ai reçu beaucoup de gens de Résidence [X]. Lui c'est 1 600\$, rien d'inclus. Je suis vraiment la moins chère. (Ent. n° 4)



Celle qui m'appelle directement, des fois c'est déjà une clientèle qui est dans d'autres résidences puis qu'ils ne sont pas nécessairement satisfaits ou qui veulent avoir plus de services puis que la résidence n'offre pas plus de services. (Ent. n° 18)



Moi je récupère des gens de Rivière-Bleue présentement. J'ai trois mesdames que la résidence à Rivière-Bleue [OBNL] n'offre pas des soins à la personne. Ils donnent les repas puis l'entretien ménager. Ça fait que moi je connais bien la fille là. Puis notre réputation est faite aussi dans la région. Ça fait que j'ai beaucoup de gens qui me sont référés aussi., (Ent. n° 11)

Accueillir des personnes qui résidaient dans une grande RPA

Une part indéterminée des locataires des petites RPA y est venue après avoir logé dans une grande résidence. Certains d'entre eux supportaient mal le caractère relativement anonyme de ces grands complexes résidentiels.



Puis pas à dire, il y en a des belles résidences, Richelieu puis le Manoir, c'est toutes des grosses résidences pour les personnes assez bien nanties. Il y a une dame qui était là puis elle a dit « On est un numéro ». (Ent. n° 12)



Puis ceux qui viennent de Résidences Soleil chez nous...

Vous en avez?

Aye, on parle d'une grosse résidence de luxe avec une piscine. « Non, moi je suis traité comme un numéro, moi je veux rien savoir ». Il y a un isolement qui se fait, puis ici ben c'est plus familial, il y a moins d'isolement. J'en ai. (Ent. n° 4)



Ce relatif anonymat dans lequel vivent des aînés logeant dans une grande résidence peut poser des problèmes de sécurité, problèmes qui n'existent pas dans des résidences plus petites où les liens sont plus serrés.



[...] en plus ils nous appellent des fois pour reprendre des gens qui ne peuvent plus rester là aux Bâisseurs. Pas assez de surveillance, pas assez d'autonomie. Ils appellent aux petits foyers pour qu'on puisse les ramasser.

Ils n'offrent pas des services pour les personnes...

C'est parce qu'ils sont dans leur logement eux-mêmes, dans leur chambre. Même s'ils ont la sécurité, un moment donné tu ne peux pas surveiller autant de gens qu'ici... Regarde, tu vois, ça passe, ça rentre [...]. Les enfants ils cherchent, « Avez-vous de la place? Ma mère elle a tombé, elle s'est cassé... elle ne peut plus rester là ». On est fous nous autres, [...] on va ramasser ça nous autres. (Ent. n° 17)

L'attractivité des appartements et de la palette variée de services offerts par les grandes résidences a elle aussi son revers : pour certains locataires, le coût de la vie peut, à un certain moment, devenir inabordable. Ils doivent alors se relocaliser dans une résidence moins dispendieuse, ce dont témoignent quatre agents du réseau.



Les gros consortiums c'est des gens qui ont des actionnaires, c'est des gens qui s'attendent à un rendement, ça fait qu'ils chiffrent. Puis c'est vraiment dommage, tu n'as plus les moyens de rester là, tu vas t'en aller ailleurs parce que c'est comme ça. (Ent. n° 36)



On rencontre les extrêmes. Nos petites, qui ont toutes ces valeurs humaines là, puis nos grosses que dès qu'il y a quelque chose c'est *ciao bye*, parce que tu ne rapportes pas». (Ent. n° 35)



Donc là vous commencez à avoir du monde qui tombe [...] en début de dépendance, qui ont mal regardé leur compte de banque, puis qui s'inscrivent au Groupe Maurice. C'est *cute* si vous avez de l'argent, au Groupe Maurice... [...]. Donc les gens font un an, deux ans, tombent en rupture de paiement, ils ne sont plus capables de payer, puis là ils s'en vont dans des résidences à 1 000\$, à 2 000\$, ils finissent dans une résidence à 1 000\$. (Ent. n° 40)



Je pense qu'il y a toujours l'enjeu du loyer qui est quand même assez cher. [...] Mais si tu as besoin de faire livrer le cabaret à l'appartement ça va être des coûts. Si tu as besoin d'avoir de la médication chez vous ça va être... Donc à un moment donné ça devient comme des 5 000\$, 7 000\$, par mois. Donc là ils se posent la question après un certain moment à savoir ben là mettons 75 ans, si j'ai encore 10 ans, 20 ans, 15 ans à vivre est-ce que je vais pouvoir rester là toute ma vie? (Ent. n° 41)

Deux exploitants de RPA confirment l'existence de ce phénomène.



