

Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 02-16

**MONOGRAPHIE DU SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE
DE LA RÉGION DE COATICOOK,
une entreprise d'économie sociale en aide domestique**

par

Karine Duchesne et Marie Malavoy

Avec la collaboration de Julie Dion

École de service social, Université de Sherbrooke

École de travail social

Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/ARUC-ÉS/UQÀM

Décembre 2002

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2002

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2002

ISSN 1490-8069

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
AVANT-PROPOS	1
INTRODUCTION	2
MÉTHODOLOGIE	4
1. Le contexte d'émergence	5
1.1. Le milieu.....	5
1.1.1. Les limites territoriales.....	5
1.1.2. Les données sociodémographiques du bassin de clientèle.....	5
1.2. Le secteur d'activité.....	6
1.3. Le projet initial.....	9
1.4. Les promoteurs.....	13
1.5. Les appuis.....	14
1.6. Le démarrage de l'entreprise.....	16
2. La présentation des acteurs	20
2.1. Les acteurs et les actrices de l'entreprise.....	20
2.2. Le réseau.....	24
3. Le profil institutionnel	30
3.1. Le statut juridique.....	30
3.2. La structure.....	30
3.3. L'implication des acteurs.....	38
3.4. La culture d'entreprise.....	41
4. Le profil organisationnel	43
4.1. Les objectifs.....	43
4.2. Les données financières.....	44
4.3. La production.....	53
4.3.1. Les services offerts.....	53
4.3.2. Le volume d'opération.....	54
4.3.3. La capacité de répondre à la demande.....	54

4.4. L'organisation du travail.....	55
4.4.1. L'organisation technique du travail.....	55
4.4.2. Les services à la clientèle.....	61
4.4.3. Le type de gestion.....	64
4.4.4. Les conditions de travail.....	67
4.4.5. La division sexuelle du travail.....	71
4.4.6. Les aspects sociaux	71
5. Des éléments de bilan.....	77
5.1. Un bilan des réalisations de l'entreprise.....	77
5.2. Le processus d'institutionnalisation.....	79
5.3. Les acquis des employées.....	82
5.4. Les enjeux de l'économie sociale.....	83
5.5. Les perspectives de développement.....	90
CONCLUSION.....	94
BIBLIOGRAPHIE.....	95
ANNEXE A : Forces et faiblesses de la concurrence.....	99
ANNEXE B : Organigramme.....	101

AVANT-PROPOS

L'élaboration d'une monographie ne peut se faire sans la collaboration des acteurs et des actrices qui sont au cœur de l'entreprise. C'est donc grâce à l'intérêt et l'implication des gens qui œuvrent au sein du Service d'aide domestique de la région de Coaticook que ce projet de recherche a pu prendre forme. Nous tenons à remercier la directrice, madame Joanne Beaudin, pour sa collaboration tout au long de la réalisation de cette monographie, tant sur le plan des entrevues que sur celui de la transmission d'informations ponctuelles. Un merci également à toutes les personnes qui ont participé aux diverses entrevues. Cette collaboration est primordiale pour dresser le portrait d'une telle entreprise dans toutes ses dimensions.

Cette monographie s'inscrit dans la foulée des travaux portant sur la recherche intitulée *Les entreprises d'économie sociale en aide domestique*. C'est l'octroi de subventions provenant du Fonds de recherche sur la société et la culture, anciennement le CQRS (Conseil québécois de la recherche sociale) qui permet la réalisation de ce projet.

RÉSUMÉ

Ce cahier de recherche présente une étude sur une entreprise d'économie sociale en aide domestique, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook. Cette entreprise a été fondée en 1998 à l'initiative des acteurs du milieu et a pris la forme d'un OBNL. À l'automne 2001, 20 employés font partie de l'équipe du Service d'aide dont seulement un homme. L'entreprise est en développement depuis sa création et elle offre, en 2000-2001, 15 602 heures de services à la communauté de la MRC de Coaticook. Dans la première partie de cette monographie, nous portons attention aux conditions d'émergence du Service d'aide ainsi qu'à ses acteurs. Nous présentons par la suite les dimensions institutionnelle et organisationnelle de cette entreprise. Ce rapport de recherche prend fin sur un bilan du Service d'aide. Il fait état, entre autres, de son processus d'institutionnalisation, des enjeux de l'économie sociale et des perspectives d'avenir.

INTRODUCTION

La communauté de Coaticook avait grand besoin d'un organisme offrant des services à domicile. Diverses expériences ont échoué au fil des années, mais les acteurs locaux ne se sont pas avoués vaincus. Ils ont tenu bon et se sont réunis de nouveau, afin de mettre sur pied en 1998, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook ; le projet a pu finalement prendre son envol. Il s'agit d'une entreprise d'économie sociale ayant le statut d'OBNL (organisme à but non lucratif), comprenant une vingtaine d'employés. Le maintien à domicile, principalement des personnes âgées, et la création d'emplois, constituent les missions que s'est données le Service d'aide. Les dimensions économiques et sociales cohabitent donc quotidiennement au sein de cette entreprise pour parvenir à respecter ces deux missions.

Cette recherche de type monographique a pour finalité de tracer le portrait du Service d'aide en portant attention à différentes facettes. Nous nous attarderons, en premier lieu, au contexte d'émergence de cette entreprise, avec un regard particulier sur les partenariats qui se sont dessinés pour la concrétisation du projet. Les divers acteurs qui sont impliqués au sein de l'entreprise constituent une autre facette que nous explorerons. Nous traiterons également des dimensions institutionnelle et organisationnelle du Service d'aide. Nous tracerons un bilan des différentes réalisations de l'entreprise et nous nous pencherons sur les dossiers à venir. Les défis des prochaines années ainsi que les divers enjeux autour de l'économie sociale seront donc une source de réflexion au terme de cette monographie.

Nous tenterons d'élucider certains aspects importants des entreprises d'économie sociale. La nature des partenariats entre le Service d'aide et son réseau, la place des employées et des usagers au cœur de l'entreprise, la viabilité du projet, la faisabilité de la mise en application des différents principes de l'économie sociale, sont tous des aspects auxquels nous accorderons une importance dans cette étude.

Cette monographie permettra donc à l'équipe travaillant sur la recherche *Les entreprises d'économie sociale en aide domestique* de bénéficier d'autres données sur les spécificités de ces entreprises et contribuera à éclairer les conditions d'émergence de l'économie sociale dans la société québécoise.

MÉTHODOLOGIE

La réalisation d'une monographie comme celle du Service d'aide domestique de la région de Coaticook sous-tend la conjugaison de diverses méthodes de cueillette de données. En effet, pour parvenir à rassembler les données sur les dimensions mentionnées préalablement en introduction, il s'avère nécessaire d'utiliser des approches variées pour recueillir des données d'ordre factuel et d'autres d'ordre plus subjectif. En premier lieu, nous avons réalisé une analyse documentaire. L'analyse des rapports annuels, des états financiers, du guide d'employé, des règlements généraux, des différentes politiques, a permis d'approfondir notre connaissance de cette entreprise et de développer certaines dimensions de la monographie.

C'est ensuite par des entrevues individuelles semi-dirigées que nous avons pu nous approprier les facettes plus subjectives du Service d'aide, comme la culture d'entreprise et la place de tous les acteurs et les actrices. Ces entrevues ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entrevue construit par Christine Corbeil et Francine Descarries (2000a). Ces auteures se sont basées sur une grille déjà construite par Yvan Comeau (1996, 2000). Ce guide a été élaboré au préalable en fonction du secteur des services à domicile, et nous avons procédé à une adaptation des questions abordées, en fonction de la spécificité de l'entreprise étudiée. Nous avons fait huit entrevues d'une durée approximative d'une heure. La chef d'équipe, deux employées terrain, la présidente du conseil d'administration et une membre du comité provisoire, ont pris part à une entrevue. La directrice, pour sa part, a été consultée à trois reprises. Ce choix s'est imposé puisqu'elle détenait une vision globale de l'entreprise, de même qu'une connaissance pointue de ses différentes dimensions (institutionnelle et organisationnelle, par exemple). Une fois toutes ces données recueillies, nous en avons réalisé une analyse comparative afin de donner sens aux propos des personnes interrogées.

Nous avons fait le choix d'utiliser le féminin lorsque nous parlons des employées puisque ce sont en grande majorité des femmes qui œuvrent au sein de l'entreprise. Le Service d'aide procède d'ailleurs de la même façon dans ses écrits.

1. Le contexte d'émergence

1.1. Le milieu

1.1.1. Les limites territoriales

L'organisme dessert l'ensemble de la MRC de Coaticook, ce qui correspond au territoire couvert par le Carrefour de la santé et des services sociaux CLSC et CHSLD (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c).

1.1.2. Les données sociodémographiques du bassin de clientèle

La MRC de Coaticook comprend 15 919 personnes en 1996. Ce sont les gens de 35 à 64 ans qui constituent le groupe majoritaire, puisqu'ils représentent 37,1 % de l'ensemble de la population. Les personnes âgées occupent 12,6 % de la population. L'indice de vieillissement (proportion des personnes de 65 ans et plus comparativement à celle des personnes de 19 ans et moins) de la population se situe à 40,3 %. Bien que ce taux semble plutôt élevé à prime abord, il correspond cependant au deuxième pourcentage le plus bas pour la région estrienne, après celui de la MRC du Val-Saint-François (CRD-Estrie, 1998).

En 1996, sur l'ensemble des personnes de 15 ans et plus, soit 11 825 personnes, 60,3 % (7 125) ont une occupation, 4,2 % (495) sont prestataires de l'assistance-emploi et 35,6 % (4 205) sont inactives. Ces données mettent en lumière qu'un grand nombre de personnes potentiellement actives se retrouvent sans emploi, soit 39,8 % (4 700) (*ibid.*). On peut penser que celles-ci ne vivent pas une situation financière confortable et que leur accès à des services d'aide domestique ne peut se réaliser qu'avec un certain soutien financier. Or, d'autres statistiques démontrent que la situation n'est pas aussi alarmante comparativement à l'ensemble de la région estrienne. En effet,

dans la MRC, 2 365 personnes sont considérées à faible revenu et représentent 15,2 % du total des personnes dans les ménages. Il s'agit du ratio le plus bas [...] en Estrie. Dans la région, 20,5 % des personnes dans les ménages sont considérées à faible revenu. (*ibid.* : 8)

Autre élément démontrant que la population de la MRC de Coaticook est plutôt en bonne position d'un point de vue économique : 70,8 % des ménages sont propriétaires. Cette proportion est bien au-delà de celle de l'Estrie qui se situe à 59,2 %. Par ailleurs, dans la MRC, 19,4 % des

ménages propriétaires ou locataires consacrent 30 % et plus de leur revenu en frais de logement. Une fois de plus, ce taux est inférieur à celui de la région estrienne, pour laquelle cette proportion correspond à 24,9 % des ménages. En 1996, dans la MRC de Coaticook, les gens vivent seuls dans une proportion de 8,1 %, comparativement à 11,5 % dans la région estrienne (RRSSSE, 1999).

- ***Les personnes de 65 ans et plus***

Dans la MRC de Coaticook, les femmes forment une plus grande proportion de la population que les hommes, en ce qui concerne les gens âgés de 65 ans et plus. En effet, elles sont au nombre de 1 120 alors que les hommes se dénombrent à 885. En totalité, 2 005 personnes dans cette MRC ont cette tranche d'âge, et sur l'ensemble de ces personnes, 485 (24,2 %) vivent seules. Près du quart des personnes âgées vivent donc seules, ce qui n'est pas négligeable (Institut de la statistique du Québec, 1999).

Que retenir de toutes ces données ? Certes, les statistiques concernant la MRC de Coaticook ne sont pas des plus catastrophiques. Le pourcentage des personnes démunies économiquement, de même que le vieillissement de la population, ne sont pas tellement élevés comparativement à ceux de la région estrienne. Malgré cela, la MRC de Coaticook a des besoins. Elle comprend tout de même une portion de population démunie, ainsi que des personnes âgées qui se retrouvent seules et qui nécessitent de l'aide pour demeurer dans leur foyer.

1.1. Le secteur d'activité

- ***Le marché dans la MRC de Coaticook***

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook dispense ses services uniquement dans les maisons privées. Donc, l'entreprise ne compétitionne pas avec les entreprises qui offrent leurs services dans les commerces et les grandes institutions. De fait, puisque la clientèle cible de l'entreprise sont les personnes âgées, les services offerts par l'entreprise permettent aux aînés(es) de demeurer à domicile plus longtemps, étant donné que certaines activités de la vie quotidienne sont devenues plus lourdes à accomplir pour eux. L'aide apportée par l'entreprise contribue à les maintenir dans leur milieu naturel. Le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) permet justement à des personnes plus défavorisées d'accéder

aussi à ces services, puisqu'il procure une aide financière (voir la section 4.2. sur les données financières). L'accessibilité à ce programme offre donc la possibilité au Service d'aide de rejoindre un plus grand nombre de gens, et conséquemment, d'augmenter le nombre d'heures facturées (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000a).

Dans un document (*ibid.*) la directrice apporte un éclairage sur la clientèle actuellement rejointe par l'organisme. Le territoire comprend 5 695 ménages. On peut y lire : « [...] nous ne desservons que 2 % de la clientèle potentielle présentement, dont la moitié sont des personnes âgées » (*ibid.* : 3). Beaucoup de foyers sont donc susceptibles de recourir aux services de l'organisme dans les années à venir. Il reste une grande part du marché à développer.

Le Service d'aide doit tenir compte de la concurrence occasionnée par le travail au noir et le chèque emploi-service. Ce dernier consiste en une allocation donnée aux personnes ayant un handicap par le Carrefour de la santé et des services sociaux CLSC et CHSLD de la MRC de Coaticook¹. Cela permet aux bénéficiaires de choisir eux-mêmes la personne qu'ils désirent pour leur prodiguer les soins d'hygiène et l'aide domestique (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000a).

Le Service d'aide a dressé un portrait des forces et des faiblesses de ses deux concurrents (*ibid.*). Afin d'alléger le texte, nous n'explicitons pas les éléments de ce portrait, mais nous avons inséré, en annexe (annexe A), le tableau comparatif élaboré par l'entreprise.

¹Communément appelé Carrefour de la santé et des services sociaux dans la région. C'est donc le terme que nous utiliserons tout au long de la monographie.

