

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 04-31

**L'économie sociale dans les services à domicile :
une source d'innovations sociales?**

par

**François Aubry, Christian Jetté et
Yves Vaillancourt**

**École de travail social
Université du Québec à Montréal**

**© LAREPPS/UQÀM
Juillet 2004**

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2004

ISSN 1490-8069

Table des matières

Avant-propos	iii
Introduction	1
Partie 1	
Le réseau des EESAD constitue-t-il une innovation sociale dans le domaine des politiques sociales	2
Retour sur le concept d'innovation sociale	2
Retour sur la petite histoire des EESAD	3
La phase d'expérimentation	4
La phase d'institutionnalisation	5
Les trois grandes caractéristiques des EESAD	6
Partie 2	
La capacité d'innover des EESAD	8
1) La dimension institutionnelle	9
2) La dimension organisationnelle	12
Conclusion	15
Bibliographie	19

Avant-propos

Ce texte est un des fruits d'une recherche soutenue financièrement par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), *Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*. Les résultats de cette recherche ont donné lieu à la publication d'un ouvrage, aux Presses de l'Université du Québec, sous la direction de Yves Vaillancourt, François Aubry et Christian Jetté (2003).

Ce texte a été écrit à la suite du colloque organisé par le Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), "Innovations sociales et transformations des conditions de vie", le 16 avril 2004, à l'Université Laval. Ce colloque visait à expliciter les liens entre les innovations sociales et les changements dans les conditions de vie.

L'économie sociale dans les services à domicile: une source d'innovations sociales sera publié dans la revue *Économie et Solidarités*.

L'Économie sociale dans les services à domicile : une source d'innovations sociales ?

François Aubry, Christian Jetté et Yves Vaillancourt

INTRODUCTION

La mise en place d'un réseau d'une centaine d'entreprises d'économie sociale en aide domestique dans l'ensemble des régions du Québec à la fin des années 1990 est sans doute l'un des changements significatifs dans le domaine des politiques sociales au Québec, plus spécifiquement dans le champ du maintien à domicile. Le but de cette présentation est d'examiner si l'émergence et l'institutionnalisation du réseau des EESAD constituent aussi une source d'innovations sociales.

Le présent article s'appuie sur les résultats d'un projet de recherche intitulé *Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*¹. Les objectifs de cette étude consistaient à réaliser un bilan global des activités des EESAD du point de vue social et économique, à cerner les conditions concrètes d'émergence des EESAD et à caractériser les processus d'institutionnalisation dont elles font l'objet.

Notre analyse se fera à deux niveaux. Dans la première partie du texte, après avoir rappelé les principales caractéristiques d'une innovation sociale et présenté la petite histoire des entreprises d'économie sociale en aide domestique à travers leurs phases d'expérimentation et d'institutionnalisation, nous tenterons de déterminer si la mise en place de ce réseau d'entreprises d'économie sociale constitue une innovation sociale dans le domaine des services à domicile. Dans la deuxième partie, nous déplacerons notre point de vue du niveau macro ou sectoriel vers le niveau micro afin d'évaluer si ces entreprises constituent un terrain fertile à l'innovation sociale. En conclusion, nous tenterons de cerner certains facteurs qui freinent la capacité d'innovation de ces entreprises et quelques conditions à mettre en place pour libérer leur potentiel d'innovation.

¹ Ce projet a été soutenu financièrement par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture. Sa méthodologie repose sur la réalisation d'études sectorielles et de 13 études monographiques portant sur autant d'EESAD réparties dans cinq régions administratives du Québec. Les analyses s'appuient également sur des enquêtes conduites par des membres de notre équipe dans d'autres projets de recherche qui portent sur des dimensions pertinentes pour notre objet d'étude. Les résultats de la recherche ont donné lieu à la publication d'un ouvrage aux Presses de l'université du Québec sous la direction de Yves Vaillancourt, François Aubry et Christian Jetté (2003).

PARTIE 1

Le réseau des EESAD constitue-t-il une innovation sociale dans le domaine des politiques sociales ?

Retour sur le concept d'innovation sociale

En nous inspirant de divers travaux de recherche, en particulier ceux émanant du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), on peut établir les grandes caractéristiques du concept d'innovation sociale. À cet effet, nous citons dans ce qui suit des définitions tirées de travaux de chercheurs qui se sont penchés sur cette problématique au cours des dernières années. Ainsi, selon ces auteurs, une innovation sociale serait :

- les nouvelles formes organisationnelles et institutionnelles, les nouvelles façons de faire, les nouvelles pratiques sociales [...], les nouvelles approches [...] donnant lieu à des réalisations ou à des améliorations (CRISES, 2002 : 1) ;
- de nouvelles façons de faire, de nouvelles pratiques sociales, de nouvelles combinaisons, de nouvelles approches, de nouveaux concepts, comme des savoir-faire et des habiletés nouvelles à répondre à des problèmes relevant du social (Lévesque, 2002 : 18) ;
- la capacité de penser le nouveau, de le rendre concret en l'expérimentant et éventuellement de le diffuser (Lévesque, 2002 : 15) ;
- une nouvelle façon collective de faire et de consommer favorable au mieux-être [...] en discontinuité avec les pratiques antérieures et accueillie favorablement par d'autres acteurs et institutions (Chambon, David et Devevey, 1982; Bouchard et al., 1999) ;
- une pratique qui permet d'apporter une réponse nouvelle, ou de prendre en charge différemment un besoin social existant ou émergent (Paravano et Bretesche in Lallemand, 2001 : 11 cité dans Julie Cloutier, 2002 : 5) ;
- une nouvelle approche, pratique ou intervention mise au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés (Bouchard en collaboration, 1999 : 2) ;
- un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs, qui favorise le mieux-être des individus et des collectivités (Petitclerc, 2002 : iii).

Il est important de souligner que les innovations sociales couvrent deux niveaux de réalité. D'abord, une innovation sociale peut émerger au niveau macrosociétal lorsqu'elle participe au renouvellement et à l'amélioration des politiques sociales et au niveau microsociétal lorsque des nouvelles façons de faire, c'est-à-dire de planifier, de produire et de consommer, sont mises en place au sein même des organisations.

Ensuite, comme le soulignent plusieurs auteurs, une innovation sociale concerne autant le processus à travers lequel elle émerge ou la «façon dont les solutions sont créées et mises en œuvre» que *le caractère novateur de la solution et de ses objectifs* (Cloutier, 2003 : 38 ; Petitclerc, 2003 : iii). D'où l'importance de la diversité des acteurs et de leur participation à toutes les étapes du projet, *de la prise de conscience du problème à sa mise en œuvre, en passant par l'identification des causes et l'élaboration de solutions* (Cloutier, 2003 :38).

Si nous pouvons affirmer avec Benoît Lévesque (2002) que l'économie sociale, « par définition », est innovatrice puisqu'elle tente de répondre à des besoins ou à des aspirations non satisfaits par le marché ou l'État, cela ne signifie pas que tout projet d'économie sociale constitue dans les faits une innovation sociale.

