

10

Avril 2023 / numéro 10

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

«DANS NOTRE MÉTIER, ÇA S'EST ASSOMBRI BEAUCOUP PARCE QUE LE GOUVERNEMENT VEUT FAIRE DE NOUS DES PETITS HÔPITAUX».

Les effets de la certification
sur la viabilité économique
des petites RPA – première partie

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
Revenus et dépenses des petites RPA : une vision d'ensemble	3
Des revenus limités et sujets à des baisses significatives	3
Des dépenses d'exploitation difficilement compressibles	5
Des exploitants multitâches faiblement rémunérés	10
Les exigences de la certification et les dépenses des petites RPA	13
Des normes qui ont accentué la pénurie de préposées	13
Depuis 2007, un rehaussement des normes de formation	14
Une rémunération non compétitive mais de meilleures conditions de travail	17
La réduction du bassin d'employés potentiels	22
Des normes qui ont accru les dépenses d'exploitation	25
Payer des formations, souvent au profit d'autres employeurs	25
Le respect d'un seuil minimal de surveillance	29
La vérification obligatoire des antécédents judiciaires	32
L'accroissement du travail de bureau	33
Loger des aînés aux besoins grandissants: une mission impossible?	36
Conclusion	38



Introduction

Dans le présent fascicule, nous apporterons des éléments de réponse à la question suivante: L'imposition d'exigences de certification en 2007, et leur resserrement en 2013, ont-ils contribué à la fermeture des petites RPA?



Dans le fascicule 9, nous avons vu comment le gouvernement du Québec a cherché à réguler le marché des résidences privées pour aînés en instaurant un régime de certification. Celle-ci, qui a contribué à rehausser la sécurité des résidents et la qualité des services qu'ils recevaient, a également eu pour effet de faire porter aux exploitants des petites RPA une charge administrative qu'ils ont le plus souvent jugée excessive, voire néfaste. La formalisation des pratiques exigée par la certification a constitué pour certains d'entre eux un choc culturel, le milieu familial qu'ils se flattaient d'offrir se trouvant altéré par l'obligation d'y appliquer des normes professionnelles et administratives inspirées de celles du «réseau».

Dans le présent fascicule et le prochain, nous poursuivons notre investigation des causes sous-jacentes à la réduction progressive du nombre de petites RPA, soit celles qui ont moins de 50 logements. Plus spécifiquement, nous apporterons des éléments de réponse à la question suivante: L'imposition d'exigences de certification en 2007, et leur resserrement en 2013, ont-ils contribué à la fermeture des petites RPA?¹

Nous verrons que la professionnalisation des pratiques au sein des petites RPA et la sécurisation de l'édifice qui les abrite ont eu pour effet d'accroître leurs dépenses sans qu'il leur soit possible d'augmenter leurs revenus en proportion, contribuant ainsi à leur précarité financière. Pour certains, les exigences accrues en matière de formation du personnel et de tenue de dossiers ont apparenté les RPA à de «petits hôpitaux», mais sans que celles-ci aient les moyens de concurrencer la rémunération offerte dans le «réseau», ce qui a accentué la pénurie de préposés aux bénéficiaires en RPA. C'est ce que suggère la citation qui coiffe ce fascicule.

¹ Sauf exception, notre investigation s'arrêtera avant la période de pandémie de Covid-19. D'une part, notre collecte de matériaux est antérieure à celle-ci; d'autre part, la pandémie a en elle-même considérablement perturbé le secteur des RPA et il faudrait mener une nouvelle étude pour en mesurer les effets spécifiques sur les petites résidences.



Les extraits suivants, qui rendent compte d'une visite de RPA à but non lucratif effectuée par la ministre responsable des Aînés et des Proches aidants, Marguerite Blais, le 22 janvier 2019, illustrent la nature et l'ampleur des enjeux qui affectaient la survie des petites RPA.

«On veut maintenir des résidences communautaires dans les petits milieux. On va travailler ensemble pour trouver des solutions», a dit la ministre, en réitérant son engagement ferme de faire en sorte que les petites résidences et les résidences sans but lucratif que l'on retrouve dans les milieux un peu partout à travers le Québec soient préservées pour éviter des fermetures comme celles que l'on a constatées en 2018.

Ces fermetures de résidences pour aînés, dont les médias ont fait état tout au long de la dernière année, témoignent des difficultés que rencontrent leurs exploitants : application du seuil minimal de surveillance ; financement de l'installation de gicleurs ; maintien d'une offre de services accessible aux locataires : les défis sont nombreux.²

Ces défis étaient nombreux, en effet, de sorte que nous les décrivons dans deux fascicules distincts. Dans celui-ci, nous fournirons d'abord une vision d'ensemble des revenus et des dépenses des petites RPA. Nous expliquerons ensuite en quoi la certification a contribué à aggraver la pénurie de préposées³ dans les petites RPA et à accroître leurs dépenses d'exploitation. Nous exposerons enfin pourquoi, dans une telle conjoncture, il devenait de plus en plus difficile de loger des aînés aux besoins grandissants.

Dans le prochain fascicule, nous décrivons l'incidence de la certification sur les dépenses en immobilisations des petites RPA. Nous accorderons une place prépondérante aux mesures visant à accroître la sécurité des résidents des RPA en cas d'incendie dont, au premier chef, l'installation de gicleurs.

² <https://rqoh.com/aucune-residence-sans-but-lucratif-ne-doit-etre-contrainte-de-fermer-la-ministre-blais-a-la-rencontre-des-osbl-dhabitation-pour-aines/>

³ Comme la grande majorité des préposés sont des préposées, nous avons privilégié la forme féminine, sauf lorsque nos sources emploient le masculin ou que le contexte justifie l'emploi de celui-ci.



Revenus et dépenses des petites RPA: une vision d'ensemble

Comme la plupart des organisations, les petites RPA tirent des revenus de leurs activités et encourent des dépenses pour les accomplir. Une RPA dégage un bénéfice net – ou un surplus dans le cas d'une RPA à but non lucratif – lorsque ses revenus dépassent ses dépenses et un déficit dans le cas contraire.

Pour contextualiser l'effet des mesures de la certification sur la viabilité économique des petites RPA, nous exposerons tour à tour dans la présente section ce que des exploitants nous ont confié quant à leurs revenus, leurs dépenses et, pour ce qui est des RPA à but lucratif, leur rémunération. Nous ferons abstraction des dépenses qui découlent directement des exigences de la certification. Nous traiterons des dépenses d'exploitation dans les sections suivantes et des dépenses en immobilisations dans le prochain fascicule.

Des revenus limités et sujets à des baisses significatives

Comme nous l'avons vu dans le fascicule 7, les revenus des petites RPA provenaient avant tout des loyers mensuels que leur payaient leurs résidents. Contrairement aux grandes RPA, la moitié des 32 petites RPA que nous avons étudiées proposaient un forfait tout inclus, tandis que 10 recouraient à une méthode mixte, c'est-à-dire que s'ajoutait au loyer un montant fixe pour les services, quelle que soit la quantité consommée par chaque résident. Seule une minorité d'exploitants (6/32) utilisait la méthode des services à la carte qui prévaut dans les grandes RPA.

Le coût de la vie dans une petite RPA (loyer et services) était généralement plus bas que celui de la moyenne du secteur. À l'époque de nos entrevues, en 2018-2019, le coût moyen était d'environ 1 450 \$ par mois, soit 17 400 \$ par an et par résident. Quelques exploitants touchaient des revenus additionnels en offrant des places en ressources intermédiaire (RI) ou en logeant des aînés en vertu d'une entente avec leur CI(U)SSS (les « articles 108 »).

Plusieurs exploitants justifiaient ces bas tarifs par le fait que leur clientèle n'avait pas les moyens de payer davantage. C'est ce qu'indiquent les trois citations suivantes. La première est de la présidente du conseil d'administration d'une RPA à but non lucratif et les deux autres, d'exploitantes d'une RPA à but lucratif.

Ce n'est pas une option d'augmenter le loyer donc.



Non. Si vous êtes un actuaire, vous allez me dire « Oui, augmente le loyer ». [...] Puis ça fait deux ans qu'on n'a pas augmenté. C'est parce que nous probablement qu'on a la mauvaise optique, mais nous autres on est là pour les personnes âgées. Puis si ça remonte à 1 600 \$, elles n'auront plus les moyens de rester chez nous. [...] Là cette année on augmente de 15 \$. Ça va nous donner l'argent [...] pour mon 1,5 %, pour les employés. Je ne pense pas qu'on peut me demander d'augmenter ça beaucoup plus [...]. La pension de vieillesse [...] augmente de 2-3 \$ par mois à chaque année. Mais ils n'ont pas d'autres moyens. (Ent. n° 24⁴)



⁴ Nous avons réalisé 44 entrevues dans le cadre de notre recherche. Les entrevues numérotées de 1 à 32 l'ont été avec des exploitants (individu ou couple) des responsables administratifs ou des membres de conseil d'administration de chacune des 32 petites RPA que nous avons visitées. Nous avons mené les entrevues 33 à 44 avec des agents du réseau de la santé et des services sociaux et quatre informateurs clés du secteur des RPA.



Ça fait que nous financièrement on ne peut pas... [augmenter les loyers]. Là on est le 1^{er} mai aujourd'hui. Moi je sais que je dois donner une augmentation de salaire. Mais si j'augmente les salaires... Moi mes revenus c'est les résidents. Les résidents, je le sais, je le vis, au téléphone quand ils m'appellent, « Comment ça coûte? » Je reçois juste ça. (Ent. n° 27)



[Avec] deux chambres de libres, le mois prochain il faut que je fasse attention parce que là je ne serai pas capable de faire les travaux. [...] il y a une dame un jour qui me dit « C'est vous le propriétaire? Vous devez faire de l'argent ». J'ai dit « Madame, si je faisais de l'argent, je ne serais pas en train de passer le balai, de faire les travaux, de faire l'épicerie. (Ent. n° 28)



Puis icitte on ne pouvait pas demander cher, on est en région, puis on a toujours les gens qui sont les plus pauvres. Mais c'est les plus gentils au moins. (Ent. n° 29)

Des agents du réseau ont également observé ces aléas financiers.



Il y a des résidences qu'un moment donné elles arrivaient avec un petit peu de profit avec 12, 13, 14, puis là il en meurt trois. Mais les seuils minimaux d'employés⁶ font en sorte que même s'il en meurt 3-4 ou même 5, vous allez être obligé d'avoir le même staff jour/soir/nuit. Un moment donné ce n'est plus long que le cash ne rentre plus puis le cash sort. (Ent. n° 40)

Comme le revenu total d'une petite RPA est fonction du loyer mensuel de ses résidents⁵ et du nombre de logements que ceux-ci occupent, le départ ou le décès d'un nombre même limité d'entre eux entraîne une chute des revenus durant la période où leurs logements demeurent inoccupés. Cette baisse de revenus peut facilement rendre une petite RPA déficitaire.

Les trois extraits suivants illustrent cette situation.

[...] vous avez besoin de combien de personnes [résidentes] pour que ça demeure rentable, pour que vous arriviez? Là vous êtes à quinze.



Il faut que je reste à quinze. [...] Ben si j'en perds... Regarde, il y a une année j'en ai perdu trois dans une semaine. Puis j'ai mis mon employée sur le chômage. (Ent. n° 2)



[...] le réseau un jour il va falloir qu'il contribue financièrement. [En] CHSLD, la RAMQ en finance une partie. [...] C'est la même chose en RI. [...]. Quand tu as neuf places puis si [...] tu as eu un décès, puis tu en avais une libre, [...] tu en as juste sept d'occupées à 1 200 \$. Puis là ça se peut qu'on ait une plainte parce qu'ils sont insatisfaits de la nourriture, mais ça se peut qu'effectivement ils coupent en quelque part (petit rire) (Ent. n° 33)

Puis est-ce que vous avez besoin d'être plein pour arriver?



Oui.
Il faut neuf personnes?

Oui, oui. Moi je n'arrive pas sinon. Mais il faut dire qu'ils mangent bien. (Ent. n° 12)



⁵ Auquel s'ajoute, pour certains, le prix des services.

⁶ Le seuil minimal de surveillance est une exigence du Règlement de 2013. Nous y reviendrons.

Ce phénomène d'inoccupation partielle des logements d'une petite RPA est-il fréquent? De quelle ampleur est-il? Dans le fascicule 5, le second volet de notre étude proposait une comparaison entre les petites RPA et les RI de moins de 50 places. La taille moyenne des 40 RPA qui participaient à ce volet était de 16,5 logements, dont 14,9 chambres simples. Leur taux d'inoccupation s'élevait à 20,2 %, soit en moyenne 3,3 logements⁷.

À l'échelle du Québec, selon les données extraites du registre des RPA le 1^{er} novembre 2018, les 1 117 RPA de moins de 50 logements accueillait 18 391 résidents dans 19 431 logements, pour un taux d'occupation de 94,6 %. En pratique, le taux d'inoccupation était supérieur à 5,4 % puisqu'un nombre indéterminé d'aînés vivaient à deux dans le même logement. Le parc immobilier des petites RPA comprenait en effet 7,8 % de chambres doubles et 19,2 % d'appartements, pour 73,0 % de chambres simples⁸. Selon les données du registre, le taux d'occupation des petites RPA, soit le nombre de résidents par rapport à la capacité déclarée d'accueil était de 80,6 %.

Bref, de manière générale, le revenu par logement des petites RPA suffisait pour couvrir leurs dépenses lorsque la résidence était pleine, mais la situation devenait rapidement problématique lorsque le taux d'inoccupation augmentait. De quelle nature étaient ces dépenses? C'est ce que nous verrons dans les deux prochaines sous-sections.

Des dépenses d'exploitation difficilement compressibles

Les dépenses d'exploitation d'une petite RPA comprennent les frais directement liés à l'accomplissement de sa mission, comme la rémunération du personnel de soins et de cuisine et le coût des repas servis aux résidents. À ces dépenses directes, s'ajoutent des frais généraux ou administratifs. Ceux-ci demeurent relativement constants quel que soit le nombre de résidents. Ces frais incluent le coût de l'électricité, du chauffage et des assurances ainsi que les impôts fonciers. Ces frais comprennent aussi les charges liées aux immobilisations, comme le remboursement d'une hypothèque et l'entretien régulier d'un système d'alarme. Nous développerons davantage ce dernier volet dans le fascicule 11.

Dans les extraits suivants, deux des trois propriétaires cités à la page précédente donnent une idée de l'ordre de grandeur des principales dépenses de leur résidence.