- *Quelques éléments historiques*

Le secteur des services à domicile a une histoire qui s'inscrit dans la reconfiguration du système de la santé et des services sociaux. Nous tracerons ici un bref historique de ce secteur d'activité en prenant appui sur l'ouvrage de Vaillancourt et Jetté (1999). Notons qu'un exposé plus exhaustif sur l'évolution des services à domicile au Québec est présenté dans la monographie sur la Coopérative de services à domicile de l'Estrie (Duchesne et Malavoy, 2002).

Les services à domicile font partie de la politique de maintien à domicile au même titre que le logement, le transport et le revenu. L'axe qui nous intéresse en particulier, celui des services à domicile, est divisé en cinq champs : les soins à domicile, les services de réadaptation, les services psychosociaux, les services de répit et de gardiennage, ainsi que l'aide à domicile.

Rappelons quelques éléments historiques qui ont marqué l'évolution de cette politique telle qu'on la connaît aujourd'hui. C'est en 1979 que le gouvernement du Québec met en place une politique encadrant les services à domicile. Les CLSC constituent alors la porte d'entrée pour l'offre de tels services. Les organismes bénévoles sont toutefois mis à contribution pour répondre aux besoins identifiés. Les CLSC éprouvent certaines difficultés au cours des années 1980. La demande de services dépasse les fonds alloués. Vers la fin de cette décennie, un nouvel aspect entre en jeu : les programmes d'employabilité. Des personnes prestataires de la Sécurité du revenu peuvent être embauchées pour dispenser les services à domicile ; voilà un nouveau mode de financement pour les organismes publics et associatifs. Le tournant vers les années 1990 survient avec la naissance des premières entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD). Notons qu'un rôle majeur dans l'émergence de ces entreprises est joué par le Chantier de l'économie sociale. Celui-ci a allié les besoins des uns, soit les porteurs de projets locaux, aux possibilités des autres, c'est-à-dire les décideurs publics.

1.3. Le projet initial

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook comporte deux missions. La première consiste à favoriser le maintien à domicile à la fois des personnes âgées, des gens ayant un handicap, et des personnes convalescentes. La seconde mission se rapporte à la création d'emplois. L'entreprise se donne comme mandat de développer des emplois dans une perspective à long terme, en offrant des conditions de travail intéressantes. L'organisme se préoccupe à la fois de la clientèle et de ses employées, par la conjugaison de ces deux missions. Comme le mentionne la directrice, « nous devons donc tenir compte, en plus de la rentabilité économique, de la rentabilité sociale » (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000a : 2).

En parcourant les documents élaborés par le Service d'aide, on voit que la liste des objectifs que se sont donnés les actrices de cette entreprise est impressionnante.

- Offrir des services d'aide domestique de qualité dans la région de Coaticook ;
- Favoriser principalement le maintien à domicile des gens du milieu, particulièrement les personnes retraitées, handicapées, convalescentes ou [les] familles en difficulté ;
- Favoriser la prise en charge de la clientèle visée bénéficiant des services de l'organisme ;
- Favoriser l'intégration au marché d'emploi des personnes œuvrant dans le secteur de l'aide domestique ;
- Regrouper les travailleurs et travailleuses du secteur de l'aide domestique afin de leur offrir des conditions de travail adéquates ;
- Offrir des emplois de qualité et favoriser la formation des personnes embauchées par l'organisme ;
- Faire bénéficier les citoyens de la région de Coaticook du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique ;
- Constituer et fidéliser la clientèle visée ;
- Contrer l'économie souterraine en créant des emplois permanents dans le domaine de l'aide domestique ;

- Travailler en concertation avec les autres partenaires du milieu. (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001a : 1)

En portant une attention particulière à tous ces objectifs, on s'aperçoit que l'entreprise se préoccupe à la fois de la dimension économique et sociale du projet. La suite de la monographie révélera l'articulation de ces deux volets dans le quotidien de l'organisme.

Notons que les missions et les objectifs du Service d'aide ont été clarifiés à la suite d'un « lac à l'épaule » (expression utilisée pour désigner des journées bilan) en février 2002. Au moment même de la rédaction de cette monographie, l'entreprise s'activait à mettre à jour ses documents internes. Nous ne pouvons donc pas préciser davantage les changements en cours.

En plus de ses deux missions et des objectifs de l'entreprise, le Service d'aide possède des valeurs qu'il tend à respecter :

- la responsabilité et l'implication de toutes et tous ;
- la transparence dans les processus de décision ;
- l'importance accordée à l'établissement de relations de travail harmonieuses et respectueuses des personnes ;
- la recherche constante d'un haut niveau de qualité, autant dans la vie de l'organisation que dans les services offerts aux clients ;
- le respect de la vie privée des utilisateurs. (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c : 7)

Ces valeurs laissent déjà entrevoir l'importance accordée aux employées et à la clientèle au sein de l'entreprise.

La mise sur pied du Service d'aide fait suite à quelques expériences similaires dans la région de Coaticook, qui cherche à répondre à la demande croissante des personnes âgées quant à des services d'aide domestique. En fait, deux projets sont créés puis délaissés : le premier voit le jour à l'aide des programmes Extra et le second consiste en un programme de formation. La directrice explique que la première expérience est une initiative du Carrefour de la santé et des services

sociaux et du club des Lions. Leur projet consiste à référer les clients à des personnes prestataires de la Sécurité du revenu (Entrevue 7, 2001)². Tel qu'indiqué par une membre du comité provisoire, les employées reçoivent 100 \$ de plus mensuellement, et la clientèle n'a rien à défrayer. Le deuxième projet se réalise par l'entremise de l'assurance-chômage. Les gens intéressés reçoivent une formation spécifique qui leur permet, par la suite, de devenir des travailleurs autonomes dans le domaine de l'entretien ménager à domicile (Entrevue 8, 2001)³.

Différents facteurs font que ces initiatives n'ont pu s'inscrire dans la durée. La première expérience auprès des personnes prestataires de la Sécurité du revenu n'a pas fonctionné, de l'avis de la directrice, puisque les gens ne recevaient pas de formation et que le Carrefour de la santé et des services sociaux ne pouvait pas s'occuper du projet en raison d'un manque de temps (Entrevue 7, 2001). Le programme de formation prend fin, quant à lui, car les gens ont peur de perdre leur sécurité financière. Se lancer pleinement dans ce projet et jusqu'au bout, insécure sur le plan financier les personnes prestataires de l'assurance-chômage. De plus, l'implication du Centre d'action bénévole (CAB) concernant la viabilité de ces projets soulève quelques contradictions. À ce sujet, la membre du comité provisoire explique qu'elle aurait aimé que le CAB puisse s'impliquer davantage. Or, il existe une incompatibilité entre les missions de ces projets et celles du CAB. Ce dernier s'avère être un organisme qui réfère des bénévoles, alors que les autres projets réfèrent des personnes rémunérées. L'implication du CAB est donc impossible ; il ne peut prendre sous son aile ces projets (Entrevue 8, 2001).

À l'origine de tous ces projets, il y a la constatation des besoins de la population pour des services à domicile. C'est le cas du CAB qui offre un service dénommé Petit service. Il s'agit de bénévoles masculins qui effectuent divers travaux. Ils peuvent s'occuper de l'entretien des fenêtres, du gazon, des clôtures, etc. Cette façon de faire pose toutefois un problème sur le plan de la sécurité des bénévoles. En effet, ils réalisent des travaux lourds, mais sans aucune protection de la part de la CSST (Commission de la santé et de la sécurité au travail) puisque ce ne sont pas des travailleurs. Bref, les besoins des personnes âgées en aide à domicile conjugués à

² Cette entrevue a été effectuée auprès de la directrice du Service d'aide.

³ Il s'agit d'une entrevue réalisée auprès d'une membre du comité provisoire de l'entreprise qui était, à l'époque, la directrice du CAB (Centre d'action bénévole).

la nécessité d'encadrer l'offre de tels services pour les employés expliquent la fondation du Service d'aide (Entrevue 8, 2001). C'est avec la tenue du Sommet sur l'économie et l'emploi, en octobre 1996, que le Service d'aide domestique de la région de Coaticook a eu l'opportunité de prendre forme, mais cette fois au sein du secteur de l'économie sociale. C'est lors de ce Sommet qu'un projet à l'échelle provinciale est proposé.

[...] il a été proposé de combiner le financement public et la contribution des usagers. Ce programme, créé par le ministère des Finances, est placé sous la responsabilité du ministère de la Santé et des Services sociaux et celui-ci a nommé la Régie de l'assurance maladie du Québec responsable de la gestion du programme. Le Chantier de l'économie sociale et les Régies régionales ont été mandatés de façon bipartite pour la mise sur pied des entreprises d'économie sociale en aide domestique. (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c : 6)

C'est alors que divers organismes de la région de Coaticook se sont réunis et ont procédé au dépôt d'une demande afin que leur région puisse bénéficier d'un tel projet. Le CAB, le Carrefour de la santé et des services sociaux, la Société d'aide au développement des collectivités (SADC), les représentants du milieu municipal, la Table des aînées anglophones et francophones, ont pris part à cette démarche (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c : 6). Il s'agit d'organismes œuvrant davantage dans le secteur communautaire que dans le secteur privé (Entrevue 8, 2001). Ces organismes, en plus du milieu commercial, constituent le comité provisoire (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c : 6). À la suite d'une conversation téléphonique avec la directrice, nous avons appris que le centre communautaire Élie Carrier⁴ faisait également partie de ce comité. Plusieurs de ces organismes sont toujours impliqués au Service d'aide. Notons à titre indicatif que le CAB et le Carrefour de la santé et des services sociaux, en date de novembre 2001, sont représentés au conseil d'administration (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001d).

Le 14 mai 1998, le projet est accepté et l'entreprise est accréditée par le comité bipartite régional en aide domestique région-Estrie⁵ ; elle est incorporée le 14 juillet 1998 (Service d'aide

⁴ Il s'agit d'un centre communautaire administré par des personnes de 50 ans et plus et il offre des activités pour l'ensemble de la MRC de Coaticook.

⁵ Lors d'une conversation subséquente aux entrevues, la directrice explique que ce comité est formé de représentants de la société civile et des pouvoirs publics.

domestique de la région de Coaticook, 2001c : 6). L'ouverture officielle s'effectue le 8 septembre de la même année. L'assemblée de fondation est tenue, quant à elle, le 9 novembre 1998 (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 1999).

À la fin d'août 1999, l'entreprise compte dix employées, dont la directrice, la secrétaire et huit préposées à l'entretien ménager. Le Service d'aide sert 54 clients pour un total de 4 438 heures de services facturées, dont 3 861 en entretien ménager régulier, et 577 en entretien ménager lourd (grand ménage). Les clients sont répartis dans la zone urbaine et dans la zone rurale, soit 29 pour la première et 25 pour la seconde. Au terme de cette première année d'exercice, aucune plainte n'a été formulée et les clients, en majorité, se considèrent satisfaits des services reçus (*ibid.*).

Mais voyons comment s'est articulé tout le travail à partir de l'idée de projet ! Qui l'a porté ? Quels en sont les appuis ? Comment s'effectue le démarrage ? C'est l'objet des pages qui suivent.

1.4. Les promoteurs

Les gens impliqués dans le comité provisoire possèdent des intérêts et des aptitudes différentes. La complémentarité de leurs expertises permet d'assurer la concrétisation de ce projet. L'implication du maire de Coaticook constitue un apport important en termes de *lobbying*. Ses liens dans le monde de la politique donnent accès à des informations pertinentes pour l'élaboration d'un tel projet. D'autres membres du comité provisoire possèdent des expertises sur le plan des besoins de la clientèle. La membre du comité provisoire rencontrée en entrevue se préoccupe aussi de la clientèle mais se fait la « défenderesse » des employées. Elle exprime à ce sujet ses inquiétudes. « Mais je ne voulais pas que parce que c'est un monde de femmes, on le savait, que ça finisse par être des emplois [...] un espèce de ghetto de femmes, puis que tu ne t'en sors plus ! » (Entrevue 8, 2001 : 4). Bref, certains membres du comité provisoire se distinguent pour leur expertise en politique, pour leur connaissance plus pointue des besoins de la clientèle, ainsi que pour leur compréhension des particularités du profil des employées œuvrant dans ce secteur d'activité (Entrevue 8, 2001).

1.5. Les appuis⁶

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook bénéficie d'un certain nombre d'appuis lors du démarrage. Certains sont en ressources humaines, matérielles et financières. Dans d'autres cas, il s'agit d'appuis moraux, politiques ou sur le plan organisationnel et publicitaire. Le Centre local d'emploi (CLE) apporte son appui sur le plan des ressources humaines, par l'intermédiaire des programmes d'emplois. La SADC met à la disposition du Service d'aide une personne ressource qui apporte une expertise sur deux plans : financier et organisationnel. Cette personne a tout d'abord des compétences particulières sur le plan financier, et aide au développement d'une « comptabilité stratégique » (Entrevue 8, 2001 : 8). Elle explique aussi la façon d'aller chercher du financement. Second apport de cette personne : elle aide à accéder à l'étape des documents plus officiels. Le comité bipartite régional est évidemment d'un grand soutien sur cette dimension aussi, par l'entremise de ses documents de base. Ces derniers facilitent l'étape de la structuration et les planifications triennales (voir à la fin de cette section la particularité de ce comité).

En termes de ressources matérielles, le CAB met à la disposition du Service d'aide un local pour permettre que le projet se développe. Le Centre local de développement (CLD), quant à lui, appuie le Service d'aide quelque temps après son démarrage. Il alloue un budget qui est réparti sur deux ans, soit de juillet 2000 à juillet 2002, afin que l'organisme puisse s'organiser. De plus, sur le plan financier, il y a l'octroi d'un montant de 40 000 \$, émanant de la Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS). Pour sa part, la caisse populaire Des Verts Sommets de l'Estrie n'exige aucun frais bancaire de la part du Service d'aide.

L'appui central s'avère être les 40 000 \$ de la RRSSS. En fait, c'est cette subvention qui donne accès à de bonnes conditions de travail et permet de mettre véritablement sur pied le projet.

⁶ Les informations recueillies concernant les appuis proviennent d'une entrevue effectuée auprès d'une membre du comité provisoire (Entrevue 8, 2001).