Ainsi, dans le champ des politiques sociales, l'économie sociale n'est pas destinée en soi à susciter une amélioration ou une détérioration des politiques sociales avec lesquelles elle développe des interfaces. En d'autres mots, elle ne constitue pas toujours une innovation sociale ; tout dépend des modalités dans lesquelles elle s'inscrit et du type de régulation auquel elle est associée. C'est la caractérisation de ce processus qui va permettre de porter un jugement sur les formes institutionnelles adoptées par l'économie sociale ainsi que sur la configuration des politiques sociales (Vaillancourt et Jetté, 2003).

De la même manière, lorsque l'on examine les rapports sociaux au sein d'une organisation, il est important de distinguer entre le potentiel participatif et démocratique que permet un statut juridique comme celui d'une coopérative ou d'un OBNL et la place réelle qu'occupent les différents acteurs. En d'autres mots, une fois que nous avons démontré la présence de formes institutionnelles aptes à favoriser la participation et la démocratie chez les personnes salariées et les usagers dans ces entreprises, dans quelle mesure le potentiel démocratique de l'économie sociale est-il réellement utilisé ?

Retour sur la petite histoire des EESAD

Dans un contexte de crise de l'État-providence et de vieillissement de la population, les services sociaux et de santé québécois connaissent depuis le début des années 1990 de multiples transformations. C'est le cas notamment des services de soutien à domicile — et plus particulièrement des services d'aide domestique — qui, après avoir fait l'objet de maintes expérimentations issues de la société civile au début des années 1990, ont connu, à partir du Sommet sur l'économie et l'emploi d'octobre 1996, un processus d'institutionnalisation qui a mené à la constitution d'un réseau de plus d'une centaine d'entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) dans l'ensemble des régions du Québec.

Les EESAD sont des entreprises (coopératives ou OBNL) qui fournissent des services d'entretien ménager léger (ménage, lessive, repas sans diète et menus travaux saisonniers) et lourd (grand ménage). Ces services sont assurés en grande partie à des personnes ayant des incapacités et, dans une moindre mesure, à des ménages actifs². Leurs services sont financés principalement à partir du Programme d'exonération financière des services d'aide domestique (PEFSAD) qui permet aux usagers d'obtenir une subvention afin d'acheter des services d'aide domestique auprès de l'EESAD de leur territoire. Cette subvention varie en fonction du statut, des revenus et de la taille des ménages. Ce programme, instauré par le gouvernement du Québec en 1998, visait, d'une part, à rendre solvable la demande pour ce type de services et, d'autre part, à concurrencer le secteur privé, particulièrement le travail au noir, très répandu dans ce secteur d'activité.

² Les ménages actifs désignent les usagers qui souvent occupent un emploi et qui utilisent les services des EESAD pour alléger le fardeau des tâches domestiques à leur domicile. Dans l'optique gouvernementale, la desserte de cette clientèle avait pour objectif principal de combattre le travail au noir.

Soulignons que les EESAD se sont développées dans un champ d'activité qui était inoccupé ou avait été délaissé partiellement par le secteur public depuis plusieurs années au profit du secteur privé (travailleurs autonomes, agences privées, travail au noir).

L'objectif de ce texte est d'examiner la capacité d'innovation sociale des EESAD. Mais comme une innovation sociale n'est jamais créée spontanément mais émerge généralement après une période plus ou moins longue d'expérimentation, il est nécessaire de revenir, même brièvement, sur les deux grandes étapes de la genèse des EESAD : la phase d'expérimentation, se situant au début des années 1990, et la phase d'institutionnalisation, commençant à partir du Sommet sur l'économie et l'emploi d'octobre 1996.

La phase d'expérimentation : 1990-1995

La phase d'expérimentation des EESAD s'est déroulée de 1990 à 1995 dans une conjoncture de croissance des besoins dans le domaine des services à domicile et d'incapacité financière de l'État à répondre à une grande partie de ces besoins, le tout dans le contexte de la mise en place de la réforme Côté. C'est ainsi qu'au début des années 1990, plusieurs tentatives de trouver une solution à ces problèmes ont émané de la société civile. Les premières initiatives ont été développées comme projets pilotes dans le cadre de programmes d'employabilité (EXTRA) et du statut de corporation intermédiaire de travail (CIT).

Malgré les points qui les unissaient — dont le financement extrêmement précaire n'est pas le moindre — et leur appartenance commune au domaine de l'économie sociale, ces initiatives ont pris des formes variées. Avec le recul, on peut identifier trois grands modèles.

Un premier modèle, dont la *Coopérative de services à domicile de l'Estrie* est un exemple, favorisera une offre de services d'aide à domicile tous azimuts — qui peuvent comprendre, entre autres, des soins d'hygiène donnés habituellement par des auxiliaires familiales de CLSC — assurés par des coopérative d'usagers dont le personnel détient des postes permanents. Un second modèle, auquel appartient le projet *Défi-Autonomie* dans les Hautes Laurentides, offrira uniquement des services d'aide domestique, ceci par l'intermédiaire de postes d'insertion au travail, soit des emplois temporaires et très précaires. Plusieurs projets tenant de ce modèle ont adopté le statut de coopérative d'usagers. Un troisième modèle, représenté par le projet *Aide communautaire de Limoilou*, dans la région de Québec, sera caractérisé par une offre de services centrés principalement sur l'aide domestique qui sont assurés par l'intermédiaire d'emplois permanents au sein de corporations ayant le statut d'OBNL.

Si le financement, même faible et précaire, obtenu à partir des programmes d'employabilité a permis de faire émerger des pratiques nouvelles issues du milieu, il a également entraîné son lot de difficultés en raison de la rigidité de leurs normes et des effets pervers qu'ils produisaient, notamment dans les rapports de travail. Ces difficultés amèneront les promoteurs à revendiquer un financement plus généreux et plus stable afin de normaliser la situation des personnes embauchées (Vaillancourt et Jetté, 1997 : 117-119).

En somme, les projets expérimentés au cours de cette période, avec leurs forces et leurs faiblesses, ont constitué autant d'incubateurs d'où sont issues les formes institutionnelles prises par les EESAD lors du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 (Comeau et Demers, 2003). C'est maintenant à cette seconde phase de développement des EESAD que nous allons nous attarder.

La phase d'institutionnalisation (1996-2003)

Le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 marque le début de la phase d'institutionnalisation des EESAD. Mais, bien avant cet événement, la décision d'institutionnaliser ces entreprises trouve son origine dans une série de manifestations et de consultations autour des demandes pour le développement d'infrastructures sociales portées par la Marche du pain et des roses de 1995. Ces revendications ont par la suite été en partie reprises dans le rapport intitulé *Entre l'espoir et le doute* du Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale (1996), lequel était formé de représentantes du mouvement des femmes et de fonctionnaires du gouvernement du Québec. Ce rapport reprenait les critiques des programmes d'employabilité exprimées, au cours de la phase d'expérimentation, par plusieurs promoteurs de projets. Il mettait également en relief l'importance de créer des emplois décents dans ces entreprises, surtout qu'il s'agissait de postes occupés en grande majorité par des femmes.

Par la suite, certains points du rapport du Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale furent repris par le Chantier de l'économie sociale qui proposait au gouvernement du Québec, dans son rapport *Osons la solidarité* déposé au Sommet d'octobre 1996, de financer une vingtaine de projets, notamment un réseau d'entreprises d'économie sociale œuvrant dans le domaine de l'aide domestique (Chantier de l'économie sociale, 1996).