Nous ce qui nous aide, c'est que la grosse résidence [ils] ont des services à la carte. Ça fait que ça coûte cher aux gens un moment donné. Ça fait que quand ils tombent... quand ils ont besoin de plus de services, ben ils s'en vont en petites résidences comme ça. (Ent. n° 3)



C'est ça les petits milieux la problématique qu'on a. Souvent j'ai des gens qui viennent me voir, qui me disent « Moi j'ai mon parent qui est dans une grosse résidence à 2 500\$-3 000\$ par mois, je fais mon compte, en trois ans il n'a plus de sous. Je suis obligé de la retirer de là parce que je n'ai plus les moyens de la laisser là ». Donc je dis « Ben non, moi je ne suis pas à ce prix-là, je suis à 1 600\$ ». Donc là ils ont une bouffée d'air. Là déjà ils sont capables d'en garder un peu, de rallonger la durée. (Ent. n° 28)

Ce dernier propriétaire et un de ses collègues s'élèvent toutefois contre le fait que les grandes résidences accueillent des personnes âgées relativement autonomes en pratiquant des tarifs élevés puis, lorsque ces personnes requièrent davantage de services, elles migrent vers les petites résidences qui disposent de peu de moyens pour les leur offrir.



J'ai parlé avec une personne qui s'occupait beaucoup des Résidences Soleil, [...] il a dit « Regarde, ils vont prendre tous les clients qui ont de l'argent, qui ne demandent pas beaucoup de soins, ça fait que moins de préposés et ainsi de suite. Il va les siphonner on va dire, il va les pomper comme il le faut, puis quand ils vont devenir trop pesants, ben tu ne peux plus habiter chez nous, va-t'en dans une autre résidence ». Mais là dans une autre résidence tu es un cas plus lourd puis il te reste beaucoup moins d'argent. (Ent. n° 14)



Une personne de 70 ans, 75 ans, qui est encore autonome, il suffit qu'elle fasse une chute, qu'elle tombe, avec une hanche cassée, elle tombe en semi-autonomie. Peut-être qu'il y a la méfiance qui va embarquer, problème d'audition, problème de vue, on est là en semi-autonomie et la semi-autonomie va être jusqu'à 85-90. [...] Et c'est là où ça va lui coûter le plus cher. Après ça quand elle est vraiment en perte d'autonomie, [...] ben là il n'y a plus de sous. C'est là où on fait appel à nous. Il faut être capable de compenser avec des petits revenus. En fait ça devrait être l'inverse. C'est nous qui devrions avoir le gros [revenu]. (Ent. n° 28)

Recourir à une agence de placement

Le développement du marché des RPA a suscité la création d'agences de placement qui agissent comme intermédiaire entre les personnes âgées désireuses de s'installer dans une résidence et les exploitants des RPA. Leurs services sont gratuits pour les aînés. C'est en facturant un ou deux mois de loyer aux propriétaires des RPA à qui elles ont adressé un client qu'elles financent leurs activités.

Une minorité de nos informateurs nous ont dit faire appel à ces agences. La plupart d'entre eux se montrent très critiques de ces intermédiaires. Ils dénoncent à la fois les coûts élevés de leurs services, somme toute limités, et le fait que ce mode de financement favorise les grandes résidences à leur détriment.