En termes d'appuis politiques, les députés sont sollicités pour faire bouger les choses au palier provincial. Le maire de Coaticook est également en appui au Service d'aide.

Le seul fait que tous les promoteurs se réunissent afin que le projet du Service d'aide fonctionne est le reflet d'un appui moral. De plus, les gens de Coaticook montrent leur intérêt à ce que ce projet fonctionne, puisque les autres avaient échoué. Une fois les services en place, les gens ont poursuivi leur appui moral en témoignant de leur satisfaction à l'égard des services.

Évidemment, à partir du moment où l'on reçoit un appui, une certaine imputabilité apparaît. Un siège est réservé à la personne ressource de la SADC au conseil d'administration, en échange de son appui. Le CLD demande des preuves d'achat du matériel que le Service d'aide se procure. L'imputabilité la plus ardue à mettre en application concerne les 40 000 \$ de la RRSSS. Pour ce fonds, le Service d'aide doit produire des rapports assez complexes.

- *La particularité du comité bipartite*

Au niveau provincial, la création de comités bipartites permet aux entreprises d'économie sociale de se structurer à l'aide d'un montant de démarrage. Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook peut donc bénéficier d'un montant de l'ordre de 40 000 \$. Les exigences liées à l'octroi de cette somme facilitent l'élaboration de documents écrits, qui aident à mieux conceptualiser le projet. Ces exigences assurent, d'une certaine façon, la structuration du projet des promoteurs. Les comités bipartites disposent ainsi de canevas (par exemple, des plans d'affaires) afin que chaque entreprise d'économie sociale en aide domestique se développe dans la même ligne directrice. Ils se basent sur une planification triennale afin de soutenir les entreprises dans les étapes à franchir pour assurer une rentabilité financière. C'est ainsi que les 40 000 \$ servent à engager une directrice, afin qu'elle élabore différents outils (par exemple, les règlements généraux, la politique d'embauche, le suivi des employées, la politique sur le plan des frais de transport, etc.) et qu'elle veille à toutes les démarches nécessaires à la création d'une entreprise (Entrevue 8, 2001).

1.6. Le démarrage de l'entreprise⁷

Au début de l'année 1998, l'ensemble des promoteurs se réunit pour former un comité provisoire. Rapidement ce comité s'active pour élaborer les documents officiels, comme par exemple, les règlements généraux. Parallèlement à ce travail de réflexion sur la nature du projet, la directrice est engagée. Cela permet d'avoir enfin un secrétariat avec un bureau et un téléphone. Dans les débuts de la mise sur pied du projet, le CAB joue un rôle de soutien important sur le plan logistique. Il constitue un promoteur clé dans l'émergence de ce projet; il est l'instigateur du comité provisoire. Le CAB est en fait perçu comme le *leader* de ce projet jusqu'à ce que le Service d'aide prenne son envol. Les personnes ressources en provenance de la SADC et de la mairie sont elles aussi fort utiles à cette étape de démarrage.

Le passage de l'idée de projet à l'assemblée de fondation se déroule dans le cadre de nombreuses discussions autour de la spécificité du futur Service d'aide domestique de la région de Coaticook. Il importe de bien cerner les besoins de la clientèle et bien articuler ces demandes à la réponse qui sera donnée par le projet. La nécessité de ne pas créer un second CAB, avec une mission similaire, mais du personnel rémunéré, est un enjeu central. Comme l'illustre l'extrait suivant, cet enjeu a fait l'objet de nombreux débats.

Beaucoup de discussions, beaucoup d'échanges parce qu'on voulait s'assurer que ça répondait à un créneau spécifique de besoins. [...] C'était ça qui était dangereux par rapport au Centre d'action bénévole. Il y a une centaine de centres d'action bénévole au Québec et c'était beaucoup associé, les mandats étaient très proches de ce que faisaient les CAB. Donc, c'est sûr qu'on s'est assuré [...] [du] passage de la définition de ce que ça pourrait être à ce que c'est devenu [...], que ça ne pourrait pas être un CAB où tu payais. (Entrevue 8, 2001 : 12)

Le choix des membres du premier conseil d'administration s'effectue à l'aide de deux critères : la représentation de la clientèle et le cumul d'expertises pour assurer la viabilité du projet. Au sein du premier conseil d'administration, siège une personne représentant les personnes aînées (Table des aînées anglophones et francophones). Le maire de Coaticook est également présent. Son implication est importante pour donner accès à des projets municipaux. Les personnes

⁷ La section traitant du démarrage de l'entreprise a pu être réalisée grâce aux informations colligées lors de l'entrevue auprès d'un membre du comité provisoire (Entrevue 8, 2001).

handicapées sont aussi représentées (Association des personnes handicapées de la MRC de Coaticook). Leur expertise peut être profitable sur le plan du financement du projet. La SADC détient un siège et son implication est souhaitée sur l'aspect financier. Lors d'une conversation téléphonique avec la directrice, elle a précisé que le centre communautaire Élie Carrier, le CAB, le Carrefour de la santé et des services sociaux et un représentant de la clientèle, sont également présents à ce premier conseil d'administration.

La directrice s'étant jointe à l'entreprise assez rapidement, c'est la première personne embauchée et elle est recrutée principalement pour son expertise en entreprise privée.

Joanne avait une expertise dans le privé. Elle a déjà eu son entreprise. On trouvait ça intéressant, on s'est dit : « Ça nous prend quelqu'un qui va avoir cette autonomie-là, cette débrouillardise-là parce qu'on étaient inquiets de la viabilité au début. » (Entrevue 8, 2001 : 14)

Par ailleurs, même si elles n'ont pas été concluantes, les expériences antérieures peuvent malgré tout servir pour l'élaboration du troisième projet. En effet, le Service d'aide peut recruter des personnes qui avaient été formées dans le cadre du programme de formation. Il existe alors déjà un bassin d'employées potentiel. L'embauche des employées pose toutefois quelques difficultés.

D'après moi, c'est sûr qu'il y a eu beaucoup d'essais et d'erreurs. C'était des gens qui étaient référés beaucoup par le Centre local d'emploi, donc qui pouvaient être depuis un certain temps hors réseau au niveau de l'emploi. Alors, c'était des gens [...] c'est ça qu'on a réalisé beaucoup [...] il fallait qu'ils réapprennent à avoir un comportement adéquat, si tu veux, par rapport à se lever le matin et adéquat en lien avec la clientèle aussi. Ce n'est pas n'importe qui, qui [peut] aller faire du ménage chez les personnes âgées. (Entrevue 8, 2001 : 14)

Le comité bipartite oblige le Service d'aide à mettre en application une politique salariale, mais ce ne sont pas de très hauts salaires qui sont exigés. Le Service d'aide se préoccupe de cet aspect et souhaite offrir davantage à ses employées que le salaire minimum. Le Gouvernement octroie des fonds pour les programmes d'employabilité dans les centres locaux d'emploi et ces fonds sont spécialement dédiés aux entreprises d'économie sociale en aide domestique. Ces montants assurent un salaire un peu plus élevé que le salaire minimum.

Par ailleurs, le comité bipartite oblige l'entreprise à se doter d'un programme de développement afin d'offrir de la formation à son personnel. Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook doit former ses employées en fonction de leurs besoins spécifiques. La formation est axée sur l'entretien ménager, mais également sur la clientèle et les attitudes à adopter dans un travail. Déjà à cette époque, un processus d'embauche plutôt rigoureux est en place.

L'entretien ménager régulier aux personnes âgées constitue le premier service dispensé. Peu à peu, le besoin d'élargir le panier de services se fait sentir. Grand ménage, préparation des repas, entretien des vêtements, entretien extérieur, prennent place au sein des services offerts par l'organisme. Une seconde clientèle est desservie par l'organisme avec l'avènement des ménages actifs (foyers dont les conjoints travaillent à l'extérieur). Notons que de plus amples informations sont présentées à la section 4.3.1. sur les services offerts.

- *Une inquiétude d'importance*

La viabilité de ce projet soulève de sérieuses inquiétudes chez les promoteurs. Dès le départ, le projet ne semble pas être viable d'un point de vue réaliste. Les propos de la femme membre du comité provisoire sont très révélateurs à ce sujet.

Oui, il ne fallait pas que ça meure. Je vais te dire qu'au niveau du CAB en tout cas, c'était ça passe ou ça casse ; on essaie plus d'autres choses ! C'était comme notre dernier essai ou tentative de faire quelque chose qui était durable [...]. Oui, alors là ça fera, parce qu'on était tanné de solliciter et de resolliciter la clientèle. [...]. Ils ont dit : « Venez pas nous dire que ça va marcher pour un bout puis après ça ne marchera plus, moi je vais m'arranger ! Je me suis arrangé, je me suis recruté quelqu'un dans le privé, je l'aime bien puis ça fait mon affaire ! » (Entrevue 8, 2001 : 9)

Par ces propos, nous constatons que c'est bel et bien le dernier espoir de fonder un projet qui puisse s'inscrire dans le temps et de trouver enfin une façon pour que l'entreprise soit viable. Tant la clientèle que les acteurs du milieu en sont à leurs ultimes efforts de mobilisation pour le développement de services à domicile dans la MRC de Coaticook.

2. La présentation des acteurs

2.1. Les acteurs et les actrices de l'entreprise

- *Le Conseil d'administration*

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook est un OBNL, soit un organisme à but non lucratif et, dès lors, ce statut détermine un certain nombre de règles concernant la constitution du conseil d'administration. De fait, « le conseil d'administration se compose de sept membres dont trois sièges au moins seront réservés parmi les organismes [nommés ci-bas] ou en défaut de quoi, un organisme homologue » (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000b : 5). Les organismes concernés sont : l'Association des personnes handicapées de la MRC de Coaticook, la Table des aînés francophones et anglophones de la MRC de Coaticook, le Carrefour de la santé et des services sociaux de la MRC de Coaticook, le Centre d'action bénévole de la MRC de Coaticook ; il y a également un représentant du monde municipal. Un siège est aussi prévu pour une représentante des employées et trois sont réservés pour des représentants de la clientèle (client actuel ou client potentiel). Les postes sont répartis comme suit : président, vice-président, secrétaire, trésorier et administrateurs, au nombre de trois. Et enfin, tous les membres peuvent siéger au conseil d'administration (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000b : 5).

À l'automne 2001, tous les postes sont comblés. La SADC siège au conseil d'administration et représente le milieu socio-économique. L'expertise de cet organisme au conseil est liée aux subventions. Une personne du Carrefour de la santé et des services sociaux représente l'intervention sociosanitaire. La Table de concertation des aîné(e)s détient également un siège au conseil. Il s'agit d'une personne très impliquée dans le milieu. Deux personnes représentent la clientèle cible de l'entreprise, les personnes âgées. La présidente du conseil d'administration représente, pour sa part, le milieu commercial puisqu'elle possède une pharmacie. Enfin, une représentante des employées siège au conseil d'administration. Il s'agit de la chef d'équipe. La directrice, évidemment, est toujours présente au conseil (Entrevue 4, 2001)⁸.

⁸ Il s'agit d'une entrevue réalisée auprès de la présidente du conseil d'administration.

Une particularité ressort de cette composition : la représentation du milieu. Effectivement, on constate que cinq sièges sur les sept sont comblés par un organisme ou un secteur d'activité, dans le cas du milieu commercial. Cela poursuit la logique du démarrage de l'entreprise où le milieu a été très présent. Certes, cela constitue un choix stratégique pour élargir le partenariat avec les intervenants de la MRC de Coaticook et s'assurer du soutien de la communauté. Toutefois, cela laisse peu de place à ceux et celles qui reçoivent les services puisqu'une seule personne les représente.

Bien qu'il y ait beaucoup de représentants du milieu, ceux-ci sont très variés. En fait, selon la présidente du conseil d'administration, celui-ci cherche à recruter des gens qui ont des expertises dans les différents milieux avec lesquels le Service d'aide intervient (Entrevue 4, 2001).

La composition des membres du conseil est plutôt stable. Trois membres fondateurs sont toujours présents au conseil d'administration et ils y sont depuis le premier. Chaque organisme représenté est assuré d'un siège au conseil, mais son représentant change à l'occasion (Entrevue 4, 2001).

- *Les employées*⁹

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook compte 20 employées dont seulement un homme. L'ensemble des employées se situe entre 27 et 53 ans. Le personnel administratif se compose de 4 employées (pour une équivalence de 3,5 employées à temps plein). Parmi celles-ci, une personne détient un baccalauréat, une un DEC (Diplôme d'études collégiales), une possède un DES (Diplôme d'études secondaires) et une a terminé la deuxième année du secondaire. Sur l'ensemble des employées terrain, une personne a obtenu un DEC, une possède un certificat d'études collégiales, six détiennent un DES, une a terminé sa quatrième année du secondaire et quatre leur troisième année du secondaire. Une personne a suivi la sixième année du primaire et une autre la septième. Il manque une donnée concernant une employée. Il est impossible de connaître l'année du secondaire qu'elle a terminée.

⁹ Notons que les statistiques concernant les employées sont tirées des dossiers du Service de la paie.

Les salaires du personnel administratif varient de 9 \$ de l'heure à 19 \$ de l'heure. Les salaires des employées terrain se situent majoritairement autour de 8,50 \$ de l'heure, allant de 8,30 \$ à 8,75 \$ de l'heure. Sept personnes bénéficient des programmes d'employabilité.

Le nombre d'heures travaillées par semaine varie également. Pour le personnel administratif, cela va de 28 à 35 heures. Deux employées sont à 35 heures, une à 31,5 heures et une à 28 heures par semaine. Il faut noter que pour cette employée, nous indiquons 28 heures dans la catégorie du personnel administratif, mais en fait il s'agit du cumul de 15 heures de tâches administratives et de 13 heures de travail terrain. Pour les employées terrain, les heures travaillées vont de 20 à 33 heures. Une employée effectue 33 heures par semaine, neuf travaillent 30 heures, une 28 heures, une 21 heures et deux sont à 20 heures par semaine. En date de décembre 2001, nous ne possédons pas de données concernant le nombre d'heures hebdomadaire pour deux personnes. De fait, l'une est en congé de maladie et l'autre reçoit des prestations de la CSST.

Dernière particularité concernant les employées du Service d'aide : leur trajectoire d'emploi. La majorité des employées de l'entreprise sont issues du milieu manufacturier ou de l'entretien ménager (travail au noir).