Les modalités d'institutionnalisation qui ont finalement été adoptées par le gouvernement et les partenaires de l'économie sociale se conformaient alors en grande partie aux caractéristiques des organismes identifiés au troisième modèle que nous décrivions auparavant. C'est donc dire qu'en principe, le panier de services offerts par les EESAD se limiterait essentiellement aux services d'entretien ménager léger et lourd et à la préparation de repas sans diète et que les emplois offerts par ces entreprises seraient de nature permanente. En revanche, aucune forme juridique particulière n'a été privilégiée, le législateur laissant aux promoteurs la liberté de choisir entre le statut d'OBNL ou l'une des différentes formes de coopératives, ce qui ouvrait la voie à l'aménagement d'une place à l'ensemble des acteurs (*multistakeholders*) au sein de ces entreprises. Le processus d'institutionnalisation a été complété par la mise en place du programme d'exonération financière du gouvernement québécois, pérennisé en 2001, qui assurait la solvabilité de la demande pour les services d'aide domestique, et par l'attribution de subventions de démarrage.

La mise en place de deux regroupements nationaux d'entreprises participe aussi du processus d'institutionnalisation des EESAD : le Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ), qui compte environ 70 membres (OBNL et coopératives), et la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ), qui regroupe une trentaine de membres (toutes des coopératives).

Le processus d'institutionnalisation à partir du Sommet de 1996 a entraîné une croissance phénoménale de ce secteur d'activité qui a vu, de 1998 à 2003, le nombre d'entreprises être multiplié par deux, le nombre de dossiers clients par sept et le nombre d'heures de services par douze. En mars 2003, on dénombrait 103 EESAD accréditées, présentes dans les dix-sept régions du Québec, et dans lesquelles travaillaient 6 000 personnes (90% de femmes) parmi lesquelles 81% étaient auparavant sans emploi et 52,4% prestataires de l'assurance-emploi ou de la sécurité du revenu. Avec un chiffre d'affaires de plus de 100 millions de dollars ces entreprises avaient vendu en 2002-2003 plus de 5,3 millions d'heures de services à 73 000

usagers (77% de femmes dont 84% vivant seules) dont 62% avaient plus de 65 ans et 42% plus de 75 ans³.

Les trois grandes caractéristiques des EESAD

Au terme de ce rapide retour sur l'histoire des EESAD, on peut, en nous inspirant des quatre grands types d'économie sociale proposés par Benoît Lévesque (2002)⁴ et des éléments de définition de l'innovation sociale cités dans la première partie, relever trois grandes caractéristiques de ce réseau d'entreprises qui en font sans aucun doute une innovation sociale importante dans le champ des services à domicile.

D'abord, les EESAD ont émergé à la fois sous l'impulsion de la nécessité et des aspirations. Ensuite, elles s'inscrivent tout autant dans un processus de développement social que dans un processus de développement économique. Finalement, elles participent d'une économie plurielle puisqu'elles s'appuient sur une hybridation de ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Voyons plus en détail chacune de ces caractéristiques.

1. Le réseau des EESAD est issu à la fois d'une conjoncture de nécessité et d'un contexte d'aspiration.

S'inscrivant dans une conjoncture de nécessité, ces entreprises se voulaient une réponse à une pénurie de services abordables et de qualité afin de permettre à une population en perte d'autonomie de demeurer le plus longtemps possible dans son milieu de vie naturelle. Celles-ci se voulaient également un moyen pour contrer la montée de la précarité et de l'exclusion d'une partie de plus en plus importante de la population.

Les EESAD sont aussi nées d'un contexte d'inspiration *pour une autre société ou encore pour vivre et travailler autrement* (Lévesque, 2002 :11) puisque ces projets, dans leurs phases d'expérimentation et d'institutionnalisation, étaient portés ou soutenus par une grande variété d'acteurs dont plusieurs étaient issus de mouvements sociaux (Saucier et Légaré, 2003). Ces derniers visaient une organisation plus démocratique et plus proche des gens dans certains services à la population de même qu'une plus grande reconnaissance du travail des femmes, souvent occulté et précaire.

2. Le réseau des EESAD constitue une réalisation qui présente de manière relativement équilibrée une perspective de développement à la fois social et économique.

Au chapitre du développement social, les EESAD apportent d'abord une réponse à la crise de l'État-providence en prenant en charge des services non assumés ou délaissés par l'État. Ensuite, elles contribuent à l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie des personnes, tant les usagers, en retardant ou en permettant d'éviter leur institutionnalisation, que les personnes exclues du marché du travail ou prisonnières du cercle vicieux des mesures d'employabilité. Au plan de la quantité et de la qualité du type de services qu'elles offrent, les EESAD représentent également un progrès appréciable en

³ Chiffres transmis par le Chantier de l'économie sociale.

⁴ Il s'agit de l'économie sociale de nécessité, d'aspiration, à dominante sociale, à dominante économique.

regard des mêmes services qui étaient auparavant peu ou pas assumés par les CLSC mais délivrés sur le marché noir. Enfin, les 103 EESAD contribuent à enrichir et à diversifier le capital social dans toutes les régions du Québec.

Au chapitre du développement économique, l'implantation du réseau des EESAD a permis la création de plusieurs milliers d'emplois durables. En ce qui a trait aux conditions de travail et à la sécurité économique, le réseau des EESAD a contribué à l'amélioration du bien-être d'une majorité de personnes autrefois exclues du marché du travail, et ce n'est point un hasard si le projet des EESAD a vu le jour dans le cadre d'un sommet sur « l'économie et l'emploi ». Enfin, le développement de ce réseau a réduit les pressions sur les finances publiques en diminuant les coûts associés à l'institutionnalisation des personnes en perte d'autonomie.

3. Le réseau des EESAD, en tant que réalisation d'économie sociale, relève de l'économie plurielle.

Les EESAD mobilisent des ressources provenant du marché (contribution financière des usagers), de la redistribution (contribution non marchande de l'État à travers le programme d'exonération financière et d'autres contributions) et de la réciprocité (contribution non monétaire sous forme de don de la part des administrateurs et des membres). C'est en ce sens qu'elles relèvent de l'économie sociale.

Au 31 mars 2003, les revenus totaux des 103 EESAD s'élevaient à 100 millions \$, dont 33,9 millions \$ provenaient de la contribution des usagers et 41,8 millions \$ du PEFSAD, le reste provenant d'autres formes de subventions, principalement des subventions salariales.

Le PEFSAD est un programme de soutien financier qui subventionne la personne qui recourt aux services des EESAD en fonction de ses revenus mais qui verse directement la subvention à l'entreprise qui rend le service. Le PEFSAD ne subventionne cependant que les heures de services effectivement rendus. Or le niveau de subvention ne permet pas aux EESAD de couvrir le coût de revient d'une heure de service lorsque toutes les dépenses de l'entreprise sont considérées.

Certes, comme nous le verrons dans la prochaine partie, des améliorations devront être apportées à ce programme si on souhaite le rendre plus conforme aux caractéristiques d'une régulation de type solidaire. Néanmoins, dans sa forme actuelle, on peut le considérer comme un compromis obtenu, non sans obstacles, par des acteurs sociaux soucieux d'apporter des transformations structurelles aux politiques de soutien à domicile et, de manière plus large, au système de santé et de services sociaux.