Il y a Agence Doré, d'autres agences, deux autres agences... Puis une autre aussi, je ne me souviens plus c'est quoi le nom. Ça fait que je fais affaire avec comme trois agences. (Ent. n° 22)



Ça les frais sont énormes. C'est un mois de loyer plus taxes. Moi je ne peux pas me permettre de faire ça. Donc j'ai des ententes avec eux, que si jamais ça convient, ça leur convient, ça me convient, on fait les paiements en deux mois, parce que sinon je ne serais pas capable. (Ent. n° 4)



Ça c'est le point que je déteste le plus, je ne m'en gêne pas, c'est d'avoir quelqu'un à partir d'une agence et qu'il faut donner le montant total du mois plus TPS/TVQ. Comme s'ils nous vendent quelqu'un. Ça je déteste ça. [...] Nous autres on commence avec un mois en moins. Puis je trouve que c'est très cher. [...] Dans le fond eux autres ils ne sont pas intéressés à les amener ici. Où ce qu'ils sont intéressés à les amener c'est dans les grosses résidences où c'est 3000\$ puis 4000\$. Donc le premier mois 4000\$. Ce n'est pas seulement 1200\$. (Ent. n° 16)



Parce qu'eux autres ils prennent le premier mois. La dame elle rentre ici, ils prennent le premier mois à cause qu'ils te l'ont trouvée. Ça fait que la madame elle a payé 1400\$ son premier mois, plus les taxes. Eux autres, l'agence, ils chargent les taxes. Ça fait que ça m'a coûté 1609\$ et quelque chose pour que la dame s'en vienne ici [...]. Là j'ai réussi à l'avoir de même. Mais les agences de placement pour les résidents, eux autres ils favorisent des grosses places comme Résidences Soleil [...], parce que ça coûte plus cher, puis eux autres leurs chèques sont meilleurs. (Ent. n° 22)

Un propriétaire de petite RPA s'est dit outré par ce biais en faveur des grandes résidences, tout en signalant qu'une agence se distingue avantageusement des autres.



En quelque part en fait c'est ça, je ne suis pas assez cher pour eux. Quand tu es capable de placer quelqu'un à 3000\$, tu en places deux par semaine, c'est 6000\$. [silence de six secondes] C'est ça que je trouve dégueulasse.

Alors que j'ai une agence avec qui je travaille, (La personne est), super gentille, [...] elle a le client à cœur. Dans le sens où effectivement, elle va dire « Moi j'ai une personne, je pense qu'un tout petit milieu ça *fiterait* parfaitement ». [...] je lui dois un mois de loyer, mais on s'organise, je lui paye ça en deux versements. (Ent. n° 28)

Une directrice de petite RPA explique pourquoi elle a cessé de recourir à des agences.



Moi je ne prends pas d'agence. [...] on a décidé que ça coûtait moins cher d'avoir une chambre libre un mois ou deux, parce que c'est 2000\$, que d'avoir les agences qui placent les gens. Parce que c'est mal fait, les agences là, elles ne font rien dans leur job. [...] Mais moi j'ai déjà reçu un appel, « As-tu une chambre libre? » « Oui ». « Je suis une agence, je t'envoie quelqu'un ». Les familles sont venues visiter seules, on a signé tous les documents, puis ça m'a coûté 2000\$ parce que j'avais eu un appel. (Ent. n° 3)

Les services de ces agences sont également critiqués dans le réseau de la santé des services sociaux :



Ce qui est commun c'est ça, le premier mois est versé au courtier. Ce qui fait que le courtier ne regardera pas nécessairement en fonction du profil ISO-SMAF¹⁶ puis de tout ça. Il va regarder en fonction des places puis il va amener ça. [...] Moi je vois un enjeu éthique avec les gens au niveau des courtiers parce qu'ils ne connaissent pas l'ensemble des résidences du territoire, ils ne connaissent pas les enjeux de qualité des résidences. (Ent. n° 37)

¹⁶ SMAF : système de mesure de l'autonomie fonctionnelle. L'Iso-SMAF est un système de classement des personnes en 14 profils de perte d'autonomie.



Dans certains cas, le mauvais appariement entre les besoins de la personne âgée et la capacité d'une résidence à y répondre amène son exploitant à demander la relocalisation de la personne.