Parce que ça me prend quatre chambres [sur 14] pour mes salaires, mes remises aux gouvernements. [...] Oui, l'hypothèque, après ça c'est les assurances. Les assurances c'est 600 \$ par mois. L'huile c'est 800 \$ par mois. L'électricité c'est 500 \$ par mois. Ça c'est à part de la bouffe. L'ascenseur, ils viennent la vérifier deux fois par année, c'est 325 \$ du coup, ça fait 650 \$ par année.

Puis on ne parle pas des taxes municipales puis les taxes scolaires. [...] ça me coûte 10 000 \$ de taxes par année. C'est pour ça qu'il ne faut pas qu'il m'arrive trop d'avaries, parce que sans ça il faut que je calcule. Mon frigidaire s'est brisé, ça m'a coûté 2 500 \$ le réparer. Ça fait que ça, ça brise mon budget. (Ent. n° 2)



⁷ G. Bravo, L. Demers, D. Brodeur et L. Trottier (2021a), *Résidences privées pour aînés et ressources intermédiaires : comment ces milieux de vie et leurs résidents se comparent-ils?* mars, p. 20
<http://recherche.enap.ca/128/Publications-et-projets-de-recherche.enap>

⁸ La presque totalité des chambres doubles se trouvait dans les petites RPA à but lucratif alors que 62 % des appartements se trouvaient dans les RPA à but non lucratif. Les deux tiers des logements de ces dernières étaient des appartements.

Les revenus mensuels de la RPA dont il est question ci-dessous sont de l'ordre de 24 000 \$ lorsque toutes ses chambres sont occupées.



Le gros des postes c'est l'hypothèque, les salaires, la bouffe [...]. Puis après ça c'est les rénovations.

L'hypothèque c'est aussi pesant que les autres?

Oui. C'est [hésitation, il calcule] 1/6 des dépenses. C'est à peu près 3 300 \$ par mois. [...] La nourriture on est à [hésitation] 4 000 \$... 5 000 \$ peut-être. Et les salaires, 4 000 \$. [...] On est déjà à 13 000 \$. Après ça, il y a l'assurance qui coûte très cher. Les à-côtés, ça va vite. Ça va très vite. (Ent. n° 28)

Le propriétaire d'une RPA de neuf chambres évoque ses principaux postes de dépenses.



[L'alimentation] c'est ce qui me coûte le plus cher, 2 000 \$ d'épicerie par mois. Ils n'ont pas froid. Chacun a son système dans sa chambre, il peut le mettre à comment il veut. Mais c'est 26, c'est chaud, c'est chaud. [...] Ils ont l'air climatisé l'été. [...] Ce qui me coûte cher c'est la bouffe, c'est l'électricité puis le câble, 232 \$ [...] pour eux autres, à part de mon côté. (Ent. n° 12)

On peut se surprendre de la proportion somme toute réduite des coûts de main-d'œuvre par rapport à l'ensemble des autres dépenses. Une partie de l'explication tient aux revenus limités des petites RPA et l'autre, au caractère largement incompressible des frais généraux et administratifs. En conséquence, un exploitant doit à la fois limiter le nombre de ses employés et leur taux de rémunération.



Moi, mon revenu c'est les résidents. Si ça me coûte 5 000 \$ de plus de salaire dans l'année, je vais le prendre où mon 5 000 \$? 5 000 \$ divisé par 16? Je ne peux pas augmenter ça, par résident. Ça fait que veux, veux pas, un moment donné où je peux couper? Il faut bien que je les nourrisse, l'électricité, les taxes, ça se paye... (Ent. n° 27)

Selon le fascicule 5 (p. 11), les 40 résidences du volet RPA/RI de notre étude comptaient en moyenne 3,1 employés pour 16,5 logements, dont 13,2 étaient occupés. Les quatre catégories d'emploi les plus importantes étaient les préposées aux bénéficiaires (1,1) suivies du personnel affecté à la préparation des repas (0,8), à l'entretien ménager (0,7) et à l'encadrement et l'administration (0,4). On ne trouvait pratiquement pas d'infirmière, d'infirmière auxiliaire ou d'employé en charge des loisirs dans ces petites RPA.

Comment un exploitant peut-il fonctionner correctement avec un si petit nombre d'employés? En accomplissant des activités de toutes natures qui réduisent les besoins en main-d'œuvre. C'est particulièrement le cas pour les exploitants des RPA de moins de 10 logements.



Mais d'habitude je suis tout seul. J'assure le service 24 heures. C'est moi qui fais les repas, c'est moi qui fais le ménage, c'est moi qui fais les soins. Je fais tout ça. (Ent. n° 12)



Moi je suis administrateur, je suis cuisinier, je suis ménager, je suis préposé, je fais tout. (Ent. n° 1)



[...] je ne vois plus mes enfants à moitié, je ne vois plus mes petits-enfants grandir. On n'a plus de vie. [...] Puis quand on sort, on est fou raide. [...] grosse sortie, je vais faire mon épicerie. Je sors puis reviens icitte, défais l'épicerie, sers l'épicerie, fais à manger, fais le lavage, fais le repassage. (Sonnerie de téléphone) Je n'ai jamais de téléphone (ton ironique). (Ent. n° 29)



En outre, étant donné le petit nombre d'employés par résidence, la division des tâches est moins nette que dans les grandes RPA.



Dans les petits milieux comme nous, on ne peut pas avoir des postes dédiés, du style une personne à la cuisine, une personne à l'entretien, personnel préposé. Il faut que la personne sache tout faire. [...] (Ent. n° 28)

Plusieurs exploitants font aussi appel à des proches pour les épauler.



Mon horaire de travail? 7 heures et demie je suis ici, je finis quand je finis. Ça fait que c'est souvent très tard. [...] On essaie d'être parti aux alentours de 7 heures mais des fois c'est plus 10 heures, 11 heures. [...] mon conjoint il [...] vient faire les travaux de réparation la fin de semaine. [...] Des travaux d'amélioration. Oui. Les enfants aident beaucoup aussi. (Ent n° 21)



[...] c'est moi qui s'occupe de toute sa papiasse, la comptabilité puis [la] gestion. Je ne travaille pas auprès des gens. Je fais juste le restant. [...] Je suis une amie. C'est de l'aide que je donne. Moi je suis rendue à 70 ans. Je n'ai pas envie de déclarer de revenus dans mon rapport d'impôt. (Ent. n° 2)

De la même manière, l'absence d'une personne dédiée aux loisirs n'empêche pas certains exploitants d'offrir des activités divertissantes à peu de frais.



Puis icitte [...], je me paye un chanteur, il vient chanter un dimanche par mois. C'est moi qui le paye. [...] On fait des bingos, puis ils adorent ça, mais ce n'est jamais les résidents qui payent [...]. C'est toujours moi, ça me coûte 50 \$ puis 60 \$ de prix. Ils aiment ça, je ne les prive pas. C'est comme le journal. [...] Je paye deux journaux à tous les jours. Ça ne paraît pas, mais c'est [...] 50 \$ par mois. (Ent. n° 2)



Notre plus beau coup, [...] c'est qu'individuellement on n'était pas capable de se payer une technicienne en loisirs, sauf qu'à la gang on est capables. Ça fait qu'on a engagé une technicienne en loisirs puis elle, elle fait quatre sessions de cinq jours où [...] elle fait la tournée de nos résidences. Ça fait qu'elle, elle travaille à temps complet. (Ent. n° 18)



Tous les lundis c'est le bingo, le mardi [...] on a une bénévole qui vient faire des exercices avec eux, puis après ils jouent aux poches [...]. Et après on a le vendredi [...] la messe, tout ce qui est pastoral [...]. La coiffeuse vient... (Ent. n° 21)



Les petites RPA à but non lucratif offraient aussi des loisirs peu onéreux à leurs locataires, souvent plus autonomes que ceux des RPA à but lucratif.



J'en ai plusieurs qui s'en vont au centre de jour, des après-midis. [...] Puis au 2^e étage on a une petite bibliothèque, on a une table, il y en a qui s'amuse, ils jouent aux cartes. [...] On a une messe le troisième jeudi du mois [...]. Là il y en a beaucoup, là ça participe. [...] Ils sont contents. (Ent. n° 20)



À toutes les semaines il y a des activités. [...] ce n'est pas le même jeu à toutes les semaines [...]. Il y a des messes, il y a des rencontres... Là on avait un petit comité d'activités un bout de temps pour rajouter des activités le jeudi, mais là les résidents ils trouvaient que c'était comme trop. (Ent. n° 15)



Service d'animation et de loisirs, au moins trois fois par semaine, quatre quand c'est possible. J'ai quand même un bon groupe de bénévoles. J'ai une dizaine de bénévoles vraiment impliqués puis actifs, qui amènent une belle dynamique dans la résidence. (Ent. n° 31)



Non, [je n'ai] que des préposées [...]. Je n'aurais pas les moyens de payer une infirmière. [...] Donc les gens que je paye, je les paye 13 \$ de l'heure. [...] Déjà moi, j'ai quasiment honte avec mon salaire à 13 \$, sincèrement je suis mal à l'aise, [...] mais je ne peux pas dire OK je te mets ça à 14 \$-15 \$, parce que si j'ai deux chambres de libres je n'y arriverai pas. (Ent. n° 28)



[...], il manque de personnel. [...] Préposées aux bénéficiaires, il n'y en a pas des tonnes. [...] Puis moi je ne peux pas payer 19 \$ de l'heure. [...] Nous, on est la résidence qui paye le plus dans [la sous-région]. La plupart sont au salaire minimum. Nous, les employés ont 13,50 \$ de l'heure. [...] La gérante elle a plus cher, naturellement. [...] elle a 15,25 \$. [...] si j'étais millionnaire, je donnerais beaucoup plus que ça, mais on ne peut pas. (Ent. n° 24)

Quel salaire vous pouvez offrir à vos préposées ici ?



Ils ont entre 14 \$ et 15 \$.

C'est plus que la moyenne ça, non ?

La moyenne c'est 13,25 \$.

Puis au public c'est combien ?

Ça commence à 18 \$. (Ent. n° 3)



C'est des employés payés à 12 \$ puis à 13 \$ de l'heure, tu ne vis pas avec ça. Et surtout avec la *job* qu'ils font. Ils en mériteraient. Moi quand je vois le menuisier qui en gagne 22 \$ de l'heure puis mes PAB [préposées aux bénéficiaires] qui gagnent 13 \$ de l'heure, ça ne se peut pas. (Ent. n° 9)





On commence à 14 \$. [...] Le plus haut qui gagne ici c'est 17,50 \$.



Notre infirmière [retraîtée et à temps partiel] (Ent. n° 14)



[...] maintenant je suis au-dessus du marché. [...] Ça dépend. S'ils ont leurs cours avec un bagage, ça va tout de suite 14 \$, des fois 15 \$ l'heure. Mais sinon on commence quand même à un plus bas salaire. (Ent. n° 4)

Les revenus limités dont disposaient plusieurs exploitants de petites RPA ne leur permettaient pas non plus d'augmenter le salaire d'employés plus expérimentés.



On n'est pas capable de donner beaucoup, mais on essaie d'être vraiment équitable. Ça fait qu'une dame qui avait dit «Ah j'ai vu votre annonce», puis là j'avais dit «Le salaire de départ c'est 13,50 \$». «Aye moi c'est parce que j'ai 20 ans d'expérience», «[...] Moi je ne peux pas vous offrir 17 \$ parce que ça fait 20 ans que vous faites ça». J'en ai un ici que ça fait 20 ans qu'il fait ça, puis il ne gagne pas 17 \$. «Ça fait que si je vous dis oui à vous, ben c'est parce qu'on va décider d'augmenter le salaire de tout le monde». Puis [...], ça ne serait pas responsable financièrement de le faire. (Ent. n° 19)

Comme nous l'avons vu plus haut, la nourriture constitue une dépense importante dans les petites RPA. C'est un des rares postes budgétaires qui évolue en fonction du nombre de résidents.

C'est donc sur les dépenses d'alimentation qu'il est possible de rogner, parfois au détriment de la qualité des repas servis. C'est ce que vilipendait le propriétaire d'une RPA qu'il venait d'ouvrir.



Je suis allé dans une résidence, le monsieur il me dit «Regarde, une soupe aux pois tu achètes ça à 0,99 \$, je rajoute de l'eau puis je les sers les neuf. C'est-tu payant?» Crisse! Puis il leur donne la moitié d'un hot-dog avec une soupe aux pois, avec la cacane à 0,99 \$. Il a servi toute la gang. [...] Non ici ce n'est pas de même. Puis il y a une personne qui est venue ici puis elle a dit «Tu leur donnes ben trop, tu les gâtes ben trop». (Ent. n° 22)

Il n'est pas possible de réduire de beaucoup les autres dépenses d'exploitation, qui sont souvent incompréhensibles. C'est le cas pour les frais généraux.

Votre hypothèque, est-ce que c'est considérable dans votre budget?



À l'heure actuelle on paye 2 480 \$ par mois. C'est un bon montant. (Ent. n° 11)



L'électricité ça coûte cher aussi. Ça a coûté 1 800 \$ les deux derniers mois. Les personnes âgées elles ont le droit de se chauffer, elles payent. [...] Le comptable il coûte 4 400 \$ par année. Les assurances me coûtent 4 000 \$. (Ent. n° 24)

Est-ce que vous avez un comptable pour les deux [RPA]?



Oui, ça me coûte 1 600 \$ par année. [...] (Ent. n° 28)



Les taxes comptaient pour une part non négligeable de ces frais fixes.



icitte les taxes ça a l'air de rien, 13 000 \$ de taxes par année parce que je suis commercial. Tabarnak, 13 000 \$. C'est toutes des affaires que vous ne pensez pas mais qu'un coup qu'on a fini de payer, on n'a plus une ostie de cenne. [...] Les taxes scolaires 1 800 \$. (Ent. n° 12)



[...] c'est un petit village puis on paye cher de taxes. C'est ça icitte, rien que payer les taxes puis les assurances, tout de suite là en partant c'est... c'est quasiment deux mois des vieux. (Rire) (Ent. n° 29)



Tsé juste en taxe d'eau on paye un bras.



En taxe d'eau c'est un 4 000 \$-5 000 \$. (Ent. n° 27)

Les frais d'exploitation peuvent aussi inclure le coût des services d'une agence de placement de personnes âgées souhaitant emménager dans une RPA⁹.



Donc il vous appelle, il dit « J'ai une personne, tel et tel profil, est-ce que tu as une chambre? » Je dis oui. Il dit « Bon tu peux la faire à combien? », je dis « Je la fais à 1 600 \$ ». Si on close le contrat, l'agent touche le premier mois de loyer. (Ent. n° 28).