PARTIE 2

La capacité d'innover des EESAD

Comme nous venons de le voir, la mise en place d'un réseau d'une centaine d'entreprises d'économie sociale en aide domestique sur l'ensemble du territoire du Québec constitue en soi une innovation sociale importante. Il convient cependant de s'interroger sur les composantes de ce réseau, soit les entreprises elles-mêmes, à savoir si celles-ci constituent des terrains fertiles à l'éclosion de pratiques novatrices.

Au sein des entreprises, l'innovation sociale *fait référence à la (ré)organisation du travail, c'est-à-dire à une nouvelle division du travail et à la modification des structures de pouvoir* (Petitclerc, 2003 : 34). Dans les domaines de la consommation collective comme celui de l'aide domestique, les structures de pouvoir concernent autant les travailleuses et les travailleurs que les usagères et usagers, qui consomment les services, et les membres de la communauté.

Notre propos retiendra deux niveaux d'analyse. Le premier concerne les innovations institutionnelles définies comme *des systèmes de règles, de partage des droits et responsabilités, des systèmes de gestion de conflits, du système politique sans lequel aucune organisation et association ne fonctionnerait* (Lévesque, 2002 : 5). Nous analyserons comment le pouvoir des différents acteurs se déploie au sein de ces entreprises en examinant plus particulièrement le degré d'inclusion des producteurs et des usagers, les acquis des producteurs au chapitre des conditions de travail ainsi que les rapports que les EESAD entretiennent avec l'extérieur.

Le deuxième niveau d'analyse réfère aux innovations organisationnelles qui concernent les *formes de la division et de la coordination du travail, des modes de gestion, des modalités de coordination et des interactions sociales* ainsi que les apprentissages collectifs et les formes de gouvernance (Lévesque, 2002 : 5). Nous tenterons de découvrir des pratiques innovatrices au sein du procès de production, plus particulièrement dans l'organisation du travail, les activités de formation et la façon dont le service est consommé

Concrètement, ce qui précède signifie que nous sommes restés attentifs à certaines formes particulières qu'ont empruntées les EESAD aux plans institutionnel et organisationnel. Premièrement, on peut affirmer que les entreprises sont innovantes lorsque leurs structures permettent une participation collective plutôt qu'individuelle, à la fois des employées et des usagers, sur leurs instances décisionnelles. Deuxièmement, on peut penser que la démocratie au sein des EESAD est mieux servie lorsqu'on applique le principe du multistakeholder, c'est-à-dire lorsqu'on fait appel à une multiplicité d'acteurs pour participer collectivement aux structures démocratiques de l'entreprise. Troisièmement, les EESAD se démarquent des entreprises traditionnelles lorsqu'elles mettent en place des mesures incitatives et aidantes qui encouragent la participation des employées et des usagers à la gestion et à l'administration de l'entreprise. Quatrièmement, les EESAD innoveront quand elles tiennent compte, dans l'organisation du travail, de la dimension relationnelle du service, laquelle est une dimension importante de la prestation de service pour les usagers en perte d'autonomie ou ayant des incapacités car elle s'avère créatrice de lien social. En outre, dans plusieurs cas, cette dimension relationnelle constitue un élément crucial quant au sentiment de valorisation au travail pour les membres du personnel préposé. Cinquièmement, de manière globale, on peut dire que les EESAD mettent de l'avant des pratiques innovantes lorsque celles-ci tendent à

rétablir un équilibre entre les rapports de travail et les rapports de consommation, c'est-à-dire lorsqu'il y a, lors de la phase d'émergence, une construction conjointe de l'offre et de la demande qui tend à instaurer et à maintenir au sein de l'entreprise un compromis entre les intérêts des usagers et ceux des producteurs de services et de la direction.

1) la dimension institutionnelle

L'inclusion des productrices et des producteurs

Le pouvoir du personnel salarié au sein d'une entreprise peut se manifester à travers quatre mécanismes : leur participation à l'assemblée générale, leur représentation au sein du conseil d'administration, leur implication dans des comités institutionnels et la présence d'un syndicat.

Ainsi, nous avons pu observer que moins de la moitié des EESAD acceptent leur personnel salarié à titre de membres de l'assemblée générale, ce qui est inférieur à la proportion des centres de la petite enfance mais supérieur à d'autres entreprises de la nouvelle économie sociale (Comeau et Aubry, 2003). La présence de personnes salariées au sein du conseil d'administration est une réalité dans environ la moitié des entreprises, mais elle est de nature plus individuelle que collective en ce sens que ces personnes siègent à titre individuel plutôt qu'en qualité de représentants du collectif des salariées et salariés. Soulignons que parmi l'échantillon de treize EESAD, quatre étaient des coopératives d'usagers dont les statuts prévoient explicitement l'exclusion des représentants du personnel au conseil d'administration. Bien qu'il existe des comités institutionnels (comités des relations de travail, comité d'évaluation des employées et employés, etc.) dans plusieurs entreprises, on ne retrouve la présence de personnes salariées au sein de ces comités que dans une minorité d'entreprises (trois sur les treize étudiées). Au moment d'effectuer notre recherche, aucune EESAD n'était syndiquée. Depuis, les membres du personnel de quinze EESAD se sont syndiqués ou sont en instance d'accréditation.

Au terme de l'analyse, il apparaît qu'une partie des entreprises favorisent l'intégration du personnel salarié aux instances de pouvoir. Le conseil d'administration demeure l'instance privilégiée, puisqu'un faible nombre d'entreprises établissent des comités ayant une portée institutionnelle, et lorsque de tels comités existent, la présence de membres du personnel en leur sein laisse le plus souvent à désirer (Comeau et Aubry, 2003).

L'inclusion des usagères et des usagers

Les règles qui régissent la mise en place et le fonctionnement des EESAD sur le territoire québécois font en sorte que ces entreprises disposent d'un statut juridique d'OBNL ou de coopérative. Ceci favorise l'instauration d'une relation de confiance avec les usagers puisque l'application de ces statuts implique la création de structures de participation démocratique et assure les usagers que la recherche de profit est absente des objectifs stratégiques des entreprises (ce qui ne signifie pas pour autant l'absence de mesures favorisant la rentabilité des entreprises). Mais au-delà des structures, qu'en est-il de l'organisation et de la dynamique de cette participation des usagers sensées leur assurer une certaine forme de protection et une meilleure défense de leurs intérêts ? À cet égard, les données recueillies montrent une pénétration variable des pratiques innovantes selon les entreprises. En fait, dans plusieurs EESAD, le rôle du représentant des usagers se limite à une représentation individuelle des intérêts des usagers puisque celui-ci ne dispose souvent que de très peu de contacts avec les usagers. Cette situation nous renvoie à la faible participation des usagers aux assemblées

générales. Au moins cinq des onze EESAD pour lesquelles nous disposons de données avaient dénombré la présence de 20 usagers et moins à leur dernière assemblée annuelle.