Ça fait que ce qu'on voit apparaître des fois, ce sont des retours à l'hôpital [...] Où là on reçoit des annexes 5¹⁷, puis là on se fait dire « Il n'est pas connu, il est passé par un courtier ». C'est sûr que moi les courtiers, je ne suis pas leur plus grand ami au quotidien. (Ent. n° 37)

La directrice d'une petite RPA citée à la page précédente abonde dans le même sens.



Ils facturent deux mois de loyer. Deux mois de loyer, pas de services. Ça fait que si le loyer coûte 1045\$, ça me coûte deux fois 1045\$. C'est bien, mais ce qu'on s'est rendu compte c'est que des fois les gens ils viennent ici, ils sont déjà lourds, de plus en plus lourds [...], ils restent trois mois. Moi au bout du compte je ne fais pas d'argent. (Ent. n° 3)

Accepter des aînés «référés» par les travailleurs sociaux du réseau

Comme certains informateurs l'ont mentionné plus haut, les locataires d'une petite résidence ont souvent été mis au courant de son existence par l'intermédiaire de travailleurs sociaux de leur CI(U)SSS. Une importante proportion des résidents des petites RPA s'y trouve en effet à la suite de leur intervention, que celle-ci ait eu lieu en soutien à domicile ou à l'hôpital.

En principe, la politique des établissements vis-à-vis des RPA consiste à fournir aux aînés une liste de résidences en mesure de les accueillir. Ces aînés et leurs proches peuvent ainsi visiter quelques RPA et se faire une idée de leur ambiance, de leurs services et de leurs tarifs. Par la suite, les aînés font leur propre choix. Par souci de neutralité, un intervenant social ne doit pas diriger une personne vers une résidence privée en particulier.

Trois agents du réseau témoignent de l'existence de cette norme.

Est-ce que vous avez des consignes sur quoi faire ou pas quoi faire pour dire aux personnes ce qui existe ou suggérer des résidences par exemple?



[...] lorsque les personnes doivent changer ou déménager à une résidence privée, ça passe toujours la plupart du temps par des travailleuses sociales. Elles viennent nous voir, à dire par exemple « J'ai tel profil de telle personne, qu'est-ce que tu me recommandes comme résidence? » Parce qu'on se rendait compte comme quoi on connaissait pas mal l'offre de services des résidences. [...] Donc ils nous donnent un profil, puis on essaie de donner quelques choix selon le budget, selon la personnalité de la personne, selon les diagnostics. [...] Mais sinon je savais comme quoi de l'hôpital aussi, ça se faisait [...]. Donc les travailleuses sociales recommandaient ou donnaient quelques noms de résidences privées. Mais sinon on ne pouvait pas donner... « OK allez-y dans telle résidence ». (Ent. n° 41)



¹⁷ Demande de services découlant de l'avis de dépassement de l'offre de services
<http://k10.pub.msss.rtss.qc.ca/public/k10Documentation.asp>



C'est sûr que nous on fait affaire, quand les familles décident de dire « Ben nous on peut se relocaliser, on va faire un choix pour aller au privé », on demande un accompagnement à partir de l'hôpital, à partir de là, puis on les aide à trouver. Pour nous, ce sont eux qui font le choix de la résidence privée en fonction de c'est quoi l'offre de services de la résidence privée, elle est tu capable d'offrir les services prétextant les besoins évalués, est-ce qu'elles le font de façon sécuritaire.

[...] mais je ne choisirai jamais une résidence privée pour une personne. On va lui dire ben « Dans votre gamme de prix, il y a peut-être telle, telle, telle résidence qui pourrait répondre. Allez visiter, regardez ce que vous voulez ». (Ent. n° 37)



[...] tu avais des exploitants qui nous appelaient, fâchés « Vous boycottez ma résidence », puis là on essayait de leur dire que non. Puis je dis aux intervenants, ce qu'on a dit, vous devez donner le nom des résidences qui sont capables répondre aux besoins, mais pas une en particulier. Ça fait que là... un choix. Tsé c'est sûr qu'ils ne donneront pas le nom d'une résidence qui est autonome à quelqu'un qui a besoin de services. [...] Mais mettons à services équivalents, il faut qu'ils nomment l'ensemble des résidences puis que les gens aillent visiter. C'est la consigne qu'on donne. (Ent. n° 39)

Trois exploitantes d'une petite RPA confirment les propos précédents.