- *La clientèle*

La clientèle desservie par l'entreprise est l'ensemble de la population de la MRC de Coaticook. Or, étant donné sa mission de maintien à domicile, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook privilégie les personnes âgées, celles avec un handicap, ainsi que les individus référés par le Carrefour de la santé et des services sociaux. De fait, si le Service d'aide se voit dans l'obligation d'inscrire des gens sur une liste d'attente, les personnes faisant partie de la mission première de l'organisme auront la priorité (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c).

L'entreprise est également au service des ménages actifs. Étant donné qu'habituellement les deux conjoints travaillent à l'extérieur, cette clientèle s'est montrée intéressée par les services d'entretien ménager du Service d'aide afin d'augmenter leur qualité de vie. Une autre clientèle

requiert aussi les services de l'entreprise : les jeunes mères. À ce sujet la directrice écrit : « De plus en plus de jeunes mamans qui viennent d'accoucher et qui, pour différentes raisons, ont besoin de repos, pour une période de 3 à 4 mois, utilisent nos services » (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000a : 5).

En date du 3 septembre 2001, les clients du Service d'aide sont au nombre de 130. Sur l'ensemble des clients, 57 font partie des ménages actifs. Le Carrefour de la santé et des services sociaux réfère 13 personnes. Il s'agit des personnes de moins de 65 ans qui ont des besoins particuliers. Une allocation directe (heures de service achetées directement par le Carrefour de la santé et des services sociaux) est allouée à 14 personnes. Ce sont principalement des personnes avec un handicap. Les jeunes familles sont au nombre de cinq à faire partie du projet Relevailles (voir à la section 2.2. sur le réseau, pour de plus amples informations sur ce projet). Sur l'ensemble des clients, 41 ont droit à l'aide variable et 4 au crédit d'impôt de 23 % du gouvernement. Il s'agit des subventions aux clients, qui sont expliquées à la section 4.2. sur les données financières. Notons enfin qu'une même personne peut se retrouver dans plus d'une catégorie. Par exemple, une personne peut être référée par le Carrefour de la santé et des services sociaux et bénéficier de l'aide variable (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001b ; Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000a).

La catégorie de clientèle la plus nombreuse est celle des gens âgés de moins de 65 ans : elle regroupe 75 clients. Les personnes de 70 ans et plus sont au nombre de 41 et 12 personnes sont âgées de 65 à 69 ans¹⁰ (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001b).

¹⁰ Dans les documents, il n'est pas possible d'obtenir la date de naissance de deux clients.

2.2. Le réseau¹¹

- *Les protocoles d'entente*

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook a un protocole d'entente avec le Carrefour de la santé et des services sociaux. Ce protocole encadre les procédures à respecter lors des références entre ces deux organismes, de même que sur le plan de la confidentialité. Ce protocole spécifie également les mandats de chacun.

Au cours de l'année 2000, un projet est développé en partenariat avec le CAB, qui réfère des bénévoles par l'entremise de son volet Marraines-Caresse, Naissance Renaissance Estrie (organisme œuvrant en périnatalité) et le Service d'aide. C'est Naissance Renaissance Estrie qui initie la démarche avec un intervenant communautaire du Carrefour de la santé et des services sociaux. Ils constatent certaines lacunes sur le plan des services aux familles dans la MRC de Coaticook. Le projet Relevailles est donc mis sur pied. C'est un projet qui consiste à offrir aux familles démunies qui ont un nouveau-né, trois heures d'entretien ménager hebdomadaire s'échelonnant sur trois mois. Il peut s'agir d'entretien ménager, de la préparation de repas, de même qu'une aide à la planification des tâches domestiques de la maison. Un second trois heures s'ajoute de la part du volet Marraines-Caresse afin de donner un répit aux parents. Ce partenariat est encadré par un protocole d'entente signé avec le Carrefour de la santé et des services sociaux, puisque c'est cet organisme qui réfère la clientèle. Naissance Renaissance Estrie effectue la formation des intervenants. Il y a également des réunions et des suivis pour encadrer adéquatement ce projet. Le projet Relevailles est non récurrent cependant. Le Service d'aide a une subvention de 5 000 \$ afin de déboursier une partie du montant que les familles doivent payer, de même que pour l'achat de produits. Les familles référées par le Carrefour de la santé et des services sociaux peuvent bénéficier de l'aide variable (voir la section 4.2. sur les données financières). Il y a présentement des démarches en cours afin de déposer une demande, entre autres, à la MRC (celle-ci privilégie la famille dans ses orientations), dans le but que ce

¹¹ Les informations de la partie traitant du réseau prennent appui sur une entrevue réalisée auprès de la directrice (Entrevue 2, 2001).

projet soit poursuivi. Le Carrefour de la santé et des services sociaux et le CAB font aussi partie de cette démarche.

La collaboration pour le projet Relevailles est très bonne, de l'avis de la directrice. Il y a toutefois certaines difficultés, étant donné que les services du Service d'aide sont tarifiables, alors que ceux des Mairaines-Caresse sont gratuits. À ce sujet, la directrice explique qu'il est parfois difficile pour les gens de payer pour recevoir des services qu'on reçoit habituellement gratuitement.

La seule [difficulté], c'est que c'est plus dur, parce que nous, on fait payer les services. Les Mairaines-Caresse, elles, c'est des bénévoles. Donc, quand il n'y en a pas de disponibles, ou que c'est très dur, ou qu'ils décident de ne pas le faire, c'est plus difficile à gérer. Mais tout s'est quand même bien fait. (Entrevue 2, 2001 : 28)

- *La mise en commun de services*

Les organismes de la MRC de Coaticook se sont regroupés et ont formé la TAC, la Table d'action communautaire de la MRC de Coaticook. Cette table a la particularité de faire circuler l'information entre tous les organismes de la région. Par exemple, la directrice explique que lorsque des représentants du Fonds de lutte contre la pauvreté viennent dans la région, la TAC distribue cette information à tous les organismes. La création d'un journal constitue aussi un bon véhicule d'information. Ce partage d'informations se réalisait auparavant par l'entremise du CAB et d'autres organismes, mais d'une façon beaucoup plus informelle au gré des besoins et des demandes spécifiques.

Au sein de la MRC de Coaticook, l'entraide et l'échange de services entre les organismes semblent faire partie du quotidien ; voici quelques exemples. Une ressource pour les femmes et les familles en difficulté réfère à l'occasion des personnes au Service d'aide domestique de la région de Coaticook pour recruter des employées. En partenariat du CAB, le Service d'aide donne la formation sur les grands ménages dans des foyers qui en ont besoin mais qui disposent de peu de moyens financiers pour se les offrir. La directrice émet un souhait à ce sujet.

Ça fait longtemps que je veux essayer de trouver un fonds, je n'ai pas eu le temps encore à date, pour des gens qui n'auraient même pas les moyens de payer le minimum. Parce que même avec l'aide variable, il y a des gens qui ne sont pas capables des fois, ou ils ne peuvent pas se payer le temps dont ils auraient besoin. Or, [...] on aurait un fonds d'entreprise pour pouvoir aider ces personnes-là (Entrevue 2, 2001 : 30).

Cet exemple démontre que l'entreprise accorde une place importante à la dimension sociale dans ses activités.

Le Service d'entretien domestique du Granit a mis à la disposition du Service d'aide domestique de la région de Coaticook son guide de l'employé. La directrice s'est donc basée sur ce document pour rédiger leur propre guide de l'employé, en effectuant les ajustements appropriés.

Les appuis prennent toutes sortes de formes parmi les partenaires du Service d'aide. La directrice donne en exemple la MRC, qui diminue le tarif mensuel de location des bureaux de l'entreprise pour le fixer à 100 \$. La SADC est toujours en appui au Service d'aide lorsqu'il y a des études à effectuer ou des demandes particulières. La Table des aînés(es) francophones et anglophones diffuse de l'information sur l'existence du Service d'aide.

L'entraide semble essentielle dans ce genre d'entreprise pour le bon fonctionnement des activités. La directrice tient des propos révélateurs à ce sujet.

Mais, on s'échange énormément de documents parce que sinon on n'arriverait pas. Réinventer la roue quand il y a déjà des documents qui existent ; on les prend et on les adapte à notre réalité et on les bonifie. Sinon, je ne serais pas ici. Je pense que je serais en *burn out* chez nous ! (Entrevue 2, 2001 : 8)

De tout cela ressort un fort sentiment d'appartenance à la communauté. « C'est une entreprise du milieu, ce n'est pas l'entreprise de Joanne Beaudin, la présidente, ou quoi que ce soit ! » (Entrevue 2, 2001 : 31). La directrice soutient qu'elle ressent un grand soutien de la part des acteurs du milieu. Les gens se sont impliqués dès le début pour répondre à un besoin de la communauté et l'aide se poursuit.

Ça fait que tous ces gens-là parlent de nous. Si on a un problème, on sent qu'on peut dire : « Bon, les partenaires, venez-vous en ! Il faut qu'on s'assoie à une table, on a un gros problème. Comment on le règle ? » Il y a encore du travail à faire, mais cette entreprise-là, elle appartient à la communauté ! (Entrevue 2, 2001 : 31)

Dans ces différents partenariats, la directrice estime qu'il s'agit bien de collaboration d'égal à égal. Il n'existe pas de jeux de pouvoir. Chacun garde à l'esprit que tout ce travail s'effectue pour le client et c'est cet objectif commun qui anime les diverses concertations.

Que retenir de tout cela ? Nous constatons qu'il existe au sein des organismes de l'Estrie et plus particulièrement de ceux de la MRC de Coaticook, une forme de réseautage. Les échanges, l'entraide, la solidarité, semblent constituer des valeurs appliquées au quotidien.

- *Les implications*

La directrice siège à la Table des entreprises d'économie sociale en aide domestique de l'Estrie (TEESADE). Il s'agit d'une table qui regroupe les six entreprises d'économie sociale en aide domestique de la région estrienne, que ce soit des coopératives ou des OBNL (organismes à but non lucratif). Au cours de leur rencontre mensuelle, elles discutent des différents projets régionaux en cours. À leur actif, il y a, entre autres, l'élaboration d'un plan de communication et d'une série de sept vidéocassettes sur la formation. Échanges d'outils, discussions sur les bons coups et les mauvais coups, sont également à l'ordre du jour. La RRSSS agit un peu à titre de marraine à leur égard. En effet, c'est elle qui a initié les rencontres et elle les a animées pendant deux ans. Cette année, elle s'en est dissociée, mais une rencontre trimestrielle a lieu à la RRSSS. Celle-ci demeure toujours intéressée par le fonctionnement de cette table ; elle s'en informe et se montre disponible pour soutenir ses membres.

Cette implication est significative pour les EESADE. La directrice explique que le rassemblement de ces six entreprises donne davantage de poids aux différentes demandes déposées auprès des partenaires politiques. À titre d'exemple, une demande pour un plan de communication prend plus d'importance quand cela concerne 350 emplois en Estrie, au lieu de 15 à Coaticook.

Ce réseau est également riche en expérience. Une entreprise a dix années d'existence, d'autres en ont cinq, trois ou deux. Cela signifie des points de vue différents, des façons diverses de fonctionner. La richesse provient aussi de la variété des milieux d'appartenance, puisqu'il existe des zones urbaines et des zones rurales en Estrie.

Il existe un second regroupement au palier provincial : le REESADQ (Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique au Québec). Chaque région du Québec est représentée au sein de ce regroupement et c'est la directrice qui est administratrice pour l'Estrie

depuis l'automne 2001. Avant la création de ce regroupement, les organismes à but non lucratif (OBNL) n'étaient pas représentés, puisque l'autre regroupement est constitué de coopératives, la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ). Le REESADQ regroupe 72 entreprises et cela leur donne du poids lorsqu'elles ont des demandes à formuler au gouvernement.

Par ailleurs, il y a un représentant des organismes communautaires au CLD. C'est cependant difficile pour le Service d'aide domestique de la région de Coaticook de se faire reconnaître à cette instance comme entreprise d'économie sociale.

On essaie de se faire connaître, on essaie de défendre notre position. C'est un peu difficile parfois parce qu'on est pas communautaire ni privé. [...] On est la seule entreprise d'économie sociale, à part le CPE [Centre de la Petite Enfance] dans la région. Puis les gens du CLD, c'est beaucoup plus au niveau économique, manufacture, usine, puis tout ça. (Entrevue 2, 2001 : 33)

- *Les liens avec les instances de gestion de l'économie sociale*

Les liens avec le Chantier de l'économie sociale n'ont pas toujours été simples en raison d'une méconnaissance de cet organisme. Cette situation de confusion s'est améliorée depuis la création du REESADQ. Désormais, ce regroupement représente les OBNL au Chantier et l'information circule mieux. De plus, une représentante du Chantier est venue en région afin de clarifier le rôle de ce dernier.

Une personne de la RRSSS est un appui essentiel pour la directrice. « Je souhaite une Nicole Berthiaume à toutes les entreprises d'économie sociale en aide domestique. Elle le sait et je le dis à tout le monde ! » (Entrevue 2, 2001 : 34). Cette personne a été d'un grand soutien dans les débuts et prouve toujours son appui à l'entreprise.

Le Centre local d'emploi (CLE) est d'un apport important aussi sur le plan des subventions, des conseils prodigués et des formations. Il manifeste une bonne compréhension et un respect de la mission du Service d'aide et cela est très apprécié de la part de la directrice. Pour sa part, la SADC témoigne de son appui par des réponses favorables à différentes demandes.

- *Les partenaires politiques*

La directrice estime que, pour différents dossiers, elle a des appuis des maires, de la MRC, à la fois son préfet et son directeur, des députés. Elle ajoute que pour faire avancer certains dossiers politiques, par exemple le crédit d'impôt de 23 %, la taxe, l'augmentation de l'aide fixe, chaque région devait écrire une lettre à ses députés. Une bonne collaboration est ressortie de ces expériences.

Des efforts supplémentaires ont du être déployés à Coaticook dans le dossier des fusions municipales. La directrice explique les particularités de la situation.