Ce déficit de représentation collective dans certaines entreprises se conjugue donc avec l'absence de véritable rapport social de consommation. Rappelons que ce rapport exige, de la part des acteurs sociaux impliqués dans la production et la consommation des services, une action collective qui se traduit par la tenue de débats et de discussions — qui pourront à leur tour susciter alliance et confrontation —, processus qui permettra d'en arriver à un compromis sur les arrangements qui structureront l'entreprise. La promotion, ou même l'addition de demandes individuelles de la part des usagers ne peut se substituer à cette action collective, puisque cette représentation individualisée donne lieu à des arrangements conjoncturels, informels ou particuliers qui ne font pas l'objet de codification et qui ne peuvent donc prétendre à la même généralité ou à la même reconnaissance institutionnelle.

Par contre, d'autres EESAD ont réussi à relever le défi de la participation des usagers. Dans ces cas, leur expérience montre que cette participation est rarement le fait d'une situation donnée, surtout avec un ensemble d'usagers constitué principalement de personnes âgées ayant des incapacités. Les entreprises doivent au contraire mettre de l'avant des actions concrètes qui vont favoriser cette participation. Et, à cet égard, la juxtaposition d'activités à caractère convivial et d'activités administratives, qui permettent la rencontre et l'échange entre les usagers (par exemple, un repas servi avant ou après une assemblée générale), semble favoriser cette participation. De même, l'organisation d'activités de formation auprès des administrateurs-usagers ou la vulgarisation de documents (par exemple, le bilan financier de l'entreprise) sont autant d'initiatives qui permettent une meilleure appropriation du rôle collectif qui incombe aux usagers au sein des EESAD (Jetté et Lévesque p. 191). En fait, compte tenu des caractéristiques propres aux personnes faisant appel aux services des EESAD, la participation des usagers doit constituer une préoccupation constante de la direction et des administrateurs. Cette orientation implique ainsi d'avoir une vision large et à long terme du développement de ces entreprises qui ne se limite pas strictement à des considérations relatives à leur rentabilité. En effet, on peut penser que leur rentabilité ne sera assurée que si leur développement présente une harmonisation de leurs dimensions sociale et économique et une conception renouvelée des rapports sociaux au sein des organisations productrices de services aux personnes.

Les acquis du personnel salarié ⁵

Les conditions de travail, qui incluent les salaires et autres avantages financiers et non financiers, relèvent de la dimension institutionnelle, puisqu'elles résultent de la dynamique des rapports entre les employées, l'employeur et un acteur externe fort important qu'est l'État.

Nous avons constaté qu'il existe une structure salariale égalitaire entre les femmes et les hommes au sein des EESAD. Il faut toutefois considérer que dans plusieurs cas étudiés, les hommes qui font les travaux lourds perçoivent une rémunération supérieure à celle des travaux dits légers, de l'ordre de 1 \$ de plus. Peu de préposés, hommes ou femmes, veulent spontanément faire les travaux lourds et c'est pour cette raison, disent des responsables d'organismes, que le salaire a été majoré.

Dans les entreprises d'économie sociale en aide domestique qui existaient en 1996, les salaires versés ont augmenté de manière importante entre 1996 et 1999 : à la production, de

⁵ Les informations de cette section sont tirées de : Comeau et Aubry, 2003 et de Aubry, Jetté et Fournier, 2003).

14,4 % pour les femmes et 17,9 % pour les hommes ; au soutien administratif, 15,8 % pour les femmes et 14,9 % pour les hommes ; à l'encadrement, 20,2 % pour les femmes et 21,0 % pour les hommes (Comeau *et al.*, 2001 : 126). Les salaires demeuraient cependant faibles. Dans 5 des 13 entreprises de notre échantillon, le salaire de base de l'emploi de préposé était inférieur à 8,30 \$ en 2000 et dans 8 entreprises, il se situait entre 8,30 \$ et 8,50 \$. Rappelons que l'objectif des mouvements sociaux lors de la mise en place des EESAD en 1997 était un salaire horaire de base de 8,50 \$.

Peu d'entreprises offrent des avantages dépassant les normes minimales de travail, hormis la présence de congés de maladie rémunérés dans toutes les entreprises (12 entreprises pour lesquelles ces informations sont disponibles), une assurance collective pouvant comprendre une assurance-salaire offerte par 7 des 13 entreprises et le remboursement des frais de déplacement encourus pour le travail, mentionné dans 7 cas d'entreprises. Deux entreprises octroient un bonus annuel lorsqu'elles cumulent un surplus, et ce, en fonction des heures travaillées (Demers, 2002 ; Savard, 2002 b). Un des cas d'entreprise possède un programme d'aide aux employés (PAE) qui comprend annuellement 10 heures de consultation gratuites avec un professionnel. Une seule des 13 entreprises ayant fait l'objet d'une monographie offre aux salariées un régime collectif de retraite, l'employeur contribuant à raison de 1 % du salaire brut, si l'employé contribue également à 1 %. Dans la majorité des entreprises, il y a peu de possibilités de promotion et le personnel préposé accède rarement à des titres d'emplois dits administratifs. Mais il y a des exceptions notables. Dans une des entreprises étudiées, les cinq postes de soutien administratif sont détenus par d'anciennes préposées à l'entretien ménager. Dans une autre, des préposées ont accédé à des postes de chef d'équipe.

Les rapports avec l'extérieur

Dans une conjoncture marquée par le rôle prépondérant des CLSC dans la production et la livraison des services de soutien à domicile, les rapports entre les EESAD et ceux-ci prennent une importance primordiale. Les données recueillies témoignent d'ailleurs des liens étroits qui se sont tissés entre les CLSC et les EESAD dans la plupart des territoires, les CLSC étant un important pourvoyeur de clientèles pour les EESAD (Saucier et Thivierge, 2003). Dans ce contexte, le type de rapports établis entre ces deux organismes rend compte du degré d'autonomie et de possibilités d'initiatives dont jouissent les EESAD au sein du secteur de l'aide à domicile. Ces rapports peuvent ainsi s'agencer selon diverses modalités sur une échelle s'étendant d'un pôle tutélaire à un pôle partenarial. À l'extrémité d'un pôle tutélaire, l'établissement public restreint les entreprises d'économie sociale à un rôle de sous-traitance et soumet leurs activités à un contrôle bureaucratique strict et autoritaire. À l'autre extrémité d'un pôle partenarial, les rapports se caractérisent par un respect des spécificités et des expertises réciproques à chacune des organisations et par la complémentarité de leurs activités.

Hormis quelques exceptions, les rapports établis entre les EESAD et les CLSC semblent se dérouler correctement dans le respect des missions de chacun. Néanmoins, une évaluation plus minutieuse de ces rapports aurait exigé de procéder à l'analyse des protocoles d'entente qui unissent ces deux organisations, un exercice que nous n'avons malheureusement pu réaliser dans le cadre de nos travaux.

Par ailleurs, le degré d'innovation dans les rapports avec les autres acteurs concernés par le soutien à domicile peut également être examiné à partir des liens tissés avec les autres entreprises d'économie sociale et les organismes communautaires du territoire où sont implantées les EESAD. À cet égard, les résultats de nos travaux montrent l'existence, dans la plupart des cas, d'un riche réseau de partenaires qui s'est souvent constitué dès la phase de

démarrage de l'entreprise. Ces réseaux gravitant autour des EESAD créent un fort sentiment d'appartenance à la communauté (Saucier et Thivierge, 2003 : 276). Par la suite, le maintien et le développement de ces réseaux semblent grandement influencés par l'engagement et la volonté des directions et des administrateurs qui deviennent à leur tour des points d'ancrage permettant de lier l'entreprise à d'autres réseaux.