Des exploitants multitâches faiblement rémunérés

Dans une petite RPA à but lucratif, la rémunération que peut en tirer l'exploitant dépend de la différence entre les revenus et les dépenses annuels de la résidence. Dans la grande majorité des 26 RPA à but lucratif que nous avons étudiées, le propriétaire – ou l'un d'entre eux – était l'exploitant de la résidence. De leur côté, les petites RPA à but non lucratif étaient dirigées par les membres bénévoles de leur conseil d'administration. Celui-ci confiait la gestion quotidienne de la résidence à une personne salariée.

Les RPA de neuf chambres ou moins avaient une structure de revenus et de coûts qui empêchait leur exploitant d'embaucher des préposées à temps plein, contribuant du même coup à augmenter leurs heures de travail.



Si tu mets un employé à temps plein dans une neuf et moins, tu ne peux pas arriver. C'est toi qu'il faut qui fasse la majorité de tes quarts de travail, incluant la nuit [...]. Donc souvent les exploitants des neuf et moins sont sur place, dorment s'ils le peuvent, font des rondes. [...] ça leur fait sauver des heures. Donc c'est assez rock and roll, je dirais (rire). (Ent. n° 33)



⁹ Voir à ce sujet L. Demers et G. Bravo (2021b), « S'il faut que tu travailles juste là-dedans pour l'argent, t'es mieux de pas être ici ». *Les revenus des petites RPA et le crédit d'impôt pour maintien à domicile*, août, p. 23-24. <http://recherche.enap.ca/128/Publications-et-projets-de-recherche.enap>.

La propriétaire exploitante d'une RPA de 32 logements confirme ce propos.



Il y en a que pour arriver il va falloir qu'ils travaillent 100 heures par semaine. Les neuf et moins, ils n'ont pas le choix de faire des 24 heures sur 24. Oui ils vont dormir la nuit, ce n'est pas nécessairement une garde réveillée, mais tout propriétaire soucieux va dormir rien que sur une oreille. Ce n'est pas comme dormir à la maison. Moi j'essaie de travailler 10 heures par jour... (Ent. n° 18)

Même dans les résidences de plus de 10 chambres, l'exploitant ne se limitait pas à la gérer.



Ça [désignant un ouvrier présent], c'est l'homme que j'ai actuellement pour rénover les salles de bain. Je pourrais le faire moi-même mais [entre] l'épicerie, les rendez-vous, les autres trucs et ainsi de suite, je n'ai pas le temps. Je commencerais à poser une tuile de céramique, le téléphone qui sonne, oublie ça. Donc là, j'ai quelqu'un qui me fait les rénovations. J'ai une autre personne qui me fait l'entretien ménager. (Ent. n° 28)



Il n'y a personne qui veut acheter ça [sa résidence] parce qu'ils savent que c'est 24/24. Parce que ce n'est pas assez gros pour mettre beaucoup d'employés, ça fait qu'il faut que tu travailles. (Ent. n° 2)



[...] moi je fais tout, tout, tout. J'ai une adjointe qui fait quelques heures avec moi. (Ent. n° 7)

En plus de ses trois préposées, une par quart de travail, l'exploitante d'une RPA travaillait « 60-80 heures/semaine dedans [pour faire le] reste, l'administration, la bouffe... »

C'est vous qui faites à manger les trois repas ?



Oui. J'ai une petite aide [...]. Puis elle rentre dans le fond quand qu'elle veut. C'est comme une amie, ça fait 25 ans que je la connais.

[...] c'est vous qui faites toute l'administration...

Les achats, prendre les rendez-vous médicaux s'ils ont besoin, gérer les budgets de chacun, les coupes de cheveux quand la coiffeuse vient, appeler une infirmière pour les soins de pied, leur couper leurs ongles, leur donner leur bain [petit rire]. (Ent. n° 30)

La pénurie de personnel a également forcé un certain nombre d'exploitants à augmenter leurs heures de travail.

Vous faites toutes ces heures-là parce que vous n'avez pas de personnel...



On n'en a pas. [...] au centre de main-d'œuvre, tout le monde en cherche.



[...] c'est rendu que tu as des résidences qui ferment parce qu'elles ne sont pas capables d'avoir d'employés... [...] moi je fais au-dessus de 100 heures par semaine. [Prénom du conjoint] en fait, j'ai ma fille qui en fait, puis ce n'est pas comptabilisé ça là. S'il fallait payer un employé pour chaque heure de travail, Seigneur on ne serait plus là ça fait longtemps. (Ent. n° 13)



Le nombre élevé d'heures que les exploitants consacraient à leur résidence ne signifiait pas pour autant qu'ils en tiraient une rémunération à l'avenant, bien au contraire.

Êtes-vous capable de vous prendre un salaire ?
Oui, mais ne mettez pas ça à l'heure parce que je n'ose même plus le compter, ça serait gênant. (Ent. n° 9)



[...] nous autres, les petites résidences, on ne fait pas des millions. [...] je suis certaine que ton salaire par mois, c'est mon salaire pour un an. (Ent. n° 8)



Je ne me prends pas un gros salaire, c'est sûr. [...] Mais oui, j'arrive quand même à me prendre un salaire. [...] C'est fini l'époque que c'est payant. Si tu donnes [...] vraiment tous les services puis que tu t'occupes bien de tes résidents, tu ne gagneras pas 100 000 \$ par année. [...] (Ent. n° 18)



Ça fait que là c'est ça, tu payes puis tu payes, ça fait que tu travailles pour pas grand-chose. Les employés [...] ils travaillent deux jours et puis des fois rien qu'une journée et demie par semaine, puis ils gagnent plus que moi [...] pour le mois. Ça fait que je trouve ça plate puis dur. (Ent. n° 29)



Puis vous avez des résidences où l'exploitant travaille jour/soir/nuit, 7 jours sur 7, ou quasiment. [...] Donc les petites résidences ne peuvent survivre uniquement que si l'exploitant est une main-d'œuvre à 60, 68, 70 heures par semaine. (Ent. n° 40)



Le propriétaire d'une petite RPA qui est une entreprise individuelle¹⁰ décrit sa situation.



Mais parce que c'est moi, je n'ai pas le droit de me prendre un salaire. Ils considèrent ça comme un gain. [...] Ils ont dit que j'ai eu 58 000 \$ de revenu l'année passée. [...]. Donne-moi 12 \$ de l'heure 24 heures par jour, pendant 365 jours. Tu vas voir ça que ça va te coûter cher en ostie. Ça fait que c'est ça moi qui me purge un petit peu. [...] J'ai payé 23 000 \$ d'impôts cette année. Calcule 58 000 \$ - 23 000 \$, c'est ce que j'aurais gagné? (Ent. n° 12)



¹⁰ Une entreprise individuelle est « une entreprise à propriétaire unique, qui est exploitée par une seule personne [...]. Une telle entreprise n'a pas d'existence juridique distincte de son propriétaire et n'a ni personnalité juridique ni patrimoine distincts. [...] De plus, comme cette personne est la seule propriétaire de l'entreprise, c'est elle qui en retire tous les profits et qui en subit toutes les pertes, s'il y a lieu ». <https://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/differentes-formes-juridiques/>

Les exigences de la certification et les dépenses des petites RPA

Dans le fascicule 9, nous avons relaté dans les grandes lignes l'historique de la certification des RPA. À l'époque de nos entrevues, en 2018-2019, le règlement en vigueur depuis le 13 mars 2013¹¹ continuait de s'appliquer, même si un nouveau règlement lui avait succédé le 5 avril 2018¹². Celui-ci apportait des modifications relativement mineures au précédent, la plus significative consistant à faire passer de deux à quatre le nombre de catégories de RPA.

Ce changement a toutefois posé des problèmes d'interprétation quant à la délimitation des catégories 3¹³ et 4¹⁴. Pour cette raison, aucun manuel d'interprétation du nouveau règlement n'a été produit et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a lancé des travaux qui ont conduit à l'entrée en vigueur d'une quatrième version du règlement le 15 décembre 2022. Nous n'en traiterons pas ici parce que ce règlement est postérieur de quelques années à notre collecte de matériaux et qu'il est trop tôt pour en mesurer les effets sur la viabilité des petites RPA.

Par rapport au règlement de 2007, celui de 2013 ajoutait ou relevait les exigences en matière de personnel quant à :

- la formation des préposées aux bénéficiaires
- le respect d'un seuil minimal de personnel présent en tout temps
- la vérification obligatoire des antécédents judiciaires de tout le personnel et des bénévoles œuvrant dans une RPA

et en matière de sécurité des résidents par :

- la mise en place d'un système d'appel à l'aide
- l'établissement et le maintien à jour d'un plan de sécurité incendie
- la tenue d'un registre des incidents et des accidents¹⁵

Comme nous le verrons dans la suite du fascicule, ce rehaussement des normes a contribué à accroître la pénurie de préposées et les coûts d'exploitation des petites RPA. Il a aussi alourdi la charge administrative des exploitants, comme nous l'avions signalé dans le fascicule 9.

Des normes qui ont accentué la pénurie de préposées

La volonté du gouvernement du Québec d'accroître la sécurité des aînés vivant en RPA et la qualité des soins qu'ils y recevaient s'est traduite par un rehaussement progressif des normes de formation des préposées aux bénéficiaires, qui donnent la plus grande part des soins en RPA.

Dans cette section, nous reconstituerons d'abord l'historique de la formation exigée des préposées. Nous examinerons ensuite comment le relèvement des normes de formation a réduit la capacité des petites RPA de recruter et de conserver des préposées. D'une part, ces RPA perdaient des préposées formées au profit du « réseau » ; d'autre part, elles n'avaient plus accès au bassin de préposées peu formées dans lequel elles puisaient par le passé.

¹¹ Le Règlement sur les conditions d'obtention d'un certificat de conformité et les normes d'exploitation d'une résidence privée pour aînés

¹² Le Règlement sur la certification des résidences privées pour aînés

¹³ RPA avec services d'assistance personnelle et administration de médicaments

¹⁴ RPA avec soins infirmiers

¹⁵ <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/S-4.2,%20r.%205.01%20/>

Depuis 2007, un rehaussement des normes de formation

La première version du règlement sur la certification – le Règlement sur les conditions d’obtention d’un certificat de conformité de résidence pour personnes âgées – est entré en vigueur le 1^{er} février 2007. Les exigences en matière de formation du personnel étaient les suivantes :

- L’exploitant qui offre des services d’assistance personnelle doit assurer la présence dans la résidence d’au moins une personne majeure à son emploi. « Cette personne doit posséder une formation à jour dans les domaines suivants :
 1. la réanimation cardiorespiratoire [RCR]
 2. le secourisme général
 3. le déplacement sécuritaire des personnes » [PDSB] (art. 14)
- Des employés non professionnels à l’emploi d’une RPA peuvent dispenser des soins invasifs d’assistance aux activités de la vie quotidienne (art. 15) ou administrer un médicament (art. 22) à un résident lorsque ces actes sont posés « à l’intérieur d’un programme de soutien à domicile fourni par un [...] CLSC¹⁶, c’est-à-dire à des personnes qui sont inscrites à ce programme [...] »¹⁷.

C’est une infirmière du CLSC qui autorise cette délégation d’acte après avoir évalué les conditions cliniques du résident. Une infirmière ou une infirmière auxiliaire du CLSC offre un enseignement individualisé à l’employé non professionnel de la résidence et, dans le cas d’un soin invasif d’assistance, en supervise l’exécution lorsqu’il est donné pour la première fois.

Cette délégation des actes est souvent nommée « Loi 90 », en référence au Projet de loi n° 90 de 2002, Loi modifiant le Code des professions et d’autres dispositions législatives dans le domaine de la santé, dont les articles 39.7 à 39.9 rendaient cette délégation possible.¹⁸

En 2004, soit deux ans après l’autorisation de cette délégation d’actes, plusieurs organismes, représentant les personnes âgées, les employés syndiqués ainsi que les RPA à but lucratif et à but non lucratif, avaient créé la Table de concertation sur les besoins de formation du personnel des résidences et des CHSLD¹⁹ privés du Québec.

Après s’être incorporée et avoir obtenu le soutien financier d’Emploi-Québec pour étudier les besoins de formation dans le secteur des RPA, la Table de concertation lançait, en septembre 2008, le programme « Assistance aux personnes âgées » mis au point en collaboration avec une commission scolaire. Ce programme a par la suite été offert en collaboration avec les services aux entreprises des commissions scolaires du Québec réunis dans Formation Québec en réseau. Le programme bénéficiait d’un financement d’Emploi-Québec.²⁰

En mai 2010, la table de concertation devenait Formarez, Mutuelle de formation des résidences pour aînés. Formarez a existé de 2010 à 2016 et a bénéficié d’importantes subventions de la Commission des partenaires du marché du travail. Celles-ci lui ont permis de former quelques milliers d’employés de RPA, principalement des préposées aux bénéficiaires dans les grands centres urbains²¹. Aux préposées, elle offrait le programme de formation d’assistance à la personne en RPA (AP-RPA) qui était d’une durée de 78 heures en 2016²².



Au début c’était un programme qui se voulait le plus près possible du milieu, dans une RPA, même des animateurs-coaches, des capsules web, des outils... Mais il n’y a pas assez de volume pour ça, je pense que ça n’a pas marché. (Ent. n° 33).

¹⁶ Centre local de services communautaires

¹⁷ MSSS (2007), *Manuel d’application du Règlement sur les conditions d’obtention d’un certificat de conformité de résidence pour personnes âgées*, p. 22.

¹⁸ https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/lois_et_reglements/LoisAnnuelles/fr/2002/2002C33F.PDF

¹⁹ Centre d’hébergement et de soins de longue durée

²⁰ Formarez, Mutuelle de formation des résidences privées pour aînés (2011), *Projet de loi 16. Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière de santé et de services sociaux afin notamment de resserrer les processus de certification des résidences pour personnes âgées. Commentaires*, 25 août. <https://docplayer.fr/20442064-Projet-de-loi-16-commentaires-de-formarez-la-mutuelle-de-formation-des-residences-pour-aines-du-quebec.html>

²¹ Y. Blanchet (2022), *Les mutuelles de formation au Québec : un modèle à renforcer ou à imiter?*, Étude IRPP, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques <https://irpp.org/wp-content/uploads/2022/04/Les-mutuelles-de-formation-au-Quebec-un-modele-a-renforcer-ou-a-imiter.pdf>

²² <https://forgescom.com/residence-privees-pour-aines-redemarrage-de-la-formation-aprpa/>

Dans son étude des mutuelles de formation au Québec de 2008 à 2017, Blanchet attribuait en partie la fermeture de Formarez au fait que

[...] l'industrie se compose principalement de petites résidences privées pour aînés qui se font concurrence. Celles-ci étaient réticentes à prendre part aux activités de formation de la mutuelle, craignant de perdre des employés au profit de grandes résidences du secteur public qui ont tendance à offrir de meilleurs salaires.²³

Une exploitante de RPA soutenait cette interprétation.