Ils ne vont pas arriver à l'hôpital puis dire « Ben allez à cette résidence-là ». [...] Les travailleuses sociales vont toujours donner 4-5 choix de résidences par rapport au client [...] selon ses besoins. [...] Ils n'arrivent pas à l'hôpital puis ils disent « Allez directement à la résidence à [prénom] parce que c'est une ancienne collègue ». Non, pas du tout. Ils ont toujours le choix. (Ent. n° 21)



Et puis parfois justement j'ai des gens qui cherchent une petite résidence pour leurs parents, mais ils se font toujours donner une liste par le CIUSSS.

Ben souvent c'est des appels d'hôpitaux, alors des TS qui sont attirés à l'hôpital pour une reloc. Parce que c'est un non-retour à la maison, tout ça. Puis dépendamment aussi des finances de la personne [et] aussi est-ce que la personne serait mieux dans un petit milieu ou est-ce qu'elle serait capable d'endurer des 300 chambres puis ne pas se perdre. Ça fait qu'eux ils voient un peu tout ça puis ils font des appels *at large*. (Ent. n° 4)



[Les TS] donnent une liste de résidences où ce que la personne elle peut aller. Puis avant, les travailleurs sociaux ils venaient avec les familles puis les résidents. Mais asteure il faut que les familles fassent leurs recherches elles-mêmes. Ils leur remettent une liste de résidences, puis ils font des appels, puis ils me demandent pour les visites et tout. [...] Ouen. Une liste où... autonome, semi-autonome, où ce qu'ils peuvent aller. (Ent. n° 20)



Cette dernière informatrice ajoute toutefois qu'en pratique certains TS ne se gênent pas pour aiguiller un aîné vers une résidence précise lorsque, selon eux, la personne âgée y trouverait un milieu de vie qui lui conviendrait. Deux autres exploitants ont signalé cette pratique.



Mais des fois on est référés vraiment par des travailleurs sociaux. [...] Ils connaissent bien la résidence, puis ils savent que la personne va être bien parce que c'est sûr que nous on peut accepter les chaises roulantes. [...] Il n'y en a pas tellement qui prennent des chaises roulantes. (Ent. n° 20)



[...] j'ai des travailleurs sociaux qui m'appellent puis qui me disent « Est-ce que tu as de la place, parce que j'ai quelqu'un? Je veux te référer quelqu'un ». Ils ne sont pas supposés de faire ça [...], sauf qu'il y en a des travailleurs sociaux qui aident plus les gens [...] parce qu'ils connaissent la place. Quand ils ont quelqu'un de 60 ans à placer en résidence privée pour personnes âgées, elle ne veut peut-être pas s'en aller dans une place où ce qu'il y a juste des personnes âgées. Ça fait que j'ai beaucoup de références de l'hôpital. (Ent. n° 3)



Mais c'est arrivé, une travailleuse sociale justement qu'on connaît très bien puis qu'elle nous connaît très bien, elle est rendue au CLSC à Beauport, puis là elle m'appelle puis elle dit « Comment ça va? Ça fait longtemps. Là j'aurais quelqu'un à te référer ». J'ai dit « Elle vient d'où? » Elle dit « De Beauport. Mais ça fait assez longtemps qu'on se connaît, je voudrais la placer chez vous ». (Ent. n° 1)



Les deux informateurs ci-dessous témoignent à la fois de l'importance quantitative de ces références en provenance du réseau et du souci d'appariement des services aux besoins des aînés qui justifie ces contacts directs avec des petites RPA.

Les appels que vous avez, est-ce que ce sont des gens qui vous appellent directement ou il y a du réseau? Ou c'est les deux?



C'est les deux.

Puis les proportions, ça ressemble à quoi à peu près?

Des fois ce sont les familles qui m'appellent parce que c'est le réseau aussi qui leur a dit. Je te dirais pas loin de 50/50. Oui c'est autant... Puis souvent les intervenants aussi qui vont à domicile, ils vont venir ici puis ils vont me dire « J'ai un monsieur à domicile mais il me semble que je le verrais ici ». Tranquillement pas vite je commence à parler au conjoint ou à la conjointe. Ça aussi. On travaille vraiment ensemble.