Moi, j'ai un problème bien particulier au niveau de la fusion des municipalités. On a droit à un deux dollars de ruralité, mais j'ai deux municipalités qui ont fusionné, qui étaient à 100 % rurales, qui ont fusionné avec Coaticook, qui était à 100 % urbaine. [...] Moi, j'avais deux dollars de ruralité pour ces deux municipalités-là. Quand il y a eu fusion, j'ai perdu ces deux dollars-là. (Entrevue 2, 2001 : 39)

3. Le profil institutionnel

3.1. Le statut juridique

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook est un OBNL. Ce choix permettait à la fois de s'assurer d'offrir de bons services aux clients et de créer de bonnes conditions de travail pour les employées (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000a). Il semblait aux promoteurs qu'une coopérative d'usagers ou de travailleurs n'aurait pu allier ces deux objectifs et que la formule d'OBNL s'avérait le statut juridique le plus adapté. La directrice explique d'ailleurs en entrevue (Entrevue 6, 2001) que plusieurs expériences infructueuses en coopération ont été tentées dans la région de Coaticook. Tous ces éléments ont motivé ce choix juridique lors de la fondation du Service d'aide.

3.2. La structure

L'assemblée générale s'avère la première instance décisionnelle de l'organisme. Sous cette instance agit, à son tour, le conseil d'administration. Ce conseil chapeaute le comité exécutif et la directrice. Cette dernière a sous sa responsabilité toutes les employées : secrétaire administrative, agente d'affectation, chef d'équipe/formatrice, préposées et chef d'équipe grand ménage (voir l'organigramme de l'entreprise à l'annexe B) (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c).

- *L'assemblée générale et le membership*

Le Service d'aide se réunit en assemblée générale une fois l'an. Cette assemblée s'adresse à tous les clients puisqu'ils sont tous membres de l'organisme. Tous les membres sont invités à participer à cette rencontre, de même que tous les clients potentiels. Comme le mentionne la présidente du conseil d'administration, jusqu'à un certain point, toutes les personnes de la MRC peuvent assister à l'assemblée générale annuelle. Or, malgré le nombre théorique de personnes concernées, très peu de gens se présentent à cette assemblée en dehors des membres du conseil d'administration. La présidente indique que seulement trois membres se sont présentés à la dernière assemblée. Cela ne peut être représentatif de l'ensemble des membres ; d'une part, ce n'est pas représentatif en raison du nombre minime de présences et d'autre part, parce que ce ne sont pas toutes les catégories de membres qui sont représentées. Par exemple, ni les ménages actifs, ni les jeunes familles, ne sont représentés (Entrevue 4, 2001).

Deux principales raisons peuvent expliquer cette situation selon la présidente. En premier lieu, la tenue de l'assemblée générale annuelle est en après-midi. Ce moment ne convient peut-être pas à une proportion de membres, les ménages actifs. En effet, la présidente indique qu'environ 25 % de la clientèle est constitué de ménages actifs et ces personnes ne sont probablement pas disponibles dans la journée à cause de leur travail. C'est pour cette raison que la prochaine assemblée sera tenue en soirée. Cette stratégie permettra de constater si le moment de la rencontre influence le taux de participation. Second facteur : l'âge avancé de la plupart des clients. Évidemment, il est parfois plus difficile de faire déplacer des gens âgés en raison de certaines limitations physiques (Entrevue 4, 2001).

Par ailleurs, Vaillancourt et Jetté (1999) évoquent certaines pistes d'action pour le développement efficace des EESAD. Ils soulignent, entre autres, la pertinence d'intégrer une formation sociale et professionnelle pour les producteurs de services. À ce sujet, ils expliquent :

On tient souvent pour acquis que les personnes embauchées pour travailler dans les entreprises d'économie sociale vont tout naturellement participer aux structures associatives ou coopératives et adhérer à leurs valeurs. Certains témoignages d'intervenants donnent plutôt à penser que ces habiletés ne sont pas toujours développées chez les travailleurs, et que peu d'énergies ont été consacrées jusqu'ici à la formation sociale, comparativement à la formation professionnelle des travailleurs dans les entreprises. (Jetté, 1999, cité par Vaillancourt et Jetté, 1999 : 23)

Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'une formation similaire pourrait également être appropriée pour les usagers des EESAD. Ce genre de formation pourrait permettre aux personnes de se familiariser avec les valeurs et les principes du secteur de l'économie sociale et conséquemment, avec son mode de fonctionnement participatif.

Quels sont les règlements qui encadrent les assemblées générales annuelles ? Ce sont les membres présents à l'assemblée qui constituent le quorum. Chacun des membres a droit de vote, tant qu'il est présent à l'assemblée générale annuelle. C'est ainsi que les règlements généraux de l'entreprise n'autorisent pas les membres à voter par procuration. Il peut y avoir plus d'un représentant d'organisme parmi les membres de l'assemblée générale. Toutefois, le droit de vote n'est accordé qu'à un seul d'entre eux. « Les questions soumises à l'étude, à l'exception des

modifications aux règlements généraux [...], sont décidées à la majorité des votes. » (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000b : 4). Le vote s'effectue à main levée. Il peut également se faire à l'aide d'un scrutin secret. Ce processus se met en branle lorsqu'au moins trois membres présents en font la demande. La présidente a un vote prépondérant en cas d'égalité (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000b).

- *Les membres*

Les membres de l'organisme peuvent être soit :

- toute personne physique âgée d'au moins dix-huit ans résidant sur le territoire de la MRC de Coaticook ;
- toute personne morale ayant son siège social situé sur le territoire de la MRC de Coaticook. (*ibid.* : 2)

Ce sont véritablement les services qui vont attirer les personnes au Service d'aide domestique de la région de Coaticook et les inciter à en devenir membres. Par la suite, si les gens désirent faire part de leurs commentaires afin d'améliorer le service, c'est là qu'ils peuvent devenir davantage intéressés à participer à l'assemblée générale annuelle. Le bouche à oreille s'avère le principal moyen pour recruter les membres. Les clients du Service d'aide parlent des services de l'entreprise à d'autres personnes qui deviennent à leur tour des clients. Une bonne partie de la clientèle se construit de cette façon. Le Carrefour de la santé et des services sociaux contribue aussi au recrutement en effectuant des références. Ces dernières apportent une certaine crédibilité au Service d'aide, ce qui est non négligeable. Les membres sont aussi recrutés par l'entremise de la publicité dans les journaux locaux et à l'occasion de la présentation des services par la directrice dans des organismes ciblés (clubs de l'âge d'or, clubs sociaux). Sur l'ensemble de tous ces moyens qui permettent de rendre publics les services, la présidente souligne :

Ce qui nous aide bien, c'est la réputation du service. Le bouche à oreille dans un milieu comme le nôtre, c'est très important. [...]. C'est un milieu qui est traditionnel. C'est un milieu qui est, quand même au point de vue démographique, il y a une plus grande part de personnes plus âgées que dans la moyenne provinciale. Alors, ces personnes-là sont encore plus reliées à certaines valeurs traditionnelles, ce qui donne un certain ton, si on peut dire, dans la région. (Entrevue 4, 2001 : 2)

- *Le conseil d'administration et la direction générale*

Le conseil d'administration tient des réunions au besoin, mais il doit y avoir au minimum six séances par an. Lors de ces réunions, la présence de la majorité des membres est requise afin qu'il y ait quorum, soit la moitié des membres plus un. Les décisions se prennent « à la majorité des voix » (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000b : 6) et chacun des membres de cette instance a droit de vote. S'il y a égalité des voix, la présidente dispose d'un droit de vote prépondérant (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000b).

Le rôle d'administrateur suppose, par ailleurs, certains devoirs. Le conseil d'administration doit :

- fixer et veiller à la réalisation des objectifs et du plan d'action du Service d'aide domestique de la région de Coaticook ;
- approuver les budgets d'opération du Service d'aide domestique de la région de Coaticook ;
- embaucher les employés du Service d'aide domestique de la région de Coaticook et fixer leur rémunération ;
- veiller à ce que les règlements soient appliqués et les résolutions exécutées ;
- établir les règles internes de fonctionnement du Service d'aide domestique de la région de Coaticook. (*ibid.* : 8)

Dans les faits, il y a eu toutefois un ajustement en ce qui concerne l'embauche des employées. Le conseil d'administration a délégué ce rôle à la directrice, tout comme celui de fixer leur rémunération.

La chef d'équipe représente les employées depuis peu au conseil (au cours de l'année 2001). Notons que la représentante des employées possède les mêmes pouvoirs que les autres membres, à l'exception, cependant, des décisions relatives à la politique salariale, aux conditions de travail et à l'évaluation de la directrice ; dans ces cas, elle doit s'abstenir de voter (Entrevue 4, 2001 ; Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000b).

Cette représentation constitue un apport pour le conseil d'administration selon la présidente du conseil d'administration et cela, principalement d'un point de vue pragmatique.

Pour le C.A., moi je trouve que ce qu'elle apporte c'est le point de vue répercussion au niveau de l'employée qui travaille [...]. Si on discute, par exemple, on a parlé dernièrement des processus d'embauche et de l'engagement sur la confidentialité. Elle discutait de certains problèmes qu'ils avaient eus et qui nous amenaient à mettre tel point dans cet engagement-là par exemple. Alors, ça nous donne un côté plus pratique au niveau des discussions dans certains points (Entrevue 4, 2001 : 5).

L'implication d'une personne représentant les employées constitue en quelque sorte un porte-voix pour les employées à la base et cela augmente leur participation à la vie de l'entreprise.

Voyons comment s'articulent les pouvoirs du conseil dans la réalité. La présidente considère que le conseil d'administration détient un pouvoir plutôt grand au sein du Service d'aide domestique de la région de Coaticook, étant donné qu'il prend part à la majorité des décisions. En effet, sur papier (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000b), il existe un conseil exécutif, mais dans les faits, celui-ci n'est pas actif. Le conseil d'administration constitue donc l'instance décisionnelle la plus importante dans l'entreprise. La directrice y apporte bon nombre de décisions à prendre. Certaines sont considérées majeures, alors que d'autres sont davantage des points à faire entériner (Entrevue 4, 2001).

Il existe une bonne collaboration entre la direction et le conseil. À ce sujet, la présidente soutient qu'elle « pense qu'elle [la directrice] se sent à l'aise de nous contacter lorsqu'elle a un problème particulier. Et, de notre côté, on se sent à l'aise de l'appuyer dans certaines décisions. Alors, c'est une situation intéressante » (Entrevue 4, 2001 : 8). Il existe donc une concertation entre la direction et le conseil d'administration qui contribue à ce que chacun joue son rôle efficacement.

Comment la directrice perçoit-elle sa relation avec le conseil d'administration ? Elle estime qu'elle a dû faire la preuve de ses compétences au cours de la première année, mais qu'une relation de confiance s'est maintenant installée. Le conseil lui est d'un grand soutien et d'une aide considérable : « Mon président, la première année, il passait à toutes les semaines puis je me vidais le cœur. Il m'écoutait, il repartait et ça me faisait du bien ! » (Entrevue 2, 2001 : 5). Le conseil soutient bien la directrice dans son travail ; il pose des questions pertinentes aux endroits

appropriés et c'est efficace pour faire avancer les dossiers. Elle émet un souhait cependant : avoir des comités de travail. La formation de ces comités permettrait de travailler des dossiers plus en profondeur et cela serait bénéfique pour la directrice, qui en aurait moins lourd à porter. À ce sujet, elle mentionne qu'elle aimerait voir davantage de temps de travail alloué aux membres du conseil d'administration. Elle comprend toutefois que ce sont tous des gens qui possèdent un emploi et qui, conséquemment, disposent d'un temps limité pour s'impliquer au sein du Service d'aide (Entrevue 2, 2001).

Qu'en est-il du partage des tâches entre la direction générale et le conseil d'administration ? Les rôles de chacun sont assez clairs même si la présidente explique qu'il existe toujours un certain nombre de zones grises. Toutefois, la présidente considère que la directrice soumet au conseil d'administration les éléments appropriés et cerne adéquatement la nature d'un conseil d'administration (Entrevue 4, 2001). La directrice, pour sa part, indique qu'elle aime que les mandats soient bien délimités.

Moi, je suis une fille qui aime les choses très claires, je suis transparente. Ça n'a pas été long quand j'ai commencé, j'ai demandé : « Joanne veut savoir au niveau des signatures, des approbations des dépenses ! Qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce que vous voulez ? Jusqu'où je peux aller ? Jusqu'où je ne peux pas aller ? » (Entrevue 2, 2001 : 6).

Le conseil d'administration et l'assemblée générale possèdent les mandats sur le plan des orientations générales du Service d'aide domestique de la région de Coaticook, mais ce qui relève de la régie interne et des employées, par exemple, revient à la directrice. Elle a mis cela au clair, car elle tenait à cette marge de manœuvre (Entrevue 2, 2001).

Le partage d'informations semble vraiment détenir une place importante dans ce conseil d'administration ; c'est un peu sa spécificité. La présidente explique qu'il existe une dynamique agréable au conseil d'administration de même que beaucoup d'échanges. Cette particularité est attribuable au fait que Coaticook est un petit milieu. Les gens se connaissent davantage que dans une ville plus grande comme Sherbrooke et cela facilite les échanges. Le partage d'informations tient grandement aussi à la directrice qui en divulgue beaucoup.

Oui, ça favorise parce qu'on se connaît plus aussi, puis le fait que la directrice nous donne beaucoup d'informations, on peut échanger facilement. On a vraiment une bonne connaissance de comment ça se passe, alors c'est plus facile de s'identifier à une entreprise à laquelle on adhère aux valeurs, à la mission, à la façon dont c'est géré finalement, la façon dont le travail est fait. Tu sais, plus tu as d'informations, plus c'est facile de participer, de se sentir concernée. (Entrevue 4, 2001 : 8)

Autre facette intéressante de ce conseil : le partage du pouvoir. La présidente souligne qu'il n'y a pas de jeux de pouvoir où quelqu'un tente de s'approprier le contrôle de cette instance décisionnelle. À ce sujet, elle pense ainsi :

Oui, je dirais que ce que j'apprécie beaucoup de ce C.A., il n'y a pas de lutte de pouvoir. Les gens se perçoivent comme étant au même niveau. Autant la représentante des employées que la directrice, que les autres membres. Il n'y a pas de hiérarchie. C'est vraiment au même niveau, on discute ensemble pour arriver à un consensus puis je trouve que c'est une dynamique qui est intéressante. (Entrevue 4, 2001 : 6)

Malgré cet équilibre sur le plan du pouvoir, la directrice a toutefois un rôle central dans le partage d'informations aux membres du conseil d'administration. Lors de la tenue des réunions, la directrice occupe environ un tiers du temps alloué à la séance pour des informations. Elle se fait en contrepartie plus discrète lors de la prise de décisions, où ce sont davantage les membres du conseil qui prennent la place (Entrevue 4, 2001).