Formarez a sorti, j'ai formé des filles, et au mois de juin ben j'ai perdu cinq filles qui sont parties travailler à l'hôpital avec un salaire et des avantages. L'année d'après j'ai formé des filles, j'ai perdu deux filles. Là un moment donné j'ai fait OK moi je les forme, vous me les formez pour moi, puis elles partent. Mais là ça s'est parlé, là ils ont fait une autre sorte de formation, parce que Formarez ça a été un flop, ils ont perdu de l'argent. (Ent. n° 3)

Comme nous le verrons plus loin, cette concurrence prévalait toujours au moment de notre étude.

Le 13 mars 2013, le règlement de 2007 était remplacé par le Règlement sur les conditions d'obtention d'un certificat de conformité et les normes d'exploitation d'une résidence privée pour aînés. Le nouveau règlement rehaussait considérablement les exigences en matière de formation, comme on peut le constater en consultant l'encadré ci-contre.

Les exigences de formation des préposés du règlement de 2013

Avec l'entrée en vigueur du règlement de 2013, les préposés devaient, au plus tard un an après leur entrée en fonction, faire reconnaître leurs compétences pour agir à ce titre

- soit en disposant d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) portant sur l'assistance à la personne en établissement de santé ou à domicile (870 heures),
- soit en ayant obtenu d'une commission scolaire un document officiel confirmant qu'ils avaient une formation ou une expérience leur permettant de maîtriser les compétences requises d'un préposé (art. 23 et 34).

La formation AP-RPA de 78 h faisait partie des formations reconnues. Quant aux candidats sans diplôme, ils devaient entreprendre un processus de reconnaissance des acquis (RAC) et effectuer au besoin certaines formations.

Au plus tard un an après leur entrée en fonction, les préposés devaient également avoir complété avec succès des formations portant sur la réanimation cardiorespiratoire (RCR), le secourisme général et les principes de déplacement sécuritaire des personnes (PDSB) (art. 22).

La «Loi 90»

Le règlement de 2013 stipulait qu'un employé non professionnel d'une RPA pouvait effectuer des soins invasifs d'assistance aux activités de la vie quotidienne ou administrer des médicaments aux personnes inscrites au programme de soutien à domicile d'un CLSC (art. 32). L'établissement devait toutefois s'assurer de la qualité des actes délégués en vérifiant que les préposés étaient adéquatement formés et qu'ils étaient supervisés de manière appropriée. Le règlement autorisait néanmoins un établissement à conserver les activités de formation, comme c'était le cas dans le règlement de 2007.

²³ Blanchet, *op. cit.*, p. 25.

Après la fermeture de Formarez, plusieurs commissions scolaires ont continué d'offrir la formation AP-RPA. Jusqu'au 31 mars 2017, cette formation a été subventionnée par Emploi-Québec à hauteur de 50 % du salaire des préposées et de 50 % de leurs frais de formation²⁴.

Le 17 mai 2018, les ministres de l'Éducation, du Loisir et du Sport et de la Santé et des Services sociaux annonçaient la création d'une attestation d'études professionnelles (AEP) pour le programme « Assistance à la personne en résidence privée pour aînés » (APRPA). D'une durée de 180 heures, ce programme était offert dans les centres de formation professionnelle des commissions scolaires. Une aide financière de quatre millions de dollars permettait d'en assurer la gratuité et de la rendre disponible dans l'ensemble du Québec^{25 26}.



Il y a la formation au centre de formation professionnelle [de DEP]. Mais APRPA, [...] c'est que la commission scolaire va évaluer le candidat, puis va regarder ses compétences, puis ça se peut qu'elle lui dise « Tu as tel module à faire, c'est 30 heures », ou sinon « Tu as aucune expérience, aucune formation, tu as 180 heures. Tu fais tous les modules » puis ça va prendre six mois à deux soirs par semaine, par exemple. (Ent. n° 33)

En principe, ce programme devait aider les petites RPA à conserver leurs préposées.



Là il y a une autre formation qui est supposée de partir seulement pour les résidences privées. C'est six semaines de 30 heures. Quand ils vont sortir de là, ils ne peuvent pas aller travailler à l'hôpital. (Ent. n° 3)

En pratique toutefois, ce n'était pas forcément le cas.



[...] il y a une nouvelle formation qui sort pour les préposés aux bénéficiaires en résidence privée pour aînés, [...] c'est une formation allégée en termes d'heures. Mais là [...] le réseau de la santé puis les commissions scolaires disent: « Ben vous pouvez commencer votre formation puis on vous embauche même si vous n'avez pas fini ». [...] ça fait mal aux résidences parce que les gens ils ne vont pas [y] travailler parce qu'ils ont déjà une *job* [...] à l'hôpital ou en CHSLD. Ben parce que ces gens-là ne travaillent pas tout seuls. Mais dans une résidence, le préposé il faut qu'il soit formé tout de suite s'il travaille tout seul, ça fait qu'il faut qu'il ait toutes les formations avant la première surveillance. (Ent. n° 38)

La citation précédente met en relief le fait qu'un employé qui n'a pas complété sa formation de préposée ne peut être laissé seul avec des patients ou des résidents. Dans les établissements, cela ne pose pas problème puisque plus d'un employé travaille sur une même unité. Ce n'est toutefois pas le cas dans plusieurs petites RPA, ce qui joue contre elles.

En outre, comme nous le verrons dans la prochaine sous-section, le relèvement des normes désavantageait considérablement les petites RPA dans leurs efforts pour recruter et conserver des préposées.



²⁴ https://www.msss.gouv.qc.ca/inc/documents/ministere/acces_info/demandes-acces/2017-2018/2017-2018-116-Document.pdf

²⁵ <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1101772/nouvelle-formation-preposes-beneficiaires-quebec-privés>

²⁶ <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/programme-d-assistance-a-la-personne-en-residence-privée-pour-aines---une-nouvelle-attestation-detudes-professionnelles-et-des-investissements-en-region-682946451.html>. En 2023, le coût d'inscription à ce programme varie de 100 \$ à 150 \$ selon les sites de formation professionnelle consultés.

Une rémunération non compétitive mais de meilleures conditions de travail

À l'époque où nous avons fait nos entrevues, la rareté de main-d'œuvre se faisait déjà sentir au Québec dans plusieurs secteurs d'activité. C'était le cas dans celui des RPA pour les préposées aux bénéficiaires, mais aussi pour le personnel de cuisine.



Actuellement, [...] un préposé aux bénéficiaires gagne 13,50 \$ au départ. En cuisine, ça dépend si la personne a des responsabilités ou pas, mais ça tourne autour de ça aussi. La personne qui a des responsabilités, c'est un peu plus. Au niveau des soins infirmiers, on n'est même pas capable de donner 20 \$ de l'heure. Donc ce n'est vraiment pas compétitif quand on regarde dans des grosses résidences, où là ils ont un volume intéressant donc ils sont capables dès le départ d'offrir 15 \$-15,50 \$ de l'heure. (Ent. n° 19)



[...] les employés mangent encore plus de misère que moi. Ça fait que c'est ça qui fait qu'avec les années, c'est de plus en plus difficile. Puis là on est rendu près du mur, parce [qu']on a un manque de personnel, criant. C'est sûr que ce n'est pas [...] juste de la faute de la certification, c'est qu'on n'a pas les moyens pour les payer assez. (Ent. n° 9)

Cette rareté de personnel mettait non seulement les petites RPA en concurrence avec les plus grandes, mais aussi entre elles.



[Dans une RPA appartenant à la même propriétaire], les employés lui rapportaient régulièrement qu'ils recevaient des appels chez eux d'autres résidences pour dire « Si tu viens chez nous, je vais te donner 2 \$ de plus de l'heure ». [...] Ça c'est ordinaire [petit rire]. [...] Puis quand moi je suis arrivée ici, il y a des employés qui fument, puis il y a un propriétaire qui s'arrête, ou un directeur « Ouen comment vous trouvez ça ici? Moi la résidence unetelle si vous cherchez de l'ouvrage... » Il faut être culotté pareil [rire]. Tu arrêtes dans mon stationnement pour venir faire de la sollicitation. (Ent. n° 19).



Ben nous autres, ce n'est pas tant nos résidents que le personnel qui est dur à gérer. [...] C'est si ça ne fait pas chez vous, ça va faire ailleurs. [...] Quand on a acheté on était comme dans ceux-là qui payaient très bien, puis on a augmenté depuis le temps. Mais vu qu'il y a des places qui manquent de personnel ben ils offrent comme... [...] On a tout le temps une pression, « Ben si tu ne me donnes pas ça je vais... » Tsé?

Vous êtes rendu à combien pour un préposé, ce que vous donnez de l'heure? [...]



14 \$, 15 \$...



À part des primes.



Oui à 15,50 \$ plus 1 \$ de prime de nuit, on est à 16,50 \$. (Ent. n° 27)



Je fais partie d'un regroupement [...] pour les RPA. [...] On a le même problème partout. Ce n'est pas rien qu'icitte.



Ce n'est plus nous autres qui est boss, c'est les employés qui sont boss parce que si tu ne travailles pas ici, tu vas travailler demain chez le voisin. Si ça ne fait pas chez le voisin, le deuxième voisin...



Il y a beaucoup d'employés qui travaillent à deux places. On en a perdu une nous autres v'là deux mois parce qu'elle travaillait dans une autre résidence. L'autre résidence perd des employés, ben là ils lui ont offert un poste, un 7/7, ça fait qu'elle l'a pris la fille. (Ent. n° 13.)

Les petites RPA en mesure d'offrir un salaire légèrement supérieur pouvaient, de cette manière, fidéliser leurs employés.

Est-ce que c'est difficile pour vous...



De recruter du personnel? Non pas du tout [...]. C'est sûr que le salaire normalement dans les résidences privées c'est le salaire minimum. [...] Nous on est à 15 \$ de l'heure ici, parce [qu'] on veut garder notre personnel, on veut éliminer un peu la concurrence des autres aussi. (Ent. n° 21)

Votre rémunération, est-ce que c'est au-dessus du marché?



Oui, [...] maintenant je suis au-dessus du marché. Ça dépend. S'ils ont leurs cours avec un bagage, ça va tout de suite 14 \$, des fois 15 \$ l'heure. Mais sinon on commence quand même à un plus bas salaire. (Ent. n° 4)

Le principal compétiteur des petites RPA en matière de personnel était toutefois le «réseau», dont les établissements offraient des taux horaires et des avantages sociaux nettement supérieurs aux leurs²⁷, alors même qu'on y avait réduit les exigences de formation pour faire face à la rareté de la main-d'œuvre.



Parce que la pénurie de personnel, à l'hôpital ils l'ont aussi, ça fait que leurs critères à l'hôpital avant c'était le diplôme de préposé, secondaire 5. Là [...], ils ont enlevé le secondaire 5, c'est diplôme. [...] ça fait que j'en ai perdu [des préposés formés], puis pas juste moi là. Dans la région j'ai des gens qu'au mois de juin [2018] on s'arrachait les cheveux de la tête, les vacances s'en venaient, on avait perdu un paquet d'employés. (Ent. n° 3)

Donc vous avez des préposés jour, soir, nuit?



Oui, des préposés dûment formés. Parce que s'il y a un inspecteur qui arrive [...] et mes employés n'ont pas le RCR, PDSB et la formation préposé, [...] je n'ai pas le droit de les faire travailler [...]. Et le réseau de la santé demande les mêmes exigences maintenant. Avant, pour travailler dans une institution, il fallait le DEP²⁸ complet, mais vu qu'ils sont en pénurie, ils ont baissé les exigences. Mais nous on n'a pas le droit de les baisser. Ça fait que je suis en compétition avec du 18 \$ de l'heure versus 12,50 \$ pas de fonds de pension, pas rien. Mais ça ce n'est pas grave, ça ne leur dérange pas du tout. Puis des fois il y a même des intervenants qui vont essayer d'en prendre de mes employés. (Ent. n° 7)



²⁷ Soit 20 jours de vacances, 13 congés fériés et 9,6 jours de maladie pour les employés à temps complet. <https://avenirensante.gouv.qc.ca/carrieres/prepose-aux-beneficiaires>, page consultée le 21 février 2023.

²⁸ Diplôme d'études professionnelles

La concurrence jouait aussi pour le personnel en cuisine.



[...] j'avais formé une cuisinière, [...] hier elle [...] a dit « Je m'en vais en ressource intermédiaire, le salaire est meilleur ». [...] Ça fait que là aujourd'hui je suis à la cuisine. Là je n'ai pas de cuisinière pour la semaine prochaine. Ça faisait trois semaines qu'elle avait commencé. Je venais de finir de la former. Ça fait chier, excusez. (Ent. n° 18)

Plusieurs informateurs dénonçaient cette concurrence inégale et le maraudage auquel se livraient les établissements auprès de leurs employés.



Il y en a qui veulent améliorer leurs conditions aussi. Il y en a qui se font offrir... Le CIUSSS²⁹, ils sont en grosse campagne de recrutement parce qu'ils ont [...] exactement le même problème que moi. Ça se vit partout. Puis eux autres offrent 18 \$ de l'heure en commençant. (Ent. n° 19)



Puis les RPA sont en pénurie de personnel, mais le CIUSSS aussi. Ça fait qu'on est un compétiteur déloyal pour les RPA. Les gens vont faire un peu d'expérience dans les RPA, puis après ils viennent donner leur nom au CIUSSS, puis on les embauche [rire]. (Ent. n° 35)



Oui, le réseau il maraude tout le temps, tout le temps, tout le temps.

Est-ce que vous en avez perdu dans les dernières années?

Là on a une nouvelle petite fille qui vient de rentrer, il faut qu'elle suive une formation PDSB, [...] une formation RCR. Elle en a pour trois ans à suivre la formation avant qu'on puisse la laisser toute seule avec les résidents. Puis le pire c'est qu'en-dedans de trois ans le CIUSSS³⁰ va venir la chercher parce qu'ils vont lui offrir 3 \$-4 \$ de plus de l'heure.