En collaboration.

Ouen c'est ça. Puis je pense que c'est comme ça qu'il faut travailler. (Ent. n° 18)

Vos gens est-ce qu'ils viennent ici ou c'est le CLSC qui vous les réfère?



C'est les deux. C'est sûr qu'on a beaucoup d'appels des hôpitaux puis du CLSC, parce qu'il y a une pression puis les gens souvent...

Il y a beaucoup de monde tout seul dans la vie, puis il y a beaucoup de monde démuné, qui n'ont pas beaucoup de sous, qui ne seraient pas capables de faire des démarches. [...]. Puis sinon c'est [...] le réseau de la santé qui nous appelle, parce qu'eux ont quand même une idée de ce qu'on offre. Ils gardent quand même les données puis ils ont des expériences aussi avec nous, ça fait que des fois ils vont nous appeler en sachant que tel profil on peut le prendre. Ce n'est peut-être pas 50/50, il y a peut-être un peu plus du réseau, mais ça serait peut-être un 60/40 au niveau du pourcentage. (Ent. n° 19)

Les travailleurs sociaux prêtent donc assistance à des aînés qui se trouvent à domicile ou à l'hôpital. C'est toutefois pour les personnes qui occupent un lit d'hôpital au terme de leurs soins actifs, les patients NSA, qu'ils travaillent le plus sous pression. Celle-ci tient au fait que les patients NSA occupent inutilement un lit de courte durée qui, autrement, permettrait d'accueillir un nouveau patient. Cette mise en priorité du congé des patients NSA entre toutefois en conflit avec le temps requis pour accompagner adéquatement les personnes âgées qui doivent se résoudre à ne pas revenir à leur domicile privé et à intégrer plutôt une RPA.

Un agent du réseau témoigne des enjeux éthiques auxquels sont confrontées les TS qui assistent les aînés qui doivent quitter l'hôpital.



[...] ils accompagnent l'utilisateur ça fait qu'ils sont pris aussi entre l'arbre et l'écorce sur certains éléments, d'accompagner la personne dans le délai de sortie [...]. Puis ce sont des gros choix de décision de dire « Ben là vous ne pouvez pas retourner à domicile », là vous n'avez pas 12 mois pour... Il faut libérer un lit. Ça fait que ça c'est difficile. (Ent. n° 34)

Accueillir une personne qui vient de l'hôpital constitue également un défi pour les exploitants de petites RPA. Malgré le souci d'apparier besoins et services, il arrive que les TS « réfèrent » des personnes dont les besoins excèdent la capacité des résidences à les satisfaire.

Donc un moment donné quelqu'un à l'hôpital vous appelle, une travailleuse sociale, elle dit « On aurait quelqu'un, pourriez-vous... » ?



Oui c'est ça. Ils nous réfèrent la clientèle. Ils nous donnent un petit peu le portrait type de la personne, « Est-ce que tu penses que tu pourrais les accueillir ? » Oui. Puis on commence souvent par hébergement temporaire aussi, parce que justement on ne connaît pas la personne, on ne sait pas si on est capable de répondre à tous ses besoins. Puis après la personne si elle décide de rester, elle reste. Sinon il y en a plusieurs qui retournent chez eux, parce que ce sont des dépannages pour après une grosse chirurgie. (Ent. n° 31)



Ce qu'ils nous réfèrent c'est des cas de plus en plus lourds. On en refuse plus souvent qu'autrement. Les références de l'hôpital qui arrivent puis ils veulent les sortir absolument, mais nous autres icitte on n'est pas capables de les garder. (Ent. n° 13)

Donc ça arrive qu'un travailleur social mettons dise allez à la résidence [X] parce que c'est une place qui pourrait être bien [...] ?



Oui, oui. Mais à toutes les fois c'est du monde trop magané, puis je ne les prends pas. (Ent. n° 29)

Certaines petites RPA sont particulièrement sollicitées pour recevoir des personnes âgées à faible revenu, peu importe où elles habitaient préalablement.