La présidente dresse un portrait des forces et des limites du conseil d'administration. Une force provient de la diversité des expertises cumulées au sein de cette instance, puisque plusieurs organismes y sont représentés. La rencontre d'intervenants issus de divers milieux dans la collectivité permet aussi au Service d'aide de se faire connaître et de prendre sa place dans la MRC de Coaticook. L'ajout des postes de représentants des usagers et des employées amène au conseil d'administration une dimension plus concrète. Cela permet d'équilibrer le contenu des

réunions en conjuguant des aspects pragmatiques sur le plan de l'organisation du travail, et des aspects plus théoriques sur le plan de la mission et des valeurs par exemple (Entrevue 4, 2001).

Autre force du conseil d'administration : la motivation de ses membres. La présidente explique qu'étant donné que l'entreprise est en développement et à l'étape de la consolidation, l'intérêt des gens est maintenu. C'est parfois plus difficile lorsque l'entreprise a atteint sa vitesse de croisière. Pour le moment, les gens sont motivés pour travailler à ce que le Service d'aide domestique de la région de Coaticook s'inscrive dans le temps et cela est un atout pour le conseil d'administration (Entrevue 4, 2001).

Une limite du conseil d'administration concerne la question du financement. Pour le moment, les démarches de subventions relèvent beaucoup de la directrice. La présidente pense que l'implication d'une personne sur le plan politique permettrait de véritablement compléter les expertises des membres du conseil d'administration. Certaines ficelles ne sont pas encore bien attachées.

C'est beaucoup d'aller chercher des choses qui sont toujours remises en question au niveau politique. Et où est-ce qu'on a à intervenir au niveau politique, on a plus de difficultés à l'heure actuelle. On sent l'intérêt de nos députés pour certains sujets qu'on aborde avec eux, du maire, des choses comme ça. Mais, on n'a pas vraiment un pouvoir politique comme tel. (Entrevue 4, 2001 : 10)

De concert avec la directrice, la présidente du conseil d'administration considère que l'ajout de comités de travail serait également une idée à développer. Selon sa conception du projet, les comités seraient en appui à la directrice pour certains dossiers. Ces comités ne doivent pas nécessairement être composés des membres du conseil d'administration. Des membres de l'entreprise pourraient jouer ce rôle. Or, le défi consiste à recruter des membres intéressés à faire partie de ces comités. La présidente ne sent pas un intérêt qui émane des usagers concernant l'entreprise en général. Il n'y a pas de commentaires pour améliorer les services par exemple. La présidente estime que « c'est comme pris pour acquis que le service est comme ça. Il est correct. Je paye pour ça, j'ai ça et c'est correct. Il n'y a pas vraiment, je dirais, de questionnements de la part des usagers » (Entrevue 4, 2001 : 11). La crainte de se faire identifier comme client, comme une personne qui ne peut faire son ménage seule, contribue aussi à freiner l'implication des membres (Entrevue 4, 2001).

Afin de contrer ces obstacles à l'implication, le Service a identifié quelques stratégies. Tout d'abord, la prochaine assemblée générale sera tenue en soirée pour permettre aux membres faisant partie des ménages actifs d'y assister. Ces membres pourraient être intéressés à s'impliquer sur des comités de travail. Le Service d'aide désire également offrir des heures de services comme prix de présence dans le but d'attirer les membres à l'assemblée générale annuelle. Ces stratégies permettraient à l'organisme de cibler des personnes qui pourraient éventuellement faire partie des comités de travail. La présidente ajoute : « Mais simplement aussi amener à s'impliquer, juste s'impliquer en s'assoiant-là, c'est une façon de s'impliquer. » (Entrevue 4, 2001 : 12)

En somme, le conseil d'administration du Service d'aide comporte des forces qui permettent à l'entreprise de bien se développer, mais également quelques limites bien identifiées auxquelles on recherche des solutions.

3.3. L'implication des acteurs

Nous traiterons de l'implication des acteurs sous deux angles, les employées et la clientèle. Quelle est la place des employées au sein du Service d'aide domestique de la région de Coaticook ? Les employées sont tout d'abord représentées à l'instance décisionnelle principale, le conseil d'administration, par l'intermédiaire de la chef d'équipe (Entrevue 4, 2001). Cette représentation assure un lien entre les demandes des employées et les gestionnaires du Service d'aide. Cela accentue le pouvoir et la participation des employées dans l'entreprise.

Les réunions d'équipe constituent d'ailleurs une autre instance de pouvoir pour les employées. Puisque la directrice se préoccupe d'elles, certaines décisions sont amenées aux réunions. Elles font l'objet de discussions et l'opinion des employées est prise en considération dans la décision finale. La directrice donne l'exemple d'une décision concernant la paie des employées. Actuellement, les paies sont attribuées chaque semaine et cela est plus onéreux pour l'entreprise. La directrice a amené ce problème aux employées en réunion d'équipe et a souligné la possibilité d'effectuer la paie toutes les deux semaines. Cette possibilité nuisait à la qualité de vie de certaines employées et était susceptible d'occasionner des problèmes. En conséquence, la paie

continue à être effectuée toutes les semaines, même si cela représente davantage de coûts pour le Service d'aide (Entrevue 7, 2001). Cet exemple montre bien que les réunions d'équipe ont de l'importance et que le pouvoir des employées prend véritablement forme dans le quotidien de l'entreprise.

Les employées sont également actives lors des réunions d'équipe du Service d'aide. De fait, la directrice se préoccupe de laisser une place significative aux préposées lors de la tenue de ces réunions, comme nous l'expliquerons à la section 4.4.1. sur l'organisation technique du travail. La directrice vise à inclure le plus possible les employées dans ces réunions et suscite leur prise de parole. Lorsque des problèmes sont soulevés par les préposées, par exemple, sur leur travail, la directrice leur renvoie la question et l'équipe tente de trouver des solutions. La directrice les considère comme les spécialistes du métier d'entretien ménager et estime que les préposées possèdent les ressources personnelles et professionnelles pour résoudre certains problèmes (Entrevue 2, 2001). Dans cette optique, la directrice ne s'impose pas comme étant une experte et les préposées, des actrices de second ordre. La directrice a un rôle central, certes, mais les employées sont partie prenante des réunions et ont un rôle à y jouer.

Maintenant, comment les employées perçoivent-elles leur participation et leur implication au sein du Service d'aide domestique de la région de Coaticook ? Les deux employées terrain rencontrées mentionnent qu'elles ne sont pas consultées en ce qui concerne les décisions générales de l'entreprise, comme celles relevant de l'administration (Entrevue 1, 2001; entrevue 5, 2001). L'une d'elles affirme toutefois qu'il existe un bon partage de l'information. Elle aime connaître les objectifs et les buts de l'entreprise, qui sont communiqués en réunion d'équipe. La préposée terrain apprécie grandement cette façon de faire de la direction (Entrevue 5, 2001).

L'implication des employées est plus significative sur le plan des tâches qui relèvent d'elles. De fait, les préposées expliquent qu'elles se sentent davantage consultées pour des décisions qui concernent leur travail (Entrevue 1, 2001; entrevue 5, 2001). Une préposée donne l'exemple, évoqué précédemment par la directrice, de leur influence lors de la décision de maintenir la paie à chaque semaine au lieu de la reporter à toutes les deux semaines. Cette même préposée explique aussi qu'elle dispose de latitude quant à l'application des recommandations émises par

la chef d'équipe. En fin de compte, dans leur travail, les préposées peuvent décider d'inclure ou non les techniques (par exemple, la façon de laver la baignoire pour éviter de se blesser), selon leurs besoins personnels (Entrevue 1, 2001). Une préposée indique le soutien et l'écoute dont bénéficient les employées terrain dans leur travail. Elle explique que la chef d'équipe prend en considération le malaise qui survient parfois avec un client. Les démarches nécessaires sont entreprises afin que l'employée et le client soient à l'aise dans ce jumelage (Entrevue 5, 2001).

Comment cela se passe-t-il pour la chef d'équipe ? Elle considère sa participation dans l'entreprise plutôt active. Tout d'abord, elle ne se gêne pas pour faire part de ses idées à la directrice et celles-ci sont mises en œuvre selon leur réalisme et la capacité financière de l'entreprise. De plus, étant donné sa participation au conseil d'administration, elle a accès à de nombreuses informations et également à des prises de décisions. La chef d'équipe explique aussi qu'elle a une certaine influence sur le travail des préposées terrain puisque c'est elle qui dispense les formations. Elle leur procure trucs et conseils, recommandations, mais elle est tout à fait consciente que les préposées ont le choix de les mettre ou non en application. Elle ne peut les suivre dans leur travail à domicile. Son influence a donc une certaine limite (Entrevue 3, 2001).

Nous pouvons conclure que les employées ont une participation très active en ce qui a trait à leur travail en particulier. Il ressort cependant que leur participation est plus limitée quant à l'entreprise en général. Il est clair par contre qu'elles ont accès à l'information.

Qu'en est-il maintenant de l'implication de la clientèle ? Comme dans le cas des employées, les usagers ont une représentante au conseil d'administration. Cette personne veille donc aux intérêts de l'ensemble des usagers. Bien sûr, les usagers sont invités aux assemblées générales annuelles, mais leur taux de participation est très faible. Donc, ce n'est pas très significatif. Comme nous l'avons expliqué à la section 3.2. sur la structure, les gestionnaires souhaitent cependant attirer davantage la clientèle, en modifiant le moment de la tenue de ces assemblées ; elles auront lieu en soirée plutôt qu'en après-midi. Il y a donc un désir d'impliquer davantage les usagers. Comme mentionné précédemment, pour le moment, il n'existe pas non plus de comités de travail auxquels pourraient prendre part les usagers. La directrice manifeste toutefois de l'intérêt face à cette idée et souhaite que ces comités se concrétisent dans quelques années (Entrevue 2, 2001).

Bref, il semble beaucoup plus difficile de faire participer les usagers que les employées au Service d'aide. On sent toutefois un désir d'améliorer cette situation de la part de la directrice.

Par contre, les usagers sont tout de même impliqués sur le plan des services. De fait, certains clients avaient d'autres besoins que ceux offerts par le Service d'aide et l'entreprise a donc procédé à un sondage auprès de l'ensemble de la clientèle pour mieux connaître ses besoins. Les services se sont modifiés selon les demandes des clients, par exemple, la préparation de repas a été incluse suite à une demande des clients (voir de plus amples détails à la section 4.3.1. sur les services offerts) (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 7, 2001). Il existe également un suivi assez rigoureux concernant la satisfaction des services, comme il est explicité à la section 4.4.2. sur les services à la clientèle.

3.4. La culture d'entreprise

L'analyse du discours de la directrice laisse transparaître deux grandes préoccupations qui, selon notre perception, façonnent la culture de l'entreprise. La directrice montre, tout d'abord, une préoccupation à l'égard des employées. Il est clair pour elle que l'atteinte du seuil de rentabilité ne doit pas se faire au détriment des conditions salariales et de travail des employées. La directrice vise davantage cette rentabilité à plus long terme, en s'assurant que les salaires des préposées soient intéressants et que les heures de travail soient raisonnables pour toutes. En portant attention aux employées de cette façon, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook mettra un peu plus d'années que d'autres entreprises avant d'être rentable. Cela se fera cependant dans le respect de tous les acteurs, que ce soit la direction, le personnel de bureau ou les préposées terrain (Entrevue 7, 2001).

Second élément de la culture d'entreprise : la directrice se soucie du bien-être de l'ensemble de la communauté. Trois exemples concrets illustrent cette préoccupation dans le quotidien de la directrice. Celle-ci explique que la tarification ne subira pas de hausse puisque des personnes âgées et des personnes référées par le Carrefour de la santé et des services sociaux éprouvent des difficultés à déboursier le tarif en vigueur. Parfois, les personnes ne demandent pas le nombre d'heures de services dont elles auraient réellement besoin, étant donné les coûts engendrés. Pour s'assurer que ces personnes pourront continuer de recourir aux services dont elles ont besoin, la directrice, en accord avec le conseil d'administration, n'augmentera donc pas la tarification. Second exemple : le Service d'aide donne des formations sur le grand ménage dans des foyers plus démunis. Les gens peuvent alors bénéficier de ce service gratuitement, alors qu'ils ne disposent pas de ressources financières pour y recourir. Enfin, la directrice souhaite créer un fonds de secours pour des personnes qui ont des besoins en services à domicile et qui ne peuvent déboursier les frais encourus, même si ces derniers sont parfois très minimes. Ce serait un fonds pour des personnes ou des familles démunies (Entrevue 7, 2001 ; Entrevue 2, 2001).

4. Le profil organisationnel

4.1. Les objectifs

En 2000-2001, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook procède à l'élaboration d'un plan d'action afin de préciser ses objectifs. C'est ainsi que dix objectifs sont ciblés. Le premier objectif consiste à doubler le volume d'heures de services. L'entreprise désire maintenir les emplois actuels, puis en créer huit nouveaux, et ce, tout en conservant la qualité des services. Le second objectif vise à bonifier les procédures. Cet objectif s'avère nécessaire afin d'améliorer la productivité de l'organisme. En entrevue, la directrice explique que la mise en place des différentes procédures vise à permettre une autonomie de fonctionnement, en cas d'absence des personnes en place (Entrevue 7, 2001). En termes de procédures, notons que l'objectif comprend l'embauche, la formation, l'évaluation des employées, la régie interne, etc.

Clarifier la mission de l'organisme correspond à un autre objectif pour lequel administrateurs et personnes ressources seront mis à contribution. Des efforts seront déployés pour intégrer un nouveau logiciel afin d'améliorer la gestion des horaires, ce qui constitue le quatrième objectif. L'embauche d'une personne, la formation et le rodage, sont prévues afin de réaliser cet objectif. Autre objectif : effectuer de la promotion et de la publicité. Retravailler les brochures et les cartes d'affaires, rencontrer les maires de la MRC de Coaticook, émettre un bonus aux employées lorsqu'elles recrutent des clients, font partie des moyens envisagés pour atteindre cet objectif.