On en a formé déjà puis l'hôpital est venu les chercher [...] quasiment par la main. [...] Ben ils sont au courant, ils viennent icitte, ils donnent les services. Ça fait qu'un moment donné ils parlent avec la petite infirmière [sic], « Ben il y a un poste qui vient de s'ouvrir », « Ah ouen, on va appliquer ». Merci, bonsoir, elle part de 13 \$, 12 \$ de l'heure puis elle tombe à 18 \$. Ça nous est arrivé, pas rien qu'une fois. Comment tu veux les retenir? Je ne suis pas capable de payer 18 \$. (Ent. n° 13)



Oui, on a de la misère [à recruter du personnel]. C'est un fléau. De un, parce qu'on n'est pas argenté pour le payer. [...] j'avais engagé [...] une fille de nuit qui sortait de l'école, puis elle, elle avait passé des entrevues à l'hôpital, puis à l'hôpital ils avaient dit « Non, on ne te sélectionne pas, tu n'as pas passé en entrevue » [...]. Elle a commencé à travailler [...], trois semaines après elle avait un téléphone de l'hôpital. Elle s'est en allée à l'hôpital. Tu gagnes 5 \$ de l'heure de plus, ça fait 40 \$ par jour. (Ent. n° 18)

Comme nous le verrons dans la prochaine section, cette « compétition déloyale » enrageait d'autant plus les exploitants de petites RPA que c'était souvent eux qui avaient payé pour former ces employés.

²⁹ Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

³⁰ Centre intégré de santé et de services sociaux

En contrepartie, des exploitants de petites RPA parvenaient à recruter des employés du «réseau» en faisant valoir leur meilleure qualité de vie au travail.

Est-ce qu'il y en a qui viennent de centres d'hébergement?



Jacinthe, oui, oui.



Les conditions de vie c'était important pour elle parce que le salaire est moins élevé ici, tu n'as pas de fonds de pension, tu n'as pas de syndicat, mais sauf que pour elle la qualité de vie... elle a le *shift* qu'elle veut, il n'y a jamais d'*overtime*, la paye rentre toujours...



Puis les autres qui sont ici, je me dis tout le temps ils pourraient partir puis aller travailler dans les hôpitaux parce qu'ils en demandent tellement, mais ça ne fait pas partie de leur plan. [...] ils savent que les conditions de travail ce n'est vraiment pas la même chose à l'hôpital qu'ici. (Ent. n° 14)

Est-ce que ça vous est arrivé de perdre des employés au profit mettons d'un CHSLD...



Jamais, c'est le contraire. [...] le CHSLD viennent ici...

Ils sont payés plus cher.

Oui, puis ils ont des bénéfices marginaux super intéressants.

Et ils préfèrent malgré tout...

Parce qu'ils sont brûlés. [...] J'en ai un qui travaille de nuit. Justement lui, ils l'ont brûlé puis il a quitté l'emploi. Puis étant donné [que] c'est beaucoup plus tranquille, ben au moins il a une vie plus saine. (Ent. n° 4)



[...] la dernière, elle travaillait pour une résidence qui a fermé, elle aurait pu aller travailler au CIUSSS, elle avait de l'expérience, mais elle était à l'aise avec notre genre de... Moi je n'ai pas travaillé au CIUSSS, mais j'imagine que c'est tout le temps sous pression puis tu as 15 minutes pour laver une personne. Chez nous, en autant que tu t'occupes bien des personnes âgées, tu contrôles ta *job* pendant sept heures. Il faut que tu fasses du ménage, des affaires, mais personne en principe ne te pousse dans le dos. (Ent. n° 24)

Une exploitante améliorerait l'attractivité de sa résidence en proposant à ses préposées des horaires adaptés à leur situation.



[...] j'en ai qui ont travaillé à l'hôpital, [...] j'en ai deux qui sont revenus, parce que ce n'est pas pareil à l'hôpital. Il n'y a pas la même approche relationnelle avec les patients. Ici ils sont trois pour 18, là-bas tu es une pour 27, puis tu n'arrêtes pas. Moi [...] j'ai fait une souplesse dans mes horaires, j'ai changé les heures pour les mères monoparentales, j'ai augmenté une semaine sur deux les heures. [...] c'est comme ça que j'ai réussi à garder des gens, avec la souplesse, mais [...] des fois c'est un tricotage d'horaire à faire. (Ent. n° 3)

Cette perception que les préposées des établissements supportaient une lourde charge de travail a été confirmée par les résultats d'un sondage conduit par la Centrale des syndicats nationaux (CSN) en 2019 auprès de 8 511 préposés aux bénéficiaires de centres hospitaliers et de CHSLD publics et privés conventionnés, dont 88 % de femmes³¹. Selon ce sondage, «seulement 7 % des répondantes et des répondants affirment pouvoir accomplir toutes les tâches qu'on leur demande d'exécuter durant leurs heures régulières de travail»³².

³¹ https://www.fsss.qc.ca/download/cat2/resultats_sondage_pab_vff.pdf

³² Ibid., p. 7.

La citation suivante, tirée du rapport de ce sondage, donne une idée de la pression ressentie par des préposées qui travaillent en établissement.

« Je n’ai jamais le temps de donner un bain de qualité au cours de mon quart de travail, étant donné toutes les autres tâches à faire (distribution de lingerie, emmener des bénéficiaires aux toilettes, effectuer adéquatement les programmes de marche) etc. Je manque de temps aussi au courant de la soirée à exécuter tous les besoins de base de mes bénéficiaires (élimination, alimentation, les occuper, les rassurer), dû à un ratio de bénéficiaires trop élevé dans ma charge sur une unité de soins³³. »

« Pour les préposées en EESAD, la latitude décisionnelle est ressentie positivement, de même que pour les préposées en RPA. La charge de travail, mentionnée à plusieurs reprises, n’est pas un enjeu fondamental pour ces milieux, au contraire de la faiblesse des salaires et du manque d’avantages sociaux. Si on peut reconnaître que l’augmentation des salaires ou la dotation des préposées en avantages sociaux est une difficulté notable pour ce type d’entreprises, une compensation en termes de flexibilité des horaires, de proximité du gestionnaire immédiat et de dotation suffisante en heures de travail peut servir à réduire les risques de départ³⁴. »

Une recherche sur le maintien en emploi des préposées aux bénéficiaires effectuée tant dans les RPA et les entreprises d’économie sociale d’aide à domicile (EÉSSAD) que dans des établissements du « réseau » corroborait l’écart de qualité de vie au travail et de rémunération entre ces deux premiers milieux et le troisième.

Bref, dans cette lutte inégale que livraient les petites RPA aux établissements du « réseau » pour recruter et conserver des préposées formées, les premières pouvaient tenter de faire contrepoids aux salaires et aux avantages sociaux supérieurs pratiqués dans les établissements publics en faisant valoir la qualité de vie au travail qu’elles offraient.

³³ Idem.

³⁴ F. Aubry (chercheur principal) et coll. (2017), *Les conditions et stratégies gagnantes du maintien en emploi des préposées aux bénéficiaires expérimentées dans les ressources d’hébergement domiciliaires et institutionnelles privées et publiques*, Rapport de recherche, Programme actions concertées, Fonds de recherche du Québec – Société et culture, n. p. Soulignés dans le texte original.



La réduction du bassin d'employés potentiels

En relevant les exigences de formation des préposées œuvrant en RPA, le règlement de 2013 avait ainsi avivé la concurrence entre celles-ci et les établissements du réseau. Elle avait aussi, du même coup, désavantagé les petites RPA en leur interdisant de recourir au personnel sans formation qu'elles pouvaient engager jusque-là.



Ou les cours, les formations, qu'ils demandent pour des non-professionnels, des fois qu'il faut qu'ils aient le fameux cours au niveau RPA. J'ai des personnes que j'ai mises à pied... [...] Puis moi il y en a beaucoup que j'ai perdus à cause de ça, des employés, puis le problème c'est que c'est difficile d'avoir des employés qui ont toutes leurs formations. (Ent. n° 30, F.)



Si elle n'a pas son cours, il faut qu'elle aille faire son PDSB sinon tu ne peux pas l'engager. Ce n'est pas tout le monde qui a ça. (Ent. n° 13)



Puis souvent les gens qui veulent venir n'ont pas leur formation. Donc ici ça prend un seuil minimal, des gens qui ont le RCR, qui ont au moins commencé leurs cours. Puis le PDSB, souvent ils ne l'ont pas. Donc si on veut prendre ces gens-là, il faut mettre deux membres du personnel, un qui l'a puis un qui ne l'a pas. Tant qu'à en mettre un qui l'a déjà, on est peut-être mieux de mettre juste celui-là qui l'a. (Ent. n° 26)



Moi je serais prête à ce qu'on avance³⁵, mais le problème c'est les employés qui sont plus difficiles à trouver. Ici en région il n'en pleut pas. Puis du fait qu'on est un OSBL³⁶ [...], peut-être que c'est le salaire aussi. Une préposée ou ben une infirmière, je ne suis pas sûre qu'elles aillent travailler à 15 \$ de l'heure. [...]. (Ent. n° 15)

Certains exploitants remettaient en question l'utilité d'une formation complète pour les préposées. D'une part, une formation de base suffisait à leurs yeux pour donner de bons soins ; d'autre part, l'exigence d'une formation complète leur faisait perdre de bons employés.



Ça fait que c'est ça, c'est le manque de personnel. [...] il y en a plein qui sont venus donner leur nom, mais ils n'ont pas de cours ça fait que je ne peux pas les engager. Mais il pourrait se donner un cours de... au lieu d'être 180, de 50 heures, ça serait en masse. (Ent. n° 29)



Ce qui a été nommé, [dans] notre regroupement, [c'est] que s'ils allégeaient un petit peu [...] ces normes-là vraiment très serrées... Parce que souvent on trouvait des gens qui étaient à la maison puis qui avaient le goût, puis on était assurés [qu'ils] pouvaient donner de très bons services, qu'ils n'avaient pas besoin de la formation complète. Oui, au niveau des soins, mais ça le soin on l'a avec la formation Loi 90. [...] c'est quand même quelque chose qui est moins long, de faire cette formation-là que de faire une formation de 78 heures qui est étirée sur quatre mois et demi, cinq mois [...]. (Ent. n° 32)



[...] ma madame ça faisait cinq ans qu'elle était ici, mais il aurait fallu qu'elle retourne à l'école pour refaire tel cours, tel cours, telle Loi 90, aux deux ans ou aux années, puis se faire évaluer... Puis [...] des fois quand ça fait 15 ans ça reste que c'est la même affaire [...]. Je ne dis pas quand tu appliques un soin nouveau, tu n'as pas donné d'insuline ça fait deux ans, tu as peut-être besoin d'avoir une petite formation. C'est le gros bon sens. (Ent. n° 30)

³⁵ C'est-à-dire qu'on ajoute du personnel pour accroître les services aux résidents.

³⁶ Organisme sans but lucratif

Dans la même veine, la directrice d'une résidence qui comptait une RI au rez-de-chaussée et une RPA à l'étage témoignait du fait que les exigences de formation étaient plus élevées en RPA qu'en RI, même si la clientèle en RI requérait davantage de soins.



Puis les employés aussi, avoir toutes les formations [...]. Parce que j'en ai des bonnes préposées en bas qui n'ont pas de diplôme, qui pourraient travailler en haut, qui ne le feront pas parce qu'ils n'ont pas de diplôme. (Ent. n° 3)

Certains exploitants soulignaient en outre que le fait de détenir un diplôme n'était pas toujours un gage de qualité. Selon eux, une préposée peu formée mais attentionnée valait mieux.



[...] on a des gens comme Michèle, elle n'a pas son cours de préposé, c'est une dame qui [...] est meilleure [...] que toutes les autres préposées.



Consciencieuse.



Puis c'est arrivé avec Estelle aussi, elle n'avait pas tout son cours, elle est en train de compléter parce qu'elle est obligée, mais...



Elle sait plus comment ça fonctionne que le diplôme qu'elle va avoir sur le mur. [...] puis ton diplôme ne te fait pas réagir de la bonne façon. [...] on est obligés d'engager du monde parce qu'ils ont un diplôme et non pas parce qu'ils sont bons. [...] Puis les bons on ne peut pas les engager parce qu'ils n'ont pas de diplôme. [...] Les plus gros accidents, les plus grosses gaffes qu'on a eues ici, c'était des diplômés. (Ent. n° 14)



J'ai une petite madame une fois, [...] elle avait l'air tellement gentille, [...] elle avait déjà travaillé dans une résidence. [...] Ça fait que je suis obligée de dire « Ben je ne peux pas te prendre », [...] tu n'as pas de cours. [Elle] avait proche 50 ans puis elle a dit « Ça ne me tente pas de retourner à l'école moi là ». Mais tsé là c'est 180 heures le christi de cours. Pourquoi? Moi je ne peux pas comprendre. Qu'ils leur donnent... [...] PDSB, secourisme puis la Loi 90 [...]. Ça là je suis ben d'accord. Mais à part de ça, c'est là que ça se passe, c'est dans le cœur. C'est d'aimer les personnes âgées, c'est d'être capable d'en prendre soin, de ne pas être bête, d'être doux, d'être poli. (Ent. n° 29)



C'est vraiment une vocation la job de préposée. Moi je l'ai été au-dessus de 30 ans. [...] Moi j'ai déjà eu une résidence, une RI [...], puis je formais mes filles. [...] Elles n'ont pas nécessairement le gros cours de préposée, puis elles l'ont à cœur la job. Il faut l'avoir à cœur. Formation ou pas, moi je vais prendre quelqu'un qui a le PDSB de base, le RCR, secourisme, puis ça peut être la meilleure préposée que tu peux avoir, si [...] elle est vraiment dans le travail, elle est minutieuse, elle est soignée avec les résidents. (Ent. n° 20)



Des exploitants ont perçu un clivage entre les employées plus âgées, compétentes mais ne détenant pas les diplômes requis, et les employées plus jeunes, soucieuses de choisir leur horaire de travail et susceptibles de quitter leur emploi sans préavis. Dans les deux cas, les petites RPA avaient plus de difficulté qu'avant à recruter et à conserver leurs employées.



Et là c'est sûr qu'avec les derniers coûts, avec les normes qui ont augmenté, le cours de préposé aux bénéficiaires [...] qui est obligatoire, c'est le dernier clou dans le cercueil. J'ai été à la recherche d'employées, j'ai eu des femmes dans la cinquantaine qui venaient une couple de jours par semaine, pas plus, [...] quand je leur parle d'un cours de 900 heures elles me disent « Aye je vais m'en aller vendre des *t-shirts* dans la boutique à côté ». Puis je les comprends. Ça fait qu'ils nous ont comme tout enlevé cette catégorie de personnel potentiel là. [...] 40 ans en montant, on n'est plus capable.