Donc votre clientèle, elle vient d'où ?



Peu importe. Ce qui va être déterminant, c'est si la personne a les moyens de payer ou pas. Souvent l'hôpital... Encore cette semaine, le CHUL¹⁸ qui m'appelle, il me dit « J'ai un monsieur, c'est quoi le prix de vos chambres ? » [...] et quand ils m'appellent du CHUL, je le sais, je sais que s'ils m'appellent ici en Basse-Ville c'est parce que le monsieur n'a pas de moyens.

Ce n'est pas forcément qu'il vient de la Basse-Ville.

Non, ils le savent. Ce qu'ils font, tout le réseau le sait, c'est que dans certains coins c'est moins onéreux que d'autres. Donc quand ils m'appellent, c'est que la personne n'a pas de sous. (Ent. n° 28)



¹⁸ Centre hospitalier de l'Université Laval

Conclusion

En tant qu'agents économiques, les propriétaires de petites RPA tentent de tirer le meilleur parti des caractéristiques de leur résidence et de la conjoncture dans laquelle elle se trouve. Comme nous l'avons vu d'entrée de jeu, cette conjoncture est dominée par l'occupation croissante du marché des logements collectifs pour aînés avec services par de grands complexes résidentiels offrant appartements et services à la carte.

Cet empiètement du territoire occupé jusque-là par les petites RPA est notamment dû à l'essor de nouvelles bannières de RPA érigeant des immeubles imposants dans des municipalités de quelques milliers d'habitants. La **segmentation du marché** entre grandes et très grandes résidences, ciblant une clientèle relativement aisée et autonome, et petites RPA, s'adressant plutôt à des aînés moins nantis et moins autonomes, prévaut donc dans la plupart des sous-régions du Québec.

D'autres facteurs ont concouru à ce que les petites RPA accueillent une proportion croissante de personnes âgées moins autonomes. Parmi celles-ci, on compte l'augmentation du nombre de personnes ayant atteint le grand âge, le rehaussement des budgets de soutien à domicile, grâce auquel des aînés ont pu vivre plus longtemps en domicile privé, et les délais d'attente pour obtenir une place en RI ou en CHSLD qui forcent le maintien en RPA d'aînés peu autonomes.

Si la prépondérance des grandes RPA a globalement réduit la demande de logements en petites résidences, elle a aussi joué en sens inverse, à tout le moins pour les petites RPA toujours en activité. Premièrement, un certain nombre de leurs locataires est constitué d'aînés qui ont dû quitter la grande RPA où elles vivaient jusque-là lorsqu'elles n'ont plus eu les moyens d'assumer le prix des services que leur état requérait. Deuxièmement, comme l'expansion des grandes RPA a contribué à la fermeture de bon nombre de petites RPA, certains de leurs résidents ont intégré une autre petite RPA.

C'est dans cette dynamique de l'offre et de la demande de logements collectifs avec services pour aînés que s'inscrivent les moyens déployés par les exploitants de petites RPA pour y attirer de la clientèle. Comme nous l'avons vu, les petites RPA proposent un produit distinct de celui des grandes. À plusieurs égards, en effet, vivre dans une petite résidence diffère considérablement de vivre dans une grande RPA. On y habite une chambre plutôt qu'un appartement¹⁹, on partage les espaces communs avec un nombre limité de locataires, d'employés, et d'exploitants qui nous sont devenus familiers, on évolue dans un environnement physique à taille humaine, mais qui ne peut rivaliser avec le confort et la variété des services que proposent les grandes RPA, souvent de construction récente.

Offrir un milieu de vie chaleureux et «être aux petits soins» avec les personnes âgées que l'on accueille caractérise le **produit** que proposent les petites RPA. Ce sont ces deux éléments que leurs exploitants mettent de l'avant pour les promouvoir. Les petites RPA dont le produit est de moindre qualité doivent s'en remettre au bas prix qu'ils affichent pour espérer attirer des aînés.

La **promotion** des petites RPA se fonde sur leur réputation et se fait avant tout par le bouche à oreille, comme c'est souvent le cas pour les commerces de proximité. En effet, les petites résidences attirent généralement des aînés qui vivaient non loin. Ceci n'est guère surprenant si l'on considère que les aînés souhaitent souvent poursuivre leur vie dans une ville ou un quartier qu'ils connaissent.