Le sixième objectif comprend deux volets : d'une part, « gérer, appliquer et évaluer le projet du ministère de l'Enfance et de la Famille, en partenariat avec le CAB (volet famille) et le CSSS, [d'autre part], trouver des solutions de financement récurrentes pour les familles de la MRC » (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000c : 1). Le septième objectif consiste à faire des activités de valorisation pour les préposées en aide domestique. Entretenir et développer les relations avec les divers partenaires constituent également un objectif, et ce, tant au palier local, régional que provincial. Autre objectif en 2000-2001 : former des comités. Il est prévu que des comités en ressources humaines, en gestion financière ainsi qu'en politique et développement, seront mis en place. Dernier objectif : l'élaboration d'une planification stratégique (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000c). Notons quelques

dossiers à l'ordre du jour de cette planification, soit l'atteinte du seuil de rentabilité, l'élargissement du panier de services et l'implantation du logiciel pour gérer les horaires.

4.2. Les données financières

Avant d'aborder la question des revenus, de la viabilité du projet et de l'importance des subventions, il importe d'explicitier la tarification des services, puisque celle-ci constitue la principale source de revenu de l'entreprise. L'entretien régulier, la préparation des repas, l'accompagnement lors des commissions, sont dispensés au coût de 13 \$ de l'heure. Le grand ménage, la tonte des gazons et les petits travaux, sont offerts à 15 \$ de l'heure. Or, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook bénéficie du PEFSAD (Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique) qui a été conçu principalement pour venir en aide aux gens qui ne peuvent déboursier la totalité des frais encourus par les services. Tout d'abord, le gouvernement débourse, pour toute personne qui requiert les services de l'entreprise, une aide fixe de l'ordre de 4 \$ par heure de service. Conséquemment, le tarif pour l'entretien régulier passe à 9 \$ de l'heure et à 11 \$ de l'heure pour l'entretien lourd. Par la suite, une aide variable peut être ajoutée aux personnes de 65 ans et plus. Cette aide se détermine selon le revenu et la situation familiale. Cette aide peut passer de 0,20 \$ à 6,00 \$ de l'heure (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000a).

Le Carrefour de la santé et des services sociaux est un partenaire, mais également un client. Il achète des heures de services au Service d'aide par le biais du Programme d'allocation directe. Ce programme est surtout utilisé pour les personnes ayant un handicap (*ibid.*).

Les personnes de 65 ans et moins peuvent aussi bénéficier d'une aide variable mais seulement dans le cas des personnes référées par le Carrefour de la santé et des services sociaux. L'aide accordée se détermine selon les revenus et la situation familiale. Une aide maximale est automatiquement octroyée aux personnes référées par le Carrefour de la santé et des services sociaux et qui sont en même temps bénéficiaires de la Sécurité du revenu (*ibid.*).

Il existe également comme autre forme d'aide financière le crédit d'impôt. C'est un crédit de l'ordre de 23 % offert aux personnes âgées de 70 ans et plus (Entrevue 7, 2001).

L'augmentation des tarifs constitue une source de débats à l'heure actuelle au Service d'aide domestique de la région de Coaticook. Si l'entreprise souhaite véritablement respecter sa mission sociale, les tarifs ne devraient pas subir de hausse. De fait, certaines clientèles (personnes âgées et personnes référées par le Carrefour de la santé et des services sociaux), avec les tarifs en vigueur, éprouvent de la difficulté à assumer les coûts des services dont ils ont besoin, et ce, malgré tous les programmes de subventions gouvernementaux. L'entreprise avait envisagé d'augmenter plutôt les tarifs des ménages actifs, car les services semblent pour eux moins essentiels. Or, l'obligation d'ajouter une taxe sur les services reçus pour cette clientèle (dont les détails seront présentés à la section 4.3.3.) change les données. Cela occasionnerait une trop grande augmentation de frais. La majoration de la tarification fera l'objet de discussions au conseil d'administration, tout comme l'évaluation de l'importance de la clientèle des ménages actifs pour parvenir au seuil de rentabilité (Entrevue 7, 2001).

Les subventions octroyées aux clients sont un apport non négligeable pour le Service d'aide, mais il existe évidemment d'autres sources de revenu. Les subventions salariales et celles provenant du Fonds de lutte contre la pauvreté, sont également importantes pour l'entreprise. Ces subventions ont permis l'embauche d'une agente d'affectation et de trois préposées terrain au cours de l'année 2001 (Entrevue 7, 2001). Comme nous l'avons expliqué dans une autre monographie (Duchesne et Malavoy, 2002), ces subventions assurent un montant correspondant au salaire minimum de l'employée, mais sans les avantages sociaux. Il s'agit également de subventions non récurrentes. Selon un document d'Aubry (2001), ces subventions sont octroyées à des personnes sans emploi.

Autre source de revenu : la subvention émise par le ministère de l'Enfance et de la Famille. Une subvention de l'ordre de 8 800 \$ pour le projet Relevailles (pour de plus amples détails, voir à la section 2.2. sur le réseau). Ce montant permet, entre autres, de défrayer une partie des coûts reliés au service. L'entreprise peut déboursier un maximum de 5 \$ par heure de service pour le client. Certaines familles ont la possibilité, en plus, d'être admissibles à l'aide variable. Dans certains cas, la conjugaison de ces deux formes d'aide permet aux familles de recevoir le service gratuitement. Une autre subvention pour le projet Relevailles permet l'achat de produits. Les

familles n'ont donc pas à acheter les produits nécessaires à l'entretien ménager ; l'entreprise s'est déjà procuré un ensemble de produits mis à la disposition de ces familles (Entrevue 7, 2001).

Enfin, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook dispose d'une autre forme de revenu : la formation. De fait, l'entreprise a développé une expertise sur le plan de la formation. La chef d'équipe a, entre autres, comme mandat de dispenser la formation aux préposées terrain. La chef d'équipe forme maintenant d'autres chefs d'équipe. Deux entreprises estriennes ont sollicité l'expertise du Service d'aide jusqu'à présent. Ces formations constituent des petits revenus supplémentaires (Entrevue 7, 2001).

Toutes ces subventions sont précieuses pour le Service d'aide si celui-ci souhaite inscrire ses activités dans le temps. La directrice estime qu'il importe de faire des représentations politiques afin de s'assurer que les subventions seront maintenues. Les liens avec les différents partenaires doivent être préservés également, pour assurer l'octroi des subventions (Entrevue 7, 2001).

En fait, la survie même de l'entreprise est dépendante de l'existence de ces subventions. À ce sujet, les propos de la directrice sont éloquentes : « C'est pas compliqué, si on n'a plus les quatre dollars du PEFSAD, puis l'aide variable aux personnes âgées, on ferme les portes. Tant qu'on n'a pas atteint notre seuil de rentabilité, si on n'a pas les subventions [salariales], on ferme les portes. » (Entrevue 7, 2001 : 22). Cela en dit bien long sur l'importance de ces subventions pour la survie de l'entreprise. Si le gouvernement retire ces formes de subventions, le Service d'aide ne pourra plus assurer l'offre de services à domicile aux personnes qui en ont besoin.

La directrice estime par ailleurs que, comparativement aux entreprises privées, ce qui est demandé aux entreprises d'économie sociale est parfois lourd à porter, en ce qui à trait aux objectifs de rentabilité.

En fait, ce qui est bizarre c'est qu'on fonctionne carrément comme une entreprise privée sauf que des fois les entreprises privées vont avoir beaucoup d'aide du gouvernement. Ce qui est tout à fait normal et on ne remet pas en question qu'ils ne soient pas rentables avant la quatrième ou la cinquième année. [...] Je ne veux pas dire des choses que je n'ai pas vérifiées, mais moi j'ai l'impression depuis que je suis ici qu'on nous en demande beaucoup. (Entrevue 2, 2001 : 2)

À ce sujet, le Chantier de l'économie sociale (2001a : 20) fait la réflexion suivante.

Le « virage entrepreneurial » et l'augmentation importante du nombre d'entreprises collectives (coopératives et OBNL) mettent à jour l'iniquité flagrante au niveau de l'accès au capital. Malgré l'importance des fonds disponibles pour l'investissement, les entreprises d'économie sociale n'y ont pas accès car les rendements financiers sont et seront toujours modestes ; les formules juridiques des entreprises éliminent évidemment toute possibilité de puiser sa capitalisation en bourse. [...]. L'enjeu de la capitalisation est déterminant, car il est illusoire de penser que les entreprises de l'économie sociale puissent se développer, produire les biens et des services de qualité, offrir des conditions de travail décentes en comptant sur l'injection de sommes d'argent uniquement à travers des programmes d'insertion au travail ou de lutte à la pauvreté. À l'instar de toute entreprise, une capitalisation adéquate et adaptée à la réalité de l'entreprise est fondamentale.

Bref, selon le Chantier, des avancées pourraient être effectuées afin d'équilibrer les moyens d'atteindre la rentabilité dans les différents secteurs de l'économie.

Qu'est-ce qui engendre des difficultés sur le plan de l'équilibre budgétaire pour le Service d'aide domestique de la région de Coaticook ? Atteindre l'équilibre financier n'est pas chose aisée pour l'entreprise. De nombreux aléas se présentent chaque année. « On est toujours sur un fil, en équilibre sur un fil ! On est aux dépens des subventions salariales, du PEFSAD [...]. Dans la fusion [municipale], on a perdu 5 000 [\$]. C'était pas prévu ça. On marche sur un fil. » (Entrevue 7, 2001 : 25). Ce sont, entre autres, les imprévus qui surviennent chaque année qui rendent l'équilibre budgétaire difficile à atteindre.

Un dossier particulier pourrait avoir des conséquences sur le plan de l'équilibre budgétaire, selon la décision prise par les décideurs publics. Il existe une loi qui stipule que des taxes s'appliquent lorsque la clientèle des ménages actifs procure 50 000 \$ à l'entreprise. Depuis 1999, le REESADQ et la FCSDQ effectuaient des pressions politiques afin de faire changer cette loi. Étant donné que le Service d'aide croyait que ces pressions allaient porter fruit, il a fait le choix de ne pas demander les taxes aux clients. Comme nous l'expliquerons davantage à la section 4.3.3., l'ajout de ces taxes met en péril la compétitivité du Service d'aide et conséquemment, l'atteinte de son seuil de rentabilité (Entrevue 7, 2001). Ce dossier n'est toujours pas réglé en date de mai 2002.

Certains critères du Fonds de lutte contre la pauvreté influencent aussi l'équilibre budgétaire. D'une part, le Fonds de lutte a des retombées positives au sens où il s'est adapté aux spécificités des organismes ; dorénavant, ce ne sont plus uniquement des personnes prestataires de la Sécurité du revenu ou de l'Assurance emploi qui peuvent bénéficier de ces subventions. Comme il est mentionné précédemment, ce sont des personnes démunies qui ont accès au Fonds de lutte contre la pauvreté. Cette avancée implique beaucoup moins de restrictions lors de l'embauche. D'autre part, des critères plus contraignants ont des incidences plus négatives sur l'équilibre financier du Service d'aide. De fait, deux personnes vivant ensemble doivent avoir 18 000 \$ et moins de revenus pour être considérées comme étant sous le seuil de la pauvreté. Ce critère pose des difficultés d'embauche. Il est trop restrictif et rend difficile l'identification de quelqu'un correspondant à ce critère. La directrice explique qu'elle a dû recruter des personnes en ayant à l'esprit qu'elles doivent répondre aux critères du Fonds de lutte avant tout. Habituellement, elle agit en fait à l'inverse : si une personne franchit les quatre étapes du processus d'embauche avec succès et qu'elle peut de plus bénéficier d'une subvention du Fonds de lutte contre la pauvreté, c'est un atout (Entrevue 7, 2001).

Malgré ces imprévus et les difficultés sur le plan de l'équilibre budgétaire, le Service d'aide vise à atteindre le seuil de rentabilité. Mais il est évident que l'atteinte de la rentabilité ne se fera pas à tout prix pour la directrice. Le respect de certaines conditions est primordial. Il importe de préserver la double mission de l'entreprise et de continuer à servir la clientèle dans cet esprit. Le Service d'aide ne doit donc pas perdre de vue le maintien à domicile des personnes âgées et la création d'emplois intéressants.

Moi, j'avais prévu qu'à partir de la sixième année, on atteignait notre seuil de rentabilité. Sauf que [...] on ne peut plus faire du soixante-dix heures [par] semaine ! On veut avoir des conditions de salaires qui ont de l'allure. Je veux que les préposées aient des conditions de travail qui ont de l'allure. Donc, on ne fera pas ça sur le dos des employées. (Entrevue 7, 2001 : 23)

L'atteinte de la rentabilité financière constitue donc un objectif pour les prochaines années. Pour parvenir à cette étape, la directrice explique que l'entreprise a fait des choix.

Il y a des entreprises qui développent, qui développent, mais ils embauchent peut-être n'importe qui ou ils forment moins leur monde ou il faut qu'ils atteignent leur seuil de rentabilité au plus vite. Moi, j'ai fait le choix, puis mon C.A. m'a suivie l'année dernière dans ce choix-là, de faire moins de publicité, de continuer mais de prendre au moins du

temps pour tout se préparer avant d'arriver à la grosse croissance pour ne pas gérer tout croche. (Entrevue 7, 2001 : 26)

À l'automne 2001, en vue de sa planification, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook a procédé à une évaluation du nombre d'heures nécessaires pour atteindre la rentabilité. Certains chiffres ne concordaient pas. L'entreprise a évalué l'atteinte du seuil de rentabilité à 45 000 heures. Par contre, le Chantier de l'économie sociale considérait que le seuil de rentabilité était à 60 000 heures. Des vérifications s'imposent pour identifier le nombre d'heures véritables nécessaires à la rentabilité économique (Entrevue 7, 2001). Aubry (2001 : 31) apporte un éclairage sur ce point.

Généralement, les premières années d'opération d'une entreprise sont difficiles en raison du fait que son faible niveau d'activité ne lui permet pas de couvrir l'ensemble de ses frais d'opération. À mesure que le niveau de production augmente, les frais fixes peuvent être répartis sur un nombre toujours plus grand d'unités de production, jusqu'à ce que les revenus d'une unité de production soient égaux aux frais encourus pour la produire. [...]. [Bref], à mesure que le nombre d'heures de services augmente, le coût de revient diminue.