Certains aspects innovateurs des pratiques des EESAD ne dépendent donc pas uniquement des structures de l'entreprise ; ces pratiques novatrices reposent également sur l'engagement de personnes prêtes à partager leur expertise et leurs propres réseaux sociaux et professionnels. La dynamique du don et de la réciprocité et son articulation avec les autres dynamiques présentes au sein de l'entreprise (redistributive et marchande) constitue donc ici un facteur déterminant permettant de mesurer le degré d'innovation dans les pratiques des EESAD.

2) La dimension organisationnelle

L'organisation du travail ⁶

Dans la très grande majorité des EESAD, la coordination et l'organisation du travail sont le plus souvent confiées à la direction de l'entreprise. Ces aspects de la gestion sont peu discutés dans les assemblées générales et les réunions du conseil d'administration. Quant au taux de participation du personnel préposé à la conception de l'organisation du travail, il varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Cette participation se fait d'abord et le plus souvent de manière informelle à travers les liens qui se développent entre les membres de l'équipe des préposés et la direction, les chefs d'équipe et les autres membres salariés de l'administration. Elle se fait ensuite à travers un certain nombre de mécanismes formels dans les réunions d'équipe ou au sein de divers comités de l'entreprise, où les préposées et les préposés ont l'occasion de débattre de l'organisation du travail.

Il existe des réunions d'équipe statutaires dans 4 des 6 OBNL et dans 2 des 7 coopératives pour un total de 6 entreprises sur 13. Ces réunions rassemblent le personnel préposé et la direction de l'entreprise. Elles se tiennent à des intervalles fixes, le plus souvent une fois par mois. Ces réunions sont le plus souvent à la fois de nature informative et participative. D'une part, la direction transmet aux membres du personnel différentes informations concernant des décisions prises par la direction ou le conseil d'administration. D'autre part, la direction sollicite l'opinion du personnel salarié sur des sujets liés à l'organisation du travail. Ces réunions constituent le seul lieu, en dehors des sessions de formation, où les membres de l'équipe des préposés peuvent échanger entre eux sur leur travail et les relations avec les usagers. Dans certains cas, ces réunions d'équipe incluent des périodes de formation pour le personnel préposé et même des exercices de résolution de cas pratiques.

Si les réunions d'équipe semblent très appréciées par le personnel salarié, la direction de certaines EESAD semble parfois douter du bien-fondé de ces rencontres ⁷.

Au sein de plusieurs entreprises, il existe également des comités de travail sur lesquels siègent des membres du personnel salarié. Leur mandat concerne un aspect ou un autre de

⁶ La matière de cette section est tirée de : Comeau et Aubry, 2003.

⁷ En effet, dans une des coopératives, de telles réunions sont remises en question parce qu'elles ne seraient pas « payantes » pour l'entreprise. D'après une personne interviewée, ces heures de réunion, qui doivent être rémunérées, ne « rapportent » rien à l'entreprise puisqu'elles ne sont pas des heures de services.

l'organisation du travail. Il peut s'agir de comités de santé et de sécurité au travail ou de formation. Il existe de tels comités dans 5 des 13 entreprises.

Un certain nombre d'entreprises ont mis sur pied des comités de travail auxquels participent les usagers et qui se penchent sur diverses questions liées à l'organisation du travail. C'est le cas d'une coopérative d'usagers où ces derniers collaborent à un comité des ressources humaines et à un comité de formation. Dans une coopérative de solidarité, les usagers peuvent participer à divers comités dont plusieurs ont pour mandat d'étudier un aspect ou un autre de l'organisation du travail.

Le degré d'autonomie au travail du personnel préposé est fort variable d'une entreprise à l'autre. Dans certaines entreprises, les tâches sont énumérées dans le plus grand détail selon différents cadres de services. Dans d'autres, le degré d'autonomie est plus grand. Dans une entreprise, par exemple, les préposées et les préposés peuvent modifier leur horaire selon des besoins spécifiques et, une fois les clients assignés, organiser le travail à leur façon. Ailleurs, le mode de gestion préconisé par la direction est basé sur la responsabilisation des individus : on remet ses dossiers à chaque membre du personnel préposé et on établit ses responsabilités ; chacun a le devoir d'informer la direction de ce qui lui manque pour atteindre les objectifs fixés.

En résumé, il existe bel et bien des mécanismes collectifs d'organisation et de coordination du travail dans 6 entreprises sur 13 et l'autonomie au travail est manifeste dans un nombre important d'entreprises. Enfin, une majorité d'entreprises cherchent à introduire des innovations favorables à une requalification du travail dans les limites inhérentes à la nature même du service produit, alors qu'une minorité d'entre elles pratiquent une forme de taylorisme qui renforce la déqualification du travail.

La formation ⁸

En ce qui concerne la formation, 86,7 % des EESAD (39 entreprises sur 45) offrent des activités de formation aux employées, ce qui s'avère plus faible que dans d'autres secteurs : 99,4 % dans les CPE, 96,2 % dans la catégorie jumelée Centres de travail adapté et coupes forestières et 90,5 % dans la catégorie « autres ». Cette formation fait l'objet d'un véritable plan structuré dans 6 des 13 cas d'entreprises. Un comité de formation a été mis sur pied dans une entreprise. La formation revêt différentes modalités : des cours offerts par des partenaires (5 entreprises), des exercices pratiques dans un logement de formation ou dans la résidence d'un client (3 entreprises), le « mentorat » (3 entreprises), etc. Trois entreprises ont préféré ne plus confier l'offre de cours à des partenaires et assumer elles-mêmes la formation, ceci afin de la faire correspondre le plus possible à leurs besoins et d'éviter de longs déplacements au personnel préposé. Une bonne partie des entreprises accordent donc une certaine importance à la formation dans le but d'assurer une qualité des services.

Le contenu de la formation touche généralement des aspects techniques. Le thème de la vie associative semble quelque peu négligé. Pourtant, la formation à la vie associative comporte un intérêt certain, car elle renseignerait le personnel salarié sur les principes guidant habituellement le fonctionnement démocratique des organismes et les initierait aux manières de participer aux instances décisionnelles.

La consommation

⁸ La matière de cette section est tirée de : Comeau et Aubry, 2003.

L'analyse de la dimension organisationnelle du rapport de consommation a fait apparaître une prise en compte de certains aspects de la demande exprimée par les usagers dans la définition du service. Les entreprises vont ainsi tenter, dans la mesure du possible, d'adapter la prestation du service aux modes de vie des usagers (pratiques religieuses, habitudes de vie, etc.) et de favoriser un jumelage prestataires-usagers tenant compte de leurs caractéristiques sociales et culturelles respectives.

L'ensemble de ces considérations permet d'avancer que les services d'entretien ménager offerts par les EESAD se démarquent d'une production de services définie uniquement par le rapport salarial. Ces éléments de flexibilité du travail permettent également à ces entreprises d'échapper au carcan de la standardisation de la prestation de services, un des principaux reproches adressés historiquement à certaines composantes des services publics (Jetté et Lévesque p.191).