Et nos jeunes, ben c'est une nouvelle réalité. Les filles elles arrivent icitte pour donner leur nom, elles ont leur horaire dans les mains, c'est la première chose qu'elles te parlent, « Moi je peux travailler lundi après-midi de telle heure à telle heure. Mardi je ne peux pas. Mercredi je peux de telle heure à telle heure. Le soir [...], les fins de semaine [...], puis la nuit je ne peux pas ». Et ça c'est une nouvelle réalité. Moi les fins de semaine j'ai toujours fonctionné avec des étudiantes en soins infirmiers au cégep. [On] n'est plus capable de les avoir parce que l'hôpital vient nous les chercher [...]. Ils leur promettent une *job* après et tout ça. (Ent. n° 9)



Mais vraiment quand on cherche pour un employé [...], de un, moi c'est le grand cœur qu'il faut à prime abord, est-ce qu'ils aiment ça, puis la fiabilité. [...] Moi je préfère presque prendre une personne qui est plus âgée qu'une jeune qui a tous ses cours mais peu d'expérience de terrain, parce que ce n'est pas fiable. Ce n'est vraiment pas fiable.

Ils vont arrêter de travailler du jour au lendemain ?

Oui, ou ils *callent* malades, ils disent « Je vomis, je ne peux pas rentrer ». Ouen. Ce n'est vraiment pas fiable. C'est différent. Ils vivent aussi plus d'angoisse, [mais] maintenant, je prends vraiment quelqu'un qui a tous ses cours parce que là j'en ai ras-le-bol de les former puis de les envoyer à l'école. [...] Mais au début c'était vraiment l'attitude. Moi j'y vais avec l'attitude, puis ensuite on la travaille. (Ent. n° 4)



Je constate qu'il y a comme deux types d'employés. Tu as les jeunes qui sont des fois en formation d'infirmière auxiliaire, [...] qui vont s'en aller, clairement, [...] de la RPA. Puis tu as les employés vieillissants qu'eux, tu t'en vas les obliger de faire une formation, ils vont s'en aller, ils ne voudront pas aller faire un APRPA. Ils sont comme pris avec des employés [et ils] marchent sur des œufs pour les garder puis qui vont s'en aller d'une manière ou d'une autre. (Ent. n° 35)



Puis nos employés, ce n'est plus [...] comme on avait à l'époque. [...] ici c'était des gens de devoir [...]. J'ai perdu beaucoup d'employés [...], à cause de la certification et des exigences des cours. Eux ils ont fait ça toute leur vie, mais rendus à 60 ans ils disaient « Non, on ne retournera pas à l'école [...] ». Même si c'était juste un 75 heures, [...] ils ne voulaient pas s'embarquer là-dedans. Donc j'ai perdu du personnel comme ça. Puis les plus jeunes n'ont pas la même mentalité [même si] ce n'est pas généralisé. Puis on le voit dans les hôpitaux [et] dans d'autres petites résidences aussi. (Ent. n° 26)

Des normes qui ont accru les dépenses d'exploitation

Comme nous venons de le voir, le relèvement, en 2013, des normes de certification a rendu plus difficile aux exploitants de petites RPA de recruter et de conserver des employés adéquatement formés. En poursuivant l'objectif d'accroître la sécurité des aînés résidant en RPA et la qualité des services qu'ils y recevaient, le Règlement a également tiré vers le haut les coûts d'exploitation des petites RPA. Dans cette section, nous examinerons tour à tour les dépenses assumées par les exploitants pour former leurs préposées, assurer un seuil minimal de surveillance, vérifier les antécédents judiciaires des personnes en contact avec leurs résidents et absorber la hausse des tâches administratives liées à la certification.

Payer des formations, souvent au profit d'autres employeurs

À l'époque de nos entrevues, le financement des formations avait cessé de sorte que l'exploitant d'une petite RPA devait souvent assumer le coût des formations requises pour demeurer préposée en sus du salaire de l'employée en formation.



[...] le programme APRPA [...], maintenant c'est 750 \$. Ça a été gratuit de 2013 à 2016, je pense. Puis après ça, ça a augmenté à 350 \$ parce qu'il y avait un demi-financement. Puis là c'est rendu 750 \$. [...] Si tu lui paies son PDSB aussi, puis tu lui paies son RCR, ça va te coûter 1 000 \$. [...] (Ent. n° 33)



Même si ce n'est pas des grosses formations, [...] les cours sont coûteux pour les petites résidences. Ils prennent le cours RPA c'est 800 \$-900 \$ à Fierbourg³⁷ [...]. Souvent il faut que tu le payes, puis tu ne gagnes pas déjà un gros revenu parce que tu en as neuf [résidents] [...]. Je pense [qu']elle a lâché pour ça, l'ancienne propriétaire. Les formations, elle n'était pas capable. (Ent. n° 30)



[La formation en] soin assistance à la personne devait être gratuit[e] pour tout le monde [...]. Ils étaient là pour nous aider... C'était ça l'approche. Finalement les soins assistance à la personne sont donnés à 800 \$ du cours. [...] Je comprends aussi les petites résidences, à 800 \$ pour un employé ça commence à être cher. La Loi 90, qui était donnée par le CIUSSS avant gratuitement, [...] qu'on n'a pas le choix d'aller à la polyvalente [...], qui est rendue à 300 \$. Ça fait que ça aussi, ça a été des coûts supplémentaires. L'aide aidante se transforme en « Il faut vous coincer ». (Ent. n° 23)

Les formations requises incluaient celles qui visaient le PDSB, le securisme et la RCR.



Oui, le PDSB il faut payer le cours. [...] C'est comme le RCR. Je viens d'en payer deux. La CSST³⁸ [...] nous en paye. Mais mes deux autres qui n'avaient plus leur RCR, il faut que je paye 163 \$. Autrement dit, il faut tout le temps payer. (Ent. n° 2)



Ben nous on fait affaire avec Fierbourg, c'est l'école qui est reconnue pour les formations. Les formations qui sont obligatoires c'est le RCR, le PDSB, la Loi 90 et le cours de préposé. [...] c'est à peu près [...] 1 500 \$ pour obtenir toutes ces formations-là. (Ent. n° 19)

³⁷ Centre de formation professionnelle situé à Québec, dans l'arrondissement Charlesbourg.

³⁸ Commission de la santé et de la sécurité du travail, devenue le 1^{er} janvier 2016 la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

Les formations requises comprenaient aussi celle sur la «Loi 90».



La Loi 90, on l'avait eue par le CIUSSS mais [...] ce n'est plus valide pour 2019. [La formation] a duré peut-être deux heures, [...] ça passait moins bien. Ça fait que [...] je suis allée la prendre, j'ai un autre employé, [...] on y va chacun notre tour [...] à la polyvalente [...] parce que ça passe mal qu'on l'ait fait seulement deux heures de temps parce que là c'est 20 heures la Loi 90.

Vous payez de votre poche ?



Oui, 300 \$.



Oui. Puis les soins qu'on donne ont augmenté. Maintenant, je n'en revenais pas [...], on a le droit de mettre des sondes vésicales, [...] de faire des traitements pour la constipation, [...] de faire des colostomies... (Ent. n° 23)



La Loi 90 c'est à Mont-Joli. C'est une infirmière attitrée pour donner la formation, ça fait qu'on doit justement libérer le personnel, la faire aller, la faire remplacer. Comme je disais, c'est de payer en double. Nous autres on paye la formation, on paye le déplacement puis ces choses-là. (Ent. n° 32)

Dans une région, le CI(U)SSS continuait de donner la formation pour la «Loi 90» pour économiser des coûts aux exploitants, non sans difficultés.



Donc la Loi 90 elle va être un enjeu important dans notre prochaine année, deux ans, parce que s'ils chargent ça en plus aux propriétaires, moi j'ai dit «Oubliez ça, ça ne marchera pas». [...] C'est un enjeu [...] important, surtout pour nos petites [RPA] (Ent. n° 34)



Puis même nous, [...] au niveau de Loi 90, l'administration de la médication, tout ça, on ne fait pas toujours nos devoirs comme établissement, parce qu'au niveau de la formation qu'on va donner au personnel des résidences privées pour aînés, des registres de formation, tout ça [...]. (Ent. n° 33)

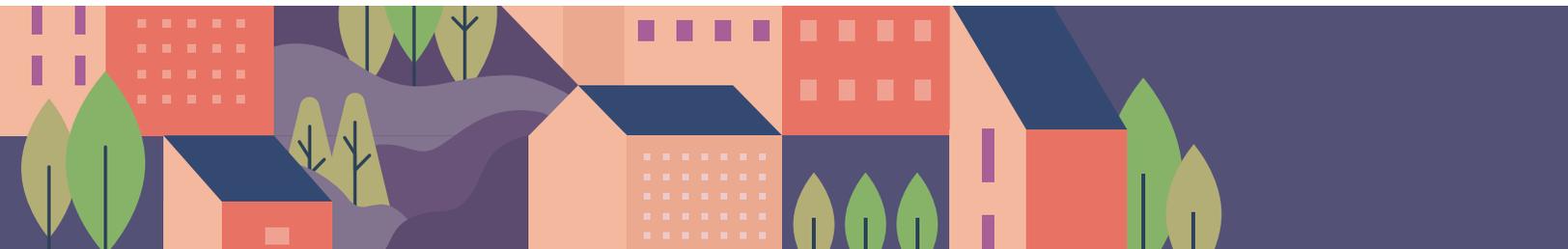
La reconnaissance des acquis des préposées en emploi occasionnait aussi des coûts.



Les préposés. Ils vont devoir faire un RAC, reconnaissance d'acquis, puis ils vont nous coller encore 45 heures de mise à jour de cours. J'ai dit: vous ne vous rendez pas compte, moi ça me coûte 45 heures de salaire par employé. (Ent. n° 4)



Puis là maintenant, tout récemment ils vont nous redemander de faire une mise à jour de 45 heures pour être conforme. J'ai dit: encore? (Ent. n° 9)



Les commentaires de plusieurs exploitants frustrés témoignent à la fois des coûts de formation qu'ils devaient assumer et du fait que cette dépense était souvent au bénéfice d'autres employeurs, comme nous l'avons vu précédemment.



On paye pour les former, puis quand ils sont formés, le réseau vient nous les chercher. Souvent. [...] J'en ai une qu'on a fini de former en février [2018], [...]. Elle nous a donné l'été. En septembre, on va la perdre.

Elle s'en va dans un centre d'hébergement?

Oui. Puis j'en ai un autre qu'ils ont appelée pour avoir des références dessus, pour l'avoir. Qui a fini sa formation cet hiver aussi. [...] Ce n'est vraiment pas correct, qu'ils viennent marauder nos gens que nous autres on a payés pour former. Puis en même temps, on peut-tu blâmer ces filles-là, quand le réseau leur offre un emploi à 15 \$-18 \$ de l'heure, puis que nous autres on leur en donne 12,75 \$-13 \$, de ne pas préférer s'en aller au réseau? (Ent. n° 11)



Je vais lui faire suivre à celle qui est en subvention salariale. Elle est intéressée de le faire. Parce que là comme c'est là, ça coûte 800 \$ pour le cours de préposé. Ça en coûte 170 \$ pour le PDSB, puis ça en coûte 140 \$ pour le RCR. C'est encore nous autres qui sont obligés de payer. [...] Ben oui. On n'est pas subventionnés pour ça.

Surtout quand ils partent après c'est choquant...



Aye, on vient de les former.



Aussitôt qu'ils sont finis de former ils viennent nous les chercher. C'est nous autres qui ont payé par contre. Puis tu leur fais signer un contrat, ça vaut quoi? C'est un morceau de papier de toilette. (Ent. n° 13)



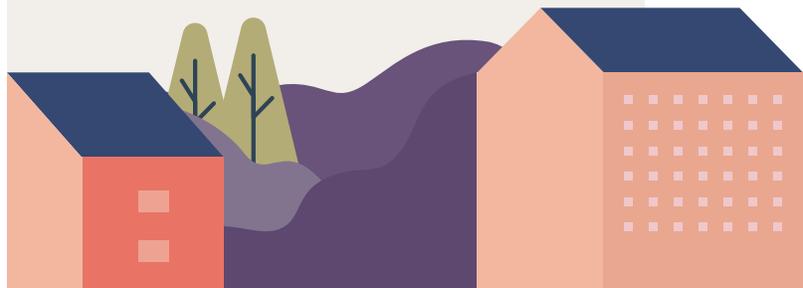
On paye tous les sacrements de cours puis un coup qu'ils [...] ont 125 heures de ramassées, ils foutent le camp. Ça fait que toi ça vient de te coûter 3 000 \$, [...] Mais moi j'ai dit que c'était fini, je ne les paye plus. Il te manque des cours, pas de problème, je vais t'engager, mais tu payes pour ton cours. Moi je ne paye plus. Après un an, si tu es encore ici, je vais t'en payer la moitié. [...]. Mais pour dire que je paye le cours, *no way*, c'est fini ça. (Ent. n° 8)



J'en ai une, elle est venue ici, elle est restée quand même un certain temps. On l'a toute formée puis une fois qu'elle a été formée, elle est partie. Ça c'est un phénomène aussi qu'on vit beaucoup. Parce qu'on a un an pour former les préposés. Puis une fois qu'on a investi 1 500 \$, ben des fois les gens, asteure qu'ils ont toutes leurs affaires...

C'est vous qui payez pour leur formation?

Oui, nous on paye pour les faire former. (Ent. n° 19)



La rareté de préposées dûment formées avait donc conduit plusieurs exploitants de petites RPA à défrayer leurs propres employées pour leur formation dans un centre de formation professionnelle. Pour qu'une cohorte soit lancée, elle devait toutefois réunir un nombre suffisant d'étudiants. Dans les zones moins densément peuplées de nos quatre régions, cela pouvait entraîner un délai de quelques mois, certaines RPA se retrouvant ainsi en infraction.



[...] un enjeu majeur pour nos petites RPA, c'est que maintenant les commissions scolaires [...] sont responsables de la formation des préposés. Un, elles ne partent quasiment jamais de cohorte parce qu'elles n'ont pas leur nombre minimal, ce qui est complètement ridicule. [...] S'ils n'ont pas ça, ils n'ont pas leur personnel minimum. [...] Puis deux, ça coûte un bras puis une jambe. Ça fait que souvent les employés ne veulent pas payer parce qu'ils disent « Oui mais tu m'engages, paye-moi le cours ». (Ent. n° 34)



Puis les cohortes de formation, il n'en part pas beaucoup, drôlement, alors que les résidences manquent de préposées. Mais c'est sûr que ça ne leur tente pas, il y a un coût. Ça fait que c'est comme un cercle vicieux. [...] Ça se donne [...] dans les plus grandes villes des MRC [...]. (Ent. n° 33)



Moi, je peux vous dire que la résidence, si la cohorte ne part pas de la commission scolaire [locale], en plus souvent d'être obligée de payer le salaire pour la formation, elle ne l'enverra pas à Québec. (Ent. n° 35)



[...] la problématique est la cohorte était supposée de partir le 27 [janvier 2019], puis elle ne peut pas partir parce qu'ils [...] ont juste quatre personnes inscrites. Ça fait que c'est un super beau programme, mais il n'y a pas personne, parce que c'est quand même six semaines pas payées. (Ent. n° 3)



En fait la difficulté sur le territoire [d'une MRC rurale] c'est d'avoir justement la formation. Pas que la commission scolaire n'entend pas le besoin. Ce qui arrive c'est [...] qu'ils ne peuvent pas démarrer une cohorte s'il n'y a pas au moins dix étudiants. Puis en même temps pour permettre à quelqu'un d'aller suivre sa formation, il faut que tu sois capable de le remplacer. C'est tout un enjeu. (Ent. n° 38)



Le respect d'un seuil minimal de surveillance

Le règlement de 2013 exigeait qu'au moins un employé, adulte et titulaire des attestations et des documents l'autorisant à agir comme préposé, soit présent en tout temps

- dans une RPA de moins de 200 logements «dont les services sont destinés à des personnes âgées autonomes» (art. 30)
- dans une RPA de moins de 100 logements «dont les services sont destinés à des personnes âgées semi-autonomes» (art. 33).