C'est donc dire que la **localisation** des petites RPA détermine en partie la clientèle qu'elles sont susceptibles d'accueillir. Le recours à des sites Internet et à des agences de placement favorise toutefois l'attraction d'aînés plus largement distribués. Le travail de référencement des travailleurs sociaux peut également jouer en ce sens.

¹⁹ Mis à part les OBNL d'habitation dotés de logements.

Phénomène remarquable, en effet, la promotion des petites RPA vise tout autant des agents du réseau de la santé et des services sociaux que des clients potentiels. Une bonne partie des aînés ont en effet opté pour une petite RPA après avoir été accompagnés, ou à tout le moins informés, par des travailleurs sociaux du soutien à domicile ou des hôpitaux. Offrir un milieu de vie évalué favorablement par ces TS est donc un atout important pour une petite RPA.

Si, plus que les agences de placement, les travailleurs sociaux cherchent à proposer des résidences qui permettent d'apparier les services offerts aux besoins des personnes, leur rôle consiste aussi à trouver aussi rapidement que possible un domicile ou une place d'hébergement pour les personnes âgées toujours hospitalisées au terme de leurs soins actifs. La pression qui s'exerce sur eux en ce sens met à mal leur souci de bien accompagner les personnes âgées dans leur démarche de relocalisation.

D'après le tableau que nous venons de brosser, l'avenir des petites RPA semble tenir à leur capacité à fournir des services adéquats à des aînés relativement moins autonomes que ceux qui optent pour une grande résidence. C'est ce qu'indiquent les deux citations suivantes.



Moi je dis les grandes vont être des [catégories] 2, un peu 3²⁰. Une unité peut-être de soins, mais les petites, elles pourront jamais compétitionner la grande résidence, le resort là, qui va être offert à du 70 [ans] et plus. Mais il y a le vieillissement, mais les gens qui auront le plus besoin de soins vont devoir s'en aller vers plus de petites résidences. Moi, si j'avais une résidence, je m'en irais soins. (Ent. n° 44)



En fait la pensée de population est beaucoup ça, on veut augmenter le soutien à domicile. [...] Les gens veulent rester chez eux, ça fait qu'on fait tout... Ça fait que les gens, mais qu'ils sortent de chez eux astéure, dans les 5-10 prochaines années, ils vont sortir, entre guillemets, maganés, avec la santé précaire. Ça fait que la place des catégories 1 va diminuer de plus en plus, le marché pour ça va diminuer de plus en plus. Ça fait que nous quand on travaille avec nos propriétaires, on dit « Travaillez pour le long terme, travaillez pour des gens en perte d'autonomie » (Ent. n° 34)

Le déplacement de la demande vers des aînés en plus grande perte d'autonomie place toutefois les petites RPA dans une position précaire. Pour leur offrir des services adéquats, elles doivent en effet engager davantage de personnel et, par conséquent, accroître leurs revenus. Est-ce possible? Quel est le loyer d'une chambre dans une petite RPA? Les services y sont-ils facturés et, si oui, à quelle hauteur et de quelle manière? Dans quelle mesure les CI(U)SSS aident-ils pécuniairement les petites RPA ou leurs résidents? Quelle est l'incidence du crédit d'impôt pour maintien à domicile sur l'abordabilité des petites RPA? Bref, quel est le **prix** du produit offert par les petites RPA et dans quelle mesure celui-ci est-il subventionné par l'État? C'est ce que nous verrons dans le prochain fascicule.

²⁰ Selon le Règlement sur la certification des résidences privées pour aînés, une RPA appartient à l'une ou plus d'une de quatre catégories. Les RPA de catégorie 1 n'offrent que des services de base (repas, sécurité, loisirs); les RPA de catégorie 2 offrent en outre la distribution de médicaments; les RPA de catégorie 3 offrent des services d'assistance personnelle tandis que les RPA de catégorie 4 offrent des soins infirmiers. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cr/S-4.2,%20r.%200.01/20180324>