Dès lors, la prise en compte à divers degrés par certaines entreprises et certains membres du personnel préposé de la dimension relationnelle d'un service d'entretien ménager, généralement considéré comme exclusivement un service matériel, constitue une innovation qui permet l'expression d'une véritable approche globale face aux besoins (parfois non exprimés) des usagers. L'émergence de cette dimension relationnelle est typique des services de proximité (Laville, 1992). Par contre, du point de vue des EESAD, l'intégration de cette dimension se limite la plupart du temps au libre choix des préposées et préposés quant à la catégorie d'usagers à visiter (ménages actifs ou personnes seules ayant des incapacités) et à une attention particulière accordée au jumelage entre membres du personnel préposé et usagers dans le cas des personnes seules afin de favoriser des combinaisons harmonieuses. Certaines entreprises peuvent également donner de la formation sur la relation d'aide.

En revanche, plusieurs préposées et préposés interrogés ont affirmé assumer sur leurs propres bases les exigences liées à cette relation de service qui découlent des demandes exprimées par les usagers. En d'autres termes, cette facette de leur travail fait appel au don de soi ainsi qu'à leur savoir intuitif et expérenciel, des aptitudes particulières qui ne sont pourtant pas reconnues au plan salarial, ni dans le temps alloué pour effectuer les tâches d'entretien ménager. Or, cette dimension du service apparaît indispensable à la qualité du service pour plusieurs usagers. À certains égards, on peut donc dire que la dimension relationnelle du service est bien présente et qu'elle constitue une pratique novatrice au sein de certaines entreprises. Cette pratique demande néanmoins à être reconnue socialement à travers un processus d'institutionnalisation qui la ferait sortir de la quasi-clandestinité dans laquelle elle s'exerce actuellement. Ce faisant, cette reconnaissance pourrait bien constituer une voie prometteuse vers une qualification plus grande de l'emploi de préposé.

CONCLUSION

Au terme de ce survol, quelle réponse peut-on formuler à notre problématique de départ, soit : « L'économie sociale dans les services à domicile est-elle une source d'innovations sociales ? »

Comme nous l'avons affirmé dans la première partie du texte, la mise en place du réseau des EESAD représentait une innovation sociale importante au moment de son institutionnalisation, mais, contrairement à ce que nous pouvions espérer, les résultats au chapitre des rapports de consommation et des rapports de travail au sein de ces entreprises apparaissent bien en-deçà des possibilités novatrices qu'offre théoriquement le type d'organisation de ces entreprises.

Nous trouvons utile de chercher à déterminer les causes de cet état de fait. Pour que l'économie sociale donne son plein potentiel au chapitre des innovations et des transformations sociales, celle-ci doit bénéficier d'un environnement propice à son épanouissement (Lévesque, 2002). En quoi consiste-t-il ?

Dans le chapitre qui conclut notre ouvrage sur les EESAD (Vaillancourt, Aubry et Jetté, 2003), nous avons souligné les forces et les faiblesses de ces entreprises de même que celles de tout le secteur de l'aide domestique. Nous avons également énuméré un certain nombre de conditions à mettre en place pour que le réseau des EESAD puisse atteindre son plein potentiel⁹. Ainsi, pour que les pratiques de ces entreprises soient conformes aux principes inhérents à tout projet d'économie sociale, il faut que ces caractéristiques soient présentes : une participation à la vie démocratique, des conditions de travail décentes, des services de qualité et la production de lien social.

Nous ne discuterons pas ici de toutes ces conditions favorables, mais nous jugeons pertinent de nous attarder sur deux d'entre elles : un meilleur financement et une amélioration de la vie démocratique.

Un meilleur financement

La revendication d'un meilleur financement pour les EESAD s'apparente à celle maintes fois exprimée par le Chantier de l'économie sociale, les regroupements d'EESAD et plusieurs autres acteurs au sein du réseau à propos du financement des entreprises d'économie sociale. Ce financement doit en effet être à la hauteur des exigences des valeurs de démocratie, d'équité et de solidarité portées par les projets d'économie sociale, d'une part, et des avantages sociaux et économiques qui en découlent pour la société, d'autre part.

Il semble que l'instauration du PEFSAD en 1997 constitue une avancée importante pour la reconnaissance par l'État de la place de l'économie sociale dans le domaine du maintien à domicile. En effet, ce programme rendait solvable la demande pour les services d'aide domestique et canalisait cette demande vers des coopératives et des OBNL.

Mais au-delà des gains obtenus au plan des services, quel bilan pouvons-nous faire du PEFSAD en regard des valeurs portées par l'économie sociale et des conditions qui permettraient à ces valeurs de se concrétiser ? Nous avons vu dans la section précédente que

⁹ Six défis ont été identifiés : se mobiliser pour un meilleur financement ; améliorer les conditions de travail ; raffermir la vie démocratique ; intensifier la formation professionnelle et l'éducation à la vie démocratique ; concrétiser le consensus autour du panier de services ; cultiver les alliances ; poursuivre les revendications.

les principes et les valeurs au cœur du projet des EESAD et les conditions concrètes de développement des entreprises ne convergent pas nécessairement. Cette constatation vaut autant pour le pouvoir des usagers et des salariées au sein des entreprises que pour les conditions de travail, l'organisation du travail et la formation de la main-d'œuvre.

Au terme de notre recherche sur les EESAD, nous devons donc conclure que le niveau de financement prévu dans le cadre du PEFSAD était insuffisant pour permettre à chacune des EESAD d'atteindre son plein potentiel d'entreprise d'économie sociale. Certes, un financement adéquat n'est pas une condition suffisante pour assurer l'épanouissement de toutes les potentialités innovatrices d'un projet d'économie sociale. Nous avons en effet observé au sein de plusieurs EESAD diverses pratiques de gestion démocratique développées grâce à l'engagement acharné de gestionnaires et de membres du personnel, et ce, malgré des conditions de financement souvent précaires. Mais la bonne volonté, les convictions et les compétences des gestionnaires et du personnel se heurtent très rapidement à l'insuffisance des ressources financières. Les entreprises sont alors contraintes de faire des choix qui leur permettent certes de survivre à court terme, mais qui s'avèrent contre-productifs par rapport aux objectifs sociaux et économiques que se doit de poursuivre un véritable projet d'économie sociale. C'est le cas lorsque la direction d'une EESAD décide, par exemple, de mettre fin aux réunions d'équipe ou se résigne à embaucher uniquement du personnel nécessitant une formation minimum ou de diminuer les dépenses de formation et d'encadrement liées à l'embauche de nouvelles personnes salariées évoluant en marge du marché du travail.

Ainsi, la faiblesse du soutien financier accordé aux EESAD dans le cadre du PEFSAD a des effets négatifs sur plusieurs aspects du fonctionnement de ces entreprises.

Les directions d'EESAD tendent à lésiner sur les salaires et autres conditions de travail, ce qui nuit à la rétention du personnel et à l'engagement des employées et des employés dans la poursuite de la mission sociale de l'entreprise.

Dans ce contexte de rareté, il est difficile, voire impossible de qualifier l'emploi de préposé par la reconnaissance de l'aspect relationnel de ce travail, ce qui a pour effet de restreindre¹⁰ la place du lien social dans les interventions auprès des usagers.