Les deux articles précisent que cette obligation est faite «[s]ous réserve de toute autre disposition législative ou réglementaire exigeant un nombre supérieur de personnes dans une résidence». Comme nous le verrons dans le fascicule 11, ces dispositions ont trait à la capacité d'évacuer des résidents d'une RPA à l'intérieur du délai fixé par les services municipaux d'incendie.

Assurer une surveillance de nuit posait un défi particulier pour les plus petites RPA.



Ce n'est pas écrit dans le règlement, éveillé. C'est sûr que si tu surveilles, tu es réveillé. Mais le ministère ne l'a jamais mis, justement pour les petites [...] parce que des fois c'est l'exploitant lui-même qui surveille, qui fait 24 heures la fin de semaine. [...] Ça fait que ça il va y avoir déjà des enjeux, on le sent. (Ent. n° 33)

Pour les petites RPA à but non lucratif logeant une clientèle autonome, cette obligation constituait un écueil majeur. D'une part, elle entraînait une hausse substantielle de leurs dépenses d'exploitation et, partant, de leurs loyers; d'autre part, elle allait à l'encontre des principes de soutien communautaire et d'autonomie des locataires qu'elles promouvaient. Les administrateurs de plusieurs d'entre elles avaient ainsi choisi de les «décertifier».



Ce règlement exigeait notamment de toute résidence – y compris celles qui s'adressent à des locataires autonomes – qu'elle assure la présence sur place et en tout temps d'un préposé, même si aucun service d'assistance personnelle n'y était dispensé! Cela aurait entraîné des hausses de loyer insoutenables pour leurs locataires. Plusieurs dizaines d'OSBL d'habitation ont donc été contraintes de renoncer à leur certification pour éviter de jeter leurs locataires à la rue.³⁹



³⁹ <https://rqoh.com/campagne-certification-des-osbl-pour-aines/>

Le Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH) s'était ainsi vertement opposé à cette mesure. Il a obtenu du MSSS un moratoire sur l'application des exigences minimales de surveillance et la constitution d'un comité stratégique pour revoir la réglementation à ce sujet⁴⁰.



Dans les projets pour aînés autonomes, [...] de moins de 50 unités, [...] l'obligation de surveillance 24/7 est jamais entrée en vigueur.

[...] Et nos organismes fonctionnent avec d'autres mécanismes de surveillance. Surveillance par des bénévoles, surveillance par des locataires résidents, surveillance par... y'a toujours quelqu'un de disponible. (Ent. n° 42)



On avait en 2013 l'obligation, même pour les résidences de catégorie autonome⁴¹, d'avoir quelqu'un en tout temps. [Dans la région,] on a beaucoup [d'OSBL]. [Ce] sont toutes des résidences qui nous disaient « Si c'est ça, nous on ferme. On est à but non lucratif, on n'a pas la capacité de mettre un employé 24/7 ». [Il] y a eu un moratoire là-dessus du ministère jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau règlement [de 2018]. (Ent. n° 33)

La présidente du conseil d'administration d'une petite RPA à but non lucratif⁴² qui avait instauré une surveillance de nuit avant le règlement de 2013 en indiquait le coût pour les locataires.



Nous autres, on a eu moins de misère que bien d'autres petites résidences. Déjà j'avais le service de nuit, surveillance 24 sur 24 avec des préposées. Ça fait que la nouvelle réglementation, ça ne nous a pas vraiment touchés. [...] Nous autres quand on a mis la surveillance de nuit, on a rencontré les familles, on leur a dit « OK, on veut garder vos gens chez nous, [...] puis leur donner les services qu'ils ont besoin. Mais il y a un coût à payer pour ça ». [...] puis on avait augmenté les loyers de 125 \$ par mois [pour] payer nos préposées qu'on mettait. Puis les familles ont accepté ça. [...] Mais les autres petites résidences dans les environs, il y en a plusieurs qui ne savent pas comment elles vont passer à travers. (Ent. n° 11)



⁴⁰ <https://rqoh.com/bulletin-le-reseau-no-54-automne-2018/>

⁴¹ Le règlement de 2013 distinguait les résidences pour personnes âgées autonomes et celles pour personnes âgées semi autonomes. En fait, cette distinction reposait sur l'éventail des services offerts par la résidence et non sur le degré d'autonomie des locataires.

⁴² Il s'agit d'une RPA ouverte en 1988 dont 15 des 19 logements étaient des chambres.

Le règlement de 2018 avait allégé les exigences de surveillance pour les RPA de catégorie 1, soit celles qui offraient seulement des services de base comme les repas, les loisirs ou l'aide domestique. Ces résidences pouvaient désormais recourir à un bénévole plutôt qu'à un employé pour faire la surveillance de nuit⁴³. Ces allègements ont toutefois reçu un accueil mitigé.



Puis déjà, le nouveau règlement on voit que ça ne tient pas la route. [...] ça peut être un résident surveillant qui a son RCR. Pour être admissible à ces résidences-là, c'est 75 ans. Ça fait que quand tu t'en vas là à 80 ans, tu n'as pas le goût d'être la personne responsable avec ton RCR puis de répondre aux cloches d'appel. Il faut que tu en aies la capacité, donc ça va être plutôt difficile. Un bénévole qui va dormir sur place, ça va être dur à mettre en œuvre aussi. Et on revient à la difficulté d'embaucher du 24/7, un employé. (Ent. n° 33)



Puis l'histoire de mettre un bénévole responsable, ben là il faut qu'il [le] soit 24 sur 24, puis [...] qu'il soit capable d'aller à la résidence dès qu'il y a un appel. Ça fait que ça engage un bénévole. De dire « Moi je veux aller me promener à Québec en fin de semaine, il faut que je trouve quelqu'un ». Ça fait que quand tu parles de ça avec les autres résidences qui n'ont pas de surveillance 24 sur 24, c'est vraiment un problème. (Ent. n° 11)



Depuis le 1^{er} avril [2018,] ça prend quelqu'un ici en permanence [...] pour la surveillance. [...] Il faut que la personne soit sur place. Avant on n'était pas obligés. [...] Ça peut être un résident. C'est sûr que ce qui est le fun c'est que ce n'est pas obligé d'être [...] un employé. [...] Ça peut être n'importe qui dans le fond. Mais en autant qu'il ait la formation du RCR/secourisme, c'est suffisant pour surveiller la résidence. (Ent. n° 15)



Parce qu'ici j'ai un service de nuit, mais je n'ai pas de service éveillé. C'est-à-dire que moi je dors, ils ont tous une sonnette, ils peuvent tous m'appeler, puis moi je me lève puis je vais répondre aux alarmes. Mais je ne me lève pas à une heure faire une tournée, à trois heures faire une tournée, à cinq heures pour faire une tournée. [...] j'ai une présence de nuit. (Ent. n° 12)



Parce que là moi ça fait 18 ans que je suis 7 jours sur 7, 365 jours, puis quand il faut que je parte, il faut que j'aie une gardienne. [...] ça devient harassant parce que je ne peux pas rien faire. (Ent. n° 9)



On [...] a des préposées 24 heures sur 24, la nuit aussi. Dans les autres résidences, souvent les préposées c'est des dormeuses qu'ils appellent, ça fait que les gens ils dorment, ça coûte beaucoup moins cher, [...] environ 80 \$ par nuit pour une préposée qui dort mais qui est là si jamais ça sonne. Tandis que nous, elle travaille vraiment sur le plancher puis elle fait des tournées. Elle amène les gens aux toilettes s'ils ont besoin d'y aller. Ça fait qu'identique à nous, il n'y en a pas [...] proche. (Ent. n° 21)

Dans le cas des RPA à but lucratif de moins de 10 logements, c'étaient les exploitants eux-mêmes qui effectuaient la garde de nuit, avec les contraintes que cela représentait.

Selon leur taille et le type de services qu'elles offraient, les autres petites RPA à but lucratif se devaient de trouver du personnel de surveillance dûment formé pour assurer un service de nuit.

⁴³ « Dans le cas d'une résidence privée pour aînés de catégorie 1 comprenant 99 unités locatives ou moins, une personne majeure doit être présente en tout temps dans la résidence pour en assurer la surveillance. Cette personne peut être un membre du personnel, un résident, un locataire surveillant ou un bénévole de la résidence. » (art. 17, 1^{er} alinéa)

Un an après l'entrée en vigueur du règlement de 2018, le problème de surveillance subsistait. Selon l'inventaire des visites d'inspecteurs du MSSS faites de janvier à août 2019, 56 % des résidences ne respectaient pas le seuil minimal de surveillance, soit 152 RPA sur 269.⁴⁴ Selon les propos de la ministre Blais rapportés par *La Presse*,



«des résidences tentent de changer de catégorie pour avoir un seuil minimal inférieur à respecter et éviter d'avoir à embaucher plus de personnel. D'autres abandonnent la certification pour devenir de simples immeubles de logements, alors que de petites résidences ferment leurs portes». Elle a décidé d'imposer un «moratoire administratif par rapport aux seuils minimaux», le temps de revoir la réglementation. Par conséquent, «il y a une tolérance quant au respect des nouveaux seuils».⁴⁵



La vérification obligatoire des antécédents judiciaires

Le règlement de 2013 visait à éviter que les exploitants de RPA recrutent ou maintiennent en poste des employés ou des bénévoles qui auraient été accusés ou trouvés coupables d'une infraction ou d'un acte criminel «ayant un lien avec les aptitudes requises et la conduite nécessaire à leurs fonctions au sein de la résidence». L'exploitant d'une RPA devait obtenir de leur part une déclaration écrite à ce sujet. Celle-ci devait être soumise à l'examen d'un corps policier et le résultat de cet examen, communiqué à l'exploitant (art. 24 et 25).

À l'époque de nos entrevues, les services policiers exigeaient des frais pour effectuer ces vérifications.



Si tu engages un nouvel employé, [...] on les fait analyser asteure par les policiers, il faut que tu payes pour le dossier. [...] Il y a un formulaire à compléter, eux autres ils te répondent. Il faut que tu payes encore pour ça. [...] c'est une norme qui s'est rajoutée, [...] que tu sois [...] une 15 résidents [ou] une 300 résidents. (Ent. n° 2)



Vérifier les antécédents judiciaires de cet employé-là, c'est 75 \$. Ton employé reste trois mois, il repart, tu refais la même affaire, tu revérifies les antécédents du nouveau (Ent. n° 33)

⁴⁴ T. Chouinard (2019), «La majorité des résidences pour aînés en infraction», *La Presse*, 21 novembre. <https://www.lapresse.ca/actualites/2019-11-21/la-majorite-des-residences-pour-aines-en-infraction>

⁴⁵ Ibid.

Des exploitants de la région de la Capitale-Nationale dénonçaient que cette vérification s'appliquait à des personnes qui venaient ponctuellement dans leur résidence. Ils applaudissaient toutefois l'assouplissement qui venait réduire leurs dépenses en cette matière.



Même le curé s'il vient, il est obligé de remplir les antécédents judiciaires. Je trouve qu'on va quand même très loin. [...] avant on avait été conviés par la police de Québec pour signer des ententes. C'est-à-dire qu'à chaque fois qu'on embauchait quelqu'un, au préalable il fallait remplir un formulaire pour l'envoyer, avec des frais de 60 \$, et ils faisaient une vérification. [...] Sauf qu'entretemps, le CLSC a [...] changé sa façon de faire, il dit: «Dorénavant si la personne remplit la feuille comme quoi elle n'a pas d'antécédent judiciaire, tu n'es pas obligé de la vérifier». (Ent. n° 28)



[Murmure] Ostie ça n'a pas de bon sens. La coiffeuse vient une fois par semaine. [...] Elle a été obligée de me fournir ses antécédents judiciaires. [...] j'ai appris cette semaine, que [...] si l'employé ne déclare pas qu'il a un antécédent, on peut mettre ça dans son dossier, [et] on n'est plus obligé de l'envoyer [la demande de vérification]. Si elle déclare qu'elle a un incident, il faut l'envoyer, on n'a pas le choix. [...] J'ai dit: «Au moins qu'on vient de mettre 65 \$ dans nos poches». Moi icitte en un an j'en ai eu des employés. Envoyer, envoyer, envoyer, c'était 65 \$ à chaque fois. (Ent. n° 8)

L'accroissement du travail de bureau

Comme nous l'avons vu dans le fascicule 9, la grande majorité des exploitants des petites RPA que nous avons rencontrés portait un jugement négatif sur la certification. Plusieurs dénonçaient en particulier le fardeau administratif que leur occasionnait «la pape-rasse» qui en découlait. Nous reviendrons dans cette sous-section et dans la section suivante sur l'effet de cette charge administrative sur la viabilité des petites RPA.

Dans certains cas, remplir et gérer rapports, dossiers et autres documents exigeait des dépenses additionnelles, comme l'embauche de personnel administratif à temps partiel. Le plus souvent, toutefois, les exploitants assumaient eux-mêmes la plus grande part, voire la totalité, des tâches administratives.



[...] moi quand je fais de la pape-rasse, ça me prend un employé en haut. C'est encore du salaire. [...] Parce qu'on ne peut pas les laisser cinq minutes tout seuls. Je ne peux même pas les laisser tout seuls avec mon mari, même si mon mari est dans la bâtisse. Ça, je trouve ça innocent un petit peu.

Ça prend à peu près combien de temps selon vous?