La participation des usagers et du personnel salarié au sein des structures démocratiques de l'entreprise est aussi compromise, notamment pour ces raisons :

- La réduction de la fréquence des réunions d'équipe et la diminution des activités de formation, soit les seuls moments où les membres du personnel peuvent échanger entre eux et s'exprimer sur leur travail, pour des motifs de rentabilité ;
- L'insuffisance des ressources pouvant être affectées à la mobilisation des usagers afin qu'ils puissent participer aux instances décisionnelles, ce qui a pour effet de réduire leur rôle à celui de consommateurs (passifs) de services ;

La réduction de l'accessibilité aux services pour des populations plus vulnérables constitue également un danger possible. Par exemple, notre recherche avait démontré que certaines EESAD montréalaises exigeaient un minimum de trois heures continues de services afin de rentabiliser les déplacements du personnel préposé et de faciliter la planification des horaires.

¹⁰ Restreindre et non éliminer complètement, car rien ne peut empêcher les membres du personnel préposé d'utiliser les espaces de liberté inhérents à leur travail (comme à tout travail salarié) pour écouter ou soutenir moralement certains usagers.

Ce manque de flexibilité affecte surtout les personnes dont le budget qu'elles peuvent affecter à ce type de services est limité.

Enfin, l'insuffisance du soutien financier peut inciter certaines directions d'EESAD à négliger l'ordre des priorités de l'offre de services à des clientèles ayant à la fois des incapacités et des faibles revenus. Plusieurs entreprises justifient d'ailleurs l'élargissement du panier de services au-delà du consensus de 1996 par les faibles revenus qu'elles tirent du PEFSAD dans sa forme actuelle. Cependant, il faut être conscients que des accrocs fréquents et répétés au consensus de 1996 risquent d'entraîner le rejet par divers mouvements sociaux de ce qui se voulait au départ une innovation sociale intéressante dans le domaine des services à domicile.

Une amélioration de la vie démocratique

Nous avons souligné précédemment que la participation des usagers et du personnel salarié au sein des structures institutionnelles des EESAD relève bien souvent davantage d'une initiative individuelle que d'une démarche collective. Un des enjeux majeurs pour les EESAD est de faire en sorte que ces structures soient investies de manière plus dynamique afin de favoriser au sein des entreprises de véritables débats entre les différents acteurs sociaux concernés par l'offre de services d'entretien ménager dans un territoire. Ce n'est qu'à cette condition qu'il sera possible de sauvegarder l'intérêt général, et surtout l'intérêt des usagers.

En outre, la dynamisation des instances démocratiques constitue, à notre avis, une condition indispensable au respect des principes de l'économie sociale et au renforcement de la régulation solidaire au sein des EESAD. Leur pérennité dépend de deux facteurs : à l'interne, les mesures qui seront prises pour maintenir un haut niveau de vie démocratique dans les entreprises ; à l'externe, les liens qui seront tissés avec d'autres acteurs sociaux ayant un intérêt ou une responsabilité dans la production des services assurés par les EESAD.

L'importance d'aménager la vie démocratique dans les EESAD nous a amenés à préférer, pour ces entreprises, le statut juridique des coopératives de solidarité ou d'OBNL afin d'éviter de donner préséance à la participation d'une seule catégorie d'acteurs, le plus souvent les usagers, au sein de ces entreprises, car ce type de démocratie dans le domaine des services de proximité ne favorise pas toujours la prééminence de l'intérêt général. En fait, il peut très rapidement déboucher sur le *consumérisme*.

Certains dirigeants d'EESAD ont aussi justifié le non-respect du consensus de 1996 sur le panier de services en prétextant que certains de leurs usagers réclamaient des services d'hygiène ou d'accompagnement. Cette dérive n'est pas fictive ; elle constitue un danger réel. Le fait d'y succomber aurait pour effet de mettre les EESAD en compétition plutôt qu'en complémentarité avec l'offre de services relevant du secteur public. Pour échapper à ce danger, il n'y a pas lieu de dévaloriser la participation collective des usagers à la vie démocratique des EESAD. Il faut plutôt l'encourager, tout comme celle du personnel salarié et des membres de la communauté qui reçoit les services. En effet, c'est en favorisant les échanges entre divers porteurs d'intérêts et en les prenant tous en compte que pourra se dégager l'intérêt général.

BIBLIOGRAPHIE

Aubry, François, Jetté, Christian et Jacques Fournier (2003). «Des entreprises diversifiées, à consolider» in Vaillancourt, Yves, Aubry, François et Christian Jetté (sous la direction de) (2003). *L'Économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp. 113-149

Bouchard, Camil en collaboration avec des membres du Groupe de travail sur l'innovation sociale (1999). *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales, contribution à une politique de l'immatériel*

Chambon, Jean-Louis, David, Alix et Jean-Marie Davevey (1982). *Les innovations sociales*, Paris : Presses universitaires de France. Collection Que sais-je ?

Cloutier, Julie (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, Montréal : Cahiers du CRISES no 0314

Comeau, Yvan (2002). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, 2^e édition, Montréal : Cahiers du CRISES no 9605

Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale (1996). *Entre l'espoir et le doute*, Québec

Comeau, Yvan et François Aubry (2003). «Les rapports de travail et la participation des employées» in Vaillancourt, Yves, Aubry, François et Christian Jetté (sous la direction de) (2003). *L'Économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp. 201-233

CRISES (2002). *Texte joint à la demande de subvention du CRISES (juin 2001) dans le cadre du Programme de regroupements stratégiques du FCAR*, Montréal : Cahiers du CRISES

Groupe de travail sur l'économie sociale (1996). *Osons la solidarité*, Québec

Jetté, Christian et Benoît Lévesque (2003). Les rapports de consommation et la participation des usagers in Vaillancourt, Yves, Aubry, François et Christian Jetté (sous la direction de) (2003). *L'Économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp. 151-199

Lévesque, Benoît (2002). *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ?*, Communication présentée au Colloque du CQRS au Congrès de l'ACFAS du 16 mai 2001 sous le thème « Le Développement social au rythme de l'innovation», Montréal : Cahiers du CRISES no 0205

Petitclerc, Martin (2003). *Rapport sur les innovations sociales et les transformations sociales*, Montréal : Cahiers du CRISES no 0313

Saucier, Carol et Marie Légaré (2003). Les entreprises d'économie sociale en aide domestique et leurs dynamiques territoriales in Vaillancourt, Yves, Aubry, François et

Christian Jetté (sous la direction de) (2003). *L'Économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp. 261-282

Vaillancourt, Yves, Aubry, François et Christian Jetté (sous la direction de) (2003). *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec

Vaillancourt, Yves, Aubry, François et Christian Jetté (2003). «Conclusion : des défis majeurs à relever» in Vaillancourt, Yves, Aubry, François et Christian Jetté (sous la direction de) (2003). *L'Économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp. 283-316

Vaillancourt, Yves et Christian Jetté (2003). «Notre regard sur l'économie sociale et le soutien à domicile» in Vaillancourt, Yves, Aubry, François et Christian Jetté (sous la direction de) (2003). *L'Économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp. 7-45