Une bonne heure selon les incidents/accidents qui se passent dans la journée. [...] Un accident, oui ça je suis ben d'accord. Mais des petites niaiseries, il faut le marquer. (Ent. n° 2)



Moi c'est la Loi 90, c'est le gros morceau [...], ça demande beaucoup, beaucoup d'ouvrage [...] de ma part, de feuilles, de décomptes, de ci, de ça, de gérance. C'est lourd. C'est vraiment le gros gros morceau. (Ent. n° 30)





Toutes mes choses sont en ordre. Mais ça c'est de la paperasse plutôt secrétaire. Ça fait que là moi je ne suis pas secrétaire. Ça fait que tu viens secrétaire, tu deviens garde-malade, tu deviens cuisinière, tu deviens femme de ménage, tu deviens psychologue. (Ent. n° 17)



Ça prendrait une secrétaire.



Ils sont là, semble-t-il, pour nous aider mais [...] ça ne finit plus la paperasse à remplir. Avec la venue de la certification il faut remplir un document pour chaque petit accroc qui arrive entre deux résidents. Il faut tout écrire ça. Il faut tenir un registre pour l'eau, un registre pour l'ascenseur, un registre pour les chicanes, un registre en cas de chute, un registre...



Pour les détecteurs de fumée, un registre pour les extincteurs, un registre pour l'eau chaude, pour les congélateurs, pour... Je peux vous en nommer comme ça. (Ent. n° 13)



Du temps dans mes papiers, je n'ai pas le temps. [...] engage-toi une secrétaire. Ben oui, je gagne 100 000 \$ par année moi, pas de trouble (ironique). Ça fait que ça c'est de quoi qui m'énerve. (Ent. n° 18)

La charge de travail administratif pesait également lourdement dans les RPA à but non lucratif.



[...] on n'est pas propriétaires, on est des bénévoles. Ça demande énormément. De rencontrer des gens comme vous, le comptable s'en vient, alors il va falloir lundi que je passe la journée avec lui pour être capable de démêler les choses. Il faudrait que quelqu'un travaille 16 heures par semaine à notre résidence, faire l'administration. Ma gérante, elle doit faire 15-20 heures de bénévolat à préparer les cédules puis à faire d'autres choses, puis à monter de chez elle rencontrer les médecins. C'est incroyable. [...] Elle est payée pour faire 35 heures/semaine, elle doit en faire 50. (Ent. n° 24)



[Au fil du temps, c'est devenu] [p]lus exigeant au niveau de la paperasse, dossiers qu'il faut que tu tiennes. C'est toujours qu'ils nous ont rajouté paperasse par-dessus paperasse, par-dessus paperasse. (Ent. n° 11)

Comme nous l'avons vu dans le fascicule 9, préparer à une visite de vérification de conformité pouvait aussi occasionner des dépenses supplémentaires pour certaines petites RPA.

C'est vous qui avez monté le dossier?



Oui, sans ça, ça nous prend complètement deux semaines. Il faut se retirer, se payer des gens pour nous remplacer. (Ent. n° 7)



Cet accaparement d'une partie des heures de travail des exploitants par des tâches administratives pouvait toutefois se faire au détriment de l'attention apportée aux résidents.



Enlevez-nous les papiers, vous allez voir que les résidents vont être encore cent fois mieux que ça! Parce qu'on va avoir plus de temps à leur consacrer que les maudits papiers. (Ent. n° 8)



[...] moi avant j'animais des bingos... excusez mais je n'ai plus le temps de faire ça. On remplit des rapports au cas où qu'on serait poursuivi (d'un ton découragé). (Ent. n° 9)



[...] au début j'avais le temps de prendre une heure l'après-midi pour jouer aux cartes avec la clientèle puis faire des activités avec eux, maintenant je n'ai plus le temps, je remplis des papiers. Tu vois, depuis 2006 qu'on est ici. (Ent. n° 13)



Dernièrement, une exploitante qui a des problématiques de personnel non formé, on lui demande [...] de nous envoyer ses horaires de travail puis les preuves de formation de son personnel. Puis là il y a une résidente qui a chuté [et] elle a dit que c'était de ma faute (rire), parce que je lui ai tellement demandé de papiers qu'elle a dit « Je n'ai même plus le temps de m'occuper... » [...]. Puis on se fait dire ça fréquemment [insiste sur le mot]. (Ent. n° 33)

Tous les exploitants de petites RPA ne se sentaient toutefois pas démunis ou irrités par les tâches administratives liées à la certification. En particulier, l'exploitante d'une RPA d'une trentaine de chambres avait introduit un logiciel de gestion des soins efficace et abordable.



Moi, la gestion je la fais beaucoup, beaucoup avec mes employés. Je leur ai donné un logiciel, [...] qui est vraiment génial, qui est *people friendly*, où tout le quotidien est rentré là-dedans. Alors c'est très facile, puis on n'oublie pas, tout laisse une trace. Donc maintenant c'est facile, avec les certifications [...]. Ils vont aller chercher le nombre d'incidents, ils vont aller chercher [...] toutes les annexes qui sont reliées à la certification.

Vu que c'est *cloud*, c'est un peu moins dispendieux. [...] Moi ça me coûte [...] 240 \$ par mois. [...] En tout cas, moi ça m'a sauvé la vie. Parce [qu'] on a tellement de choses à penser puis on veut tellement que tout le monde soit au courant que je passais mon temps à communiquer les choses à une, à l'autre. Alors maintenant c'est fait. (Ent. n° 4)



Loger des aînés aux besoins grandissants: une mission impossible?

Plusieurs de nos informateurs s'accordaient pour dire qu'au cours des deux dernières décennies, l'âge des aînés que logeaient les petites RPA avait augmenté, entraînant une diminution de leur autonomie et, en conséquence, un accroissement de leurs besoins d'aide et d'assistance.



[...] j'ai des employés qui travaillaient pour l'ancienne propriétaire [...]. Mais la clientèle est beaucoup plus lourde que dans son temps. (Ent. n° 30)



Les RPA sont très dépourvues. [...] La clientèle est lourde, la clientèle est de plus en plus âgée, avec de plus en plus d'incapacités. (Ent. n° 36.)



Ça tend à changer avec les années. [...] Au départ c'était plus autonome, maintenant c'est de plus en plus lourd. Partout je pense que c'est de plus en plus lourd. [...] Des fois on se questionne, on est presque devenu des mini CHSLD. (Ent. n° 26)

Cette évolution découlait en partie d'une demande non satisfaite par les CHSLD et les RI.



Il manque 6 000–7 000 places en CHSLD. Ces gens-là qui devraient être en CHSLD sont refoulés en RI, puis les gens des RI sont presque stockés en résidence. On a des clientèles beaucoup trop lourdes. On est à risque actuellement, on a des gens qui ne devraient pas être en résidence. (Ent. n° 44)

Cette augmentation des besoins des aînés vivant en RPA n'était pas étrangère à la hausse des exigences du règlement sur la certification.



On ne peut pas diminuer les exigences. Il reste que c'est de la clientèle qui est vulnérable et qui a des besoins spécifiques au niveau de leur santé physique et de leur santé mentale. [...] le ministère ne peut pas diminuer les exigences de formation de ces gens-là qui œuvrent autour de cette clientèle-là. Donc oui il faut une formation de préposé aux bénéficiaires, un RCR, secourisme général et le PDSB [...]. Ce sont des formations obligatoires. C'est l'enjeu actuellement. (Ent. n° 38)

Toutefois, répondre adéquatement aux besoins croissants de leurs résidents et aux exigences accrues de formation de leur personnel confrontait des exploitants de petites RPA à un défi quasi insurmontable : devenir un « longue durée » sans avoir les moyens d'y parvenir.



La clientèle, comme elle arrive plus hypothéquée, elle a besoin de plus de services. Puis versus les services que tu donnes, ça te prend de la main-d'œuvre. (Ent. n° 18)



Mais dans notre métier, ça s'est assombri beaucoup parce que [...] le gouvernement veut faire de nous des petits hôpitaux. Et ça [...], ça prend des compétences, mais ça prend les moyens pour avoir des compétences. Là on frappe le mur quand on arrive là. Parce [qu'] envoyer mes filles en formation, les payer 18 \$, je serais heureux en tabarslak. [...] (Ent. n° 9)



Le défi de cette mutation appréhendée d'un domicile avec services en un milieu de soins tenait aussi aux limites des employés qu'il était possible de recruter sans revenus additionnels.



Moi mes employés [...] n'ont pas de secondaire 5. On va dire les vraies choses. Parce qu'ils ne seraient pas ici. Ils vont travailler ailleurs à plus cher. [...]. Ils les inondent dans la paperasse. Qu'est-ce que vous pensez que ça fait? Ils me disent qu'ils les ont lus puis qu'ils les appliquent. Oui, c'est tous des gens bien intentionnés. [...] c'est comme rendu des infirmières pas de cours. Parce qu'ils passent des médicaments, ils font les injections, plein d'affaires. Mais ils sont payés à un petit salaire, parce que je ne peux pas les payer plus. (Ent. n° 7)

La tenue de dossiers, et en particulier ceux de nature clinique, nourrissait cette appréhension de voir sa résidence se muer en établissement de soins.



Mais on est géré vraiment comme un centre hospitalier. [...] On a un Dispill qui est compté trois fois de la pharmacie, il faut tout recompter, à chaque Dispill, les pilules qui sont dans le Dispill. Il faut tout annoter combien qu'il y a de médicaments dans chaque petite cup.

Il faut prendre des notes continuellement comme si on était dans un longue durée, il faut qu'il y ait des notes de soins infirmiers, [...] des notes dans la routine de jour du travail. [...] l'accréditation fait qu'on n'arrive plus, tant qu'on a de choses à écrire [...]. Ça fait que là on est dans le processus de voir: est-ce qu'il faut quelqu'un de supplémentaire pour prendre des notes? (Ent. n° 23)

Cette tenue de dossiers prenait d'autant plus de temps, et d'argent, que les résidents des petites RPA y demeuraient moins longtemps, parce qu'ils y arrivaient plus âgés.



[...] autant il y a 10 ans on avait très peu de roulement de nos résidents, parce qu'ils rentraient jeunes et ils restaient longtemps, aujourd'hui on le sent, il y a une rotation. [...] si vous avez par exemple un changement de résident qui arrive, là vous modifiez votre plan de sécurité incendie avec la liste des résidents, vous modifiez votre cartable pour le bail, l'annexe-bail, vous envoyez les documents à Revenu Québec pour toucher le crédit d'impôt. Vous [...] commandez à la pharmacie le FADM⁴⁶, vous envoyez le document au guichet unique pour faire l'ouverture du dossier, pour avoir un travailleur social. C'est beaucoup d'ouvrage. (Ent. n° 28)

Le même phénomène se produisait pour les dossiers d'employés, plusieurs d'entre eux travaillant moins longtemps dans une RPA, pour les raisons que nous avons vues plus haut.



L'autre partie la plus difficile, c'est les dossiers employés qu'ils nous demandent. C'est beaucoup d'argent. Parce que quand j'ai une nouvelle employée, il faut que je vérifie ses antécédents judiciaires. Il faut qu'elle ait son RCR [et] son PDSB. [...] À jour. Parce qu'il y en a qui l'ont, mais pas à jour. Il faut qu'elle ait son diplôme de préposée. Là il faut qu'elle lise [et] qu'elle signe tous les documents. Ça fait que tu as un dossier employé très, très gros, pour quelqu'un des fois qui reste un mois. Ça fait que là tu [...] recommences, tu recommences, tu recommences. C'est beaucoup de paperasse. (Ent. n° 3)



⁴⁶ Feuille d'administration des médicaments

Conclusion

Indépendamment de la certification, la capacité des exploitants des petites RPA de prendre soin adéquatement de personnes âgées aux besoins multiples et croissants était fortement contrainte. La limite la plus fondamentale à laquelle ils se heurtaient était celle de ne pas pouvoir – ou d’estimer ne pas pouvoir – augmenter substantiellement le loyer demandé à leurs résidents. Comme nous l’avons vu dans des fascicules antérieurs, cette restriction existait de longue date et témoignait d’une segmentation du marché entre grandes résidences, offrant des appartements et des services à la carte à une clientèle à l’aise financièrement, et petites RPA, logeant principalement une clientèle aux revenus plus bas.

«Étant donné ce contexte économique, quels ont été les effets de la certification sur les petites RPA? Dans ce fascicule, nous avons pu en dégager deux principaux: exacerber la pénurie de préposées aux bénéficiaires et accroître leurs coûts d’exploitation.»

Une autre limite importante restreignait la marge de manœuvre des exploitants de petites RPA, soit celle du caractère incompressible de la plupart de leurs coûts d’exploitation. Les exploitants ne pouvaient donc réduire substantiellement un poste de dépenses pour en favoriser un autre, sauf à réduire la quantité et la qualité des repas servis.

La conjonction de ces deux limites réduisait considérablement la capacité des exploitants d’accroître le nombre de leurs employés et de leur offrir une rémunération compétitive. En conséquence, plusieurs exploitants incorporaient dans leur semaine de travail une partie des tâches quotidiennes de leur résidence pour une rémunération horaire minimale.

Étant donné ce contexte économique, quels ont été les effets de la certification sur les petites RPA? Dans ce fascicule, nous avons pu en dégager deux principaux: exacerber la pénurie de préposées aux bénéficiaires et accroître leurs coûts d’exploitation.

D’une part, le relèvement des exigences de formation des préposées a augmenté les coûts de formation absorbés par les exploitants; de surcroît, ceux-ci n’ont pu pleinement bénéficier de leur investissement, les petites RPA perdant une partie de leurs employés dûment formés au profit, surtout, des établissements du «réseau». Cette «concurrence déloyale» a affecté la stabilité du personnel des petites RPA et augmenté la charge de travail des exploitants, appelés à prendre le relais, parfois sur-le-champ, d’un employé ayant laissé son poste. Le fait de ne plus pouvoir engager de personnel sans formation reconnue a de surcroît réduit le bassin d’employés auquel pouvaient puiser les petites RPA, particulièrement en région.

D’autre part, certaines mesures visant à favoriser la qualité des soins et la sécurité des résidents des petites RPA venaient augmenter leurs coûts d’exploitation et la charge de travail administratif de leurs exploitants. C’est le cas de la vérification obligatoire des antécédents judiciaires et de la tenue de nombreux dossiers et registres, tant administratifs que cliniques. Cela aurait également été le cas du respect d’un seuil minimal de surveillance, en l’absence d’un moratoire sur celui-ci.

L’effet de la certification sur les charges des petites RPA ne se limitait toutefois pas aux dépenses d’exploitation. Offrir un milieu de vie sûr et de qualité à des personnes présentant des problèmes cognitifs ou de motricité exigeait en effet non seulement un personnel suffisant et adéquatement formé, mais aussi un édifice sécuritaire et doté d’équipements qui préviennent ou atténuent les risques de blessure ou de perte de vie, notamment en cas d’incendie. C’est ce que nous examinerons dans le prochain fascicule.