Aubry s'appuie sur un document produit par le Chantier de l'économie sociale (2001b) afin d'expliquer qu'une entreprise effectuant 64 032 heures de services annuels atteint son seuil de rentabilité, puisque chaque heure de service revient alors à 14 \$. À titre comparatif, il en coûte 15,04 \$ par heure de service à une entreprise qui en produit 33 085 par an et 19,20 \$ à celle qui en effectue 11 356. Notons que le Service d'aide, comme nous le soulignerons à la section 4.3.2. sur le volume d'opération, a effectué pour sa part 15 602 heures de services au cours de l'année 2000-2001.

Tableau 1 : Évolution des sources de revenu depuis 1999 (en dollars)

Provenance	1999	2000	2001	Variation de 1999-2001
Clients	32 229 (20,3 %)	64 729 (31,1 %)	89 730 (32,3 %)	57 501
RAMQ (Régie de l'assurance maladie du Québec) (PEFSAD)	25 076 (15,8 %)	56 829 (27,3 %)	88 138 (31,7 %)	63 062
RAMQ (Ruralité) ¹²	4 250 (2,7 %)	7 543 (3,6 %)	15 642 (5,6 %)	11 392
RRSSS (Régie régionale de la santé et des services sociaux) (Fonds de démarrage)	40 000 (25,2 %)	-	-	-40 000
Ministère de l'Enfance et de la Famille (Projet Relevailles)	-	-	6 052 (2,2 %)	6 052
Ministère de l'Emploi (Subventions salariales)	54 543 (34,3 %)	67 100 (32,2 %)	59 305 (21,4 %)	4 762
Carrefour de la santé et des services sociaux (Programme d'allocation directe)	1 548 (0,97 %)	6 338 (3 %)	13 247 (4,8 %)	11 699
CLD (Centre local de développement)	-	5 169 (2,5)	4 087 (1,5 %)	4 087
CLE (Centre local d'emploi) et revenus divers	-	-	643 (0,23 %)	643
Intérêts	1 149 (0,72 %)	649 (0,31 %)	876 (0,32 %)	-273
Total	158 795 (100 %)	208 357 (100 %)	277 720 (100 %)	118 925

Sources : Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000d : 26 ; Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001d.

¹² Cette subvention est octroyée à l'entreprise pour les frais de déplacement, étant donné qu'une partie du territoire est classée rurale.

Que révèlent les données de ce tableau ? À prime abord, on observe que chaque année, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook retire des revenus supplémentaires de la vente de services aux clients. De 1999 à 2000 toutefois, la hausse est plus importante, puisque les revenus issus directement de la clientèle ont plus que doublé. De leur côté, les revenus provenant du PEFSAD augmentent également chaque année et occupent une proportion plus importante au fil des ans.

Par ailleurs on peut noter que le Service d'aide diversifie ses sources de revenu. Dix formes de revenu sont présentes pour l'ensemble des trois années d'exercice. C'est en 2001 que le Service d'aide varie davantage ses revenus en ayant neuf sources de revenu. La diversification assure une certaine sécurité financière puisque certaines subventions, comme les subventions salariales et celles du Fonds de lutte contre la pauvreté, ne sont pas récurrentes.

Si certains montants de divers revenus augmentent (clients, RAMQ, CSSS), d'autres diminuent (ministère de l'Emploi, CLD). Certaines subventions sont ponctuelles, comme le fonds de démarrage octroyé par la RRSSS. Une subvention est d'ailleurs apparue en 2001 pour le projet Relevailles. Les prochaines années révéleront si cette subvention était ponctuelle ou si elle s'inscrira dans le temps.

Tableau 2 : Exercice financier 2001

	2001	2000
	(\$)	(\$)
Revenus		
Vente de services		
Clients	89 730	64 729
PEFSAD	88 138	56 829
Subventions		
RAMQ (Régie de l'assurance maladie du Québec) (Ruralité)	15 642	7 543
Carrefour de la santé et des services sociaux (Programme d'allocation directe)	13 247	6 338
Ministère de l'Enfance et de la Famille (projet Relevailles)	6 052	-
Ministère de l'Emploi (Subventions salariales)	59 305	67 100
CLD (Centre local de développement)	4 087	5 169
CLE (Centre local d'emploi) et revenus divers	643	-
Autres (intérêts, etc.)	876	649
Total des revenus	277 720	208 357
Dépenses		
Salaires et avantages sociaux	241 468	157 202
Achat d'équipements informatique et de bureau	4 041	6 013
Frais de déplacement et représentation	13 664	10 198
Publicité	674	1 366
Loyer	1 200	1 100
Assurance	1 086	1 047
Communication	2 751	1 553
Formation	4 729	2 830
Frais de bureau et poste	2 170	1 513
Honoraires professionnels	1 688	806
Fournitures de travail	2 876	329
Frais - Service de paie	1 100	-
Frais de déménagement	-	975
Frais divers	2 334	1 205
Total des dépenses	279 781	186 137
 Excédent des revenus sur les dépenses	 (2 061)	 22 220

Source : Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001d.

On observe au tableau précédent qu'en 2001 le Service d'aide domestique de la région de Coaticook a un déficit de l'ordre de 2 061 \$. Ce montant est toutefois épongé par le surplus budgétaire de l'année 2000, qui se situe à plus de 20 000 \$. La directrice explique qu'en fait, c'est un déficit de 20 000 \$ qui était prévu pour l'année financière de 2001. Dès le départ, le Service d'aide est conscient des moments difficiles qui l'attendent au cours des quatrième et cinquième années. Il est prévu que les subventions salariales diminuent avec les années, alors l'entreprise s'est préparée à cette éventualité : « Donc, on avait un petit peu capitalisé la première et la deuxième années pour être capables de tenir le coup jusqu'à l'atteinte de notre seuil de rentabilité. » (Entrevue 7, 2001 : 24). C'est d'ailleurs une gestion plutôt serrée qui a permis de préparer les années à venir, et ce, tant sur le plan des fournitures de bureau que sur celui des augmentations salariales.

4.3. La production

4.3.1. Les services offerts

Au départ, l'entreprise n'offrait que l'entretien ménager régulier et lourd, c'est-à-dire le grand ménage. C'est suite à une évaluation des besoins, à l'aide des questionnaires acheminés à la clientèle, que des changements surviennent dans le panier de services. Préparation de repas sans diète, entretien de vêtements, accompagnement pour les commissions, tonte de gazon, ramassage de feuilles, font partie des divers services offerts à la clientèle (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c ; Entrevue 7, 2001). L'élargissement du panier de services se réalise toutefois avec le souci de respecter les mandats des partenaires. La directrice s'est assurée de ne pas s'ingérer, par exemple, dans les services qu'offraient le CAB, puisque celui-ci effectue aussi la préparation de repas par l'entremise d'un service de Popote roulante. Comme mentionné à la section 2.2. sur le réseau, le projet Relevailles est également créé. Il vise essentiellement à offrir aux familles démunies qui ont un nouveau-né, trois heures d'entretien ménager par semaine, s'échelonnant sur trois mois. Le développement d'un volet de gardiennage est envisagé dans les prochaines années. Un tel besoin existe dans la MRC de Coaticook, mais aucun organisme n'offre ce service actuellement. Le gardiennage n'est pas en place présentement, étant donné qu'il ne fait pas partie du PEFSAD et que les gens ne peuvent défrayer les coûts liés à ce service, s'ils ne sont pas subventionnés (Entrevue 7, 2001).

4.3.2. Le volume d'opération

Après la première année d'opération, en 1998-1999, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook atteint 4 438 heures facturées, dont 3 861 pour l'entretien régulier et 577 pour le grand ménage. Ce chiffre double en 1999-2000 et atteint 9 660 heures de services vendus, dont 8 903 consacrées à l'entretien régulier et 757 au grand ménage. La croissance se poursuit lors de la dernière année d'exercice en 2000-2001. L'entreprise vend alors 15 602 heures de services à la communauté, dont 14 538 pour l'entretien régulier et 1 064 pour le grand ménage (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 1999 ; 2000d ; 2001d).

4.3.3. La capacité de répondre à la demande

Le Service d'aide est confronté à un grand compétiteur, le travail au noir. Malgré cela, la directrice soutient que l'entreprise peut faire face à la compétition. Les différentes formes de subventions aux clients sont d'un apport considérable sur ce plan. Elles permettent d'offrir les services à la clientèle à des tarifs inférieurs à ceux requis par le travail au noir. La tarification pour des services d'entretien ménager effectués au noir varie de 8 \$ à 10 \$ de l'heure. Le Service d'aide, quant à lui, offre l'entretien régulier au coût de 9 \$ de l'heure et le grand ménage à 11 \$ de l'heure. La directrice estime que les garanties en termes de qualité des services offerts comblent les quelques dollars en plus. Le processus d'embauche rigoureux du personnel de l'entreprise, la protection de la CSST et en responsabilité civile, font partie des garanties concernant la qualité des services. Ces garanties sont des atouts, comparativement à l'entretien ménager effectué par le biais du travail au noir (Entrevue 7, 2001).

Une ombre se dresse au tableau cependant. Jusqu'en novembre 2001, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook pouvait affirmer qu'il était concurrentiel en termes de tarification. Or, les données changent à partir de cette date pour les ménages actifs. Auparavant, le coût se situait à 9 \$ de l'heure, et l'aide fixe de 4 \$ de l'heure du gouvernement permettait d'atteindre 13 \$ de l'heure. En date de novembre 2001, une taxe sera ajoutée pour les ménages actifs, mais pas uniquement sur les 9 \$. La taxe s'appliquera aussi sur les 4 \$ d'aide fixe. De fait, les clients auront à déboursier une taxe sur les 13 \$, ce qui aura comme répercussion d'augmenter la tarification à 11 \$ de l'heure. La directrice estime que cela entraînera une perte de cette clientèle qui se dirigera probablement vers le travail au noir (Entrevue 7, 2001).

Le Service d'aide se préoccupe beaucoup de répondre rapidement aux demandes de services et cela se fait habituellement en deux semaines. La directrice explique que ce délai peut être respecté, étant donné qu'il n'y a pas de surcharge sur le plan des demandes de services. Celles-ci se font plutôt de façon continue tout au long de l'année. Au cours de l'été 2000, cela fut plus difficile cependant; l'entreprise a réellement eu des difficultés à maintenir un nombre d'employées terrain suffisant pour l'offre de services dans certaines municipalités (Stansstead Est et Barnston Ouest). Cette contrainte a occasionné des délais d'attente avant de recevoir les services demandés. De fait, au lieu de respecter les délais de deux semaines avant de répondre aux demandes des clients, l'attente s'est plutôt prolongée jusqu'à trois semaines et demie dans certains cas (Entrevue 7, 2001).

Il existe cependant une liste d'attente pour les demandes de services le vendredi. Beaucoup de gens souhaitent que l'entretien ménager s'effectue vers la fin de la semaine et cela crée certains problèmes sur le plan de l'horaire. Le Service d'aide tente de convaincre les clients que l'entretien ménager en début de semaine comporte aussi des avantages (Entrevue 7, 2001).

4.4. L'organisation du travail

4.4.1. L'organisation technique du travail

- *Les descriptions de tâches*

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook en est encore à perfectionner la description des tâches de ses divers postes. Après trois années d'existence, chacun de ceux-ci devient de plus en plus clair et, sous peu, l'organisme dressera une description davantage uniforme. C'est pourquoi, pour la présente monographie, les informations relatives aux postes varient de l'un à l'autre. Cette partie du rapport de recherche s'appuie donc principalement sur un document interne en évolution depuis 1998 (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001g).

La directrice

- élabore, en collaboration avec le conseil d'administration, le plan d'action et les orientations ;
- veille à l'administration générale du Service [d'aide] ;
- rédige les rapports d'activités et les soumet au conseil ;
- administre et coordonne les divers services et activités et assure un suivi en vue de leur satisfaction ;
- établit les besoins en ressources humaines, matérielles et financières ;
- prépare le budget et produit les rapports financiers ;
- administre et vérifie les résultats de différentes activités, veille à la rédaction et à l'application des politiques et règlements ;
- représente l'entreprise et veille à sa promotion auprès de la population, des collaborateurs, des partenaires du milieu et des différentes instances décisionnelles ou gouvernementales ;
- exécute toute autre tâche liée à sa fonction, à la demande du conseil d'administration.

La directrice occupe également un rôle prépondérant sur le plan de la gestion des ressources humaines. Elle :

- recrute, sélectionne, embauche, congédie, évalue et supervise le personnel ;
- gère la formation et le perfectionnement du personnel ;
- prépare et préside les réunions du personnel ;
- offre un soutien professionnel et technique au personnel ;
- mobilise et motive.

La secrétaire administrative

Elle dispose aussi d'une description de tâches plutôt imposante. La liste contient 39 éléments dont voici les principaux. Accueillir les gens, répondre au téléphone, réaliser certains documents administratifs, faire les états financiers mensuels, les paies et la facturation, relèvent de ses compétences. Gérer le suivi des comptes à recevoir et le registre des clients réguliers, voir aux différentes réclamations relatives aux subventions, ne sont là que des exemples de l'ensemble des tâches que la secrétaire doit accomplir. Pour ce poste, certaines aptitudes sont exigées : excellent français écrit et parlé, de même qu'une bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé, capacité à travailler sous pression, sens de l'organisation, rapidité d'exécution, esprit d'initiative et d'analyse.

L'agente à l'affectation

Celle-ci occupe quatre grandes fonctions : analyser les demandes d'assistance à domicile, administrer les horaires du personnel à domicile, informer les clients sur les services et les programmes, participer à l'évaluation de la satisfaction et au recrutement des clients. Évidemment, ces quatre grandes fonctions se subdivisent en tâches plus spécifiques dont nous ne ferons pas mention dans cette monographie, afin de ne pas alourdir la lecture du texte.

L'agente à l'affectation doit posséder certaines compétences relationnelles : entre autres, être facile d'approche, savoir informer les gens, les écouter et les motiver, être autonome et persévérante. Des compétences techniques sont également pertinentes pour ce poste concernant certains outils bureautiques (par exemple, le système de gestion des services à domicile). D'autres connaissances plus pointues sont importantes, par exemple : la culture propre à une entreprise d'économie sociale, la clientèle et le marché de l'entreprise, les procédures d'un poste d'affectation, les programmes gouvernementaux d'aide financière disponible pour les clients de l'entreprise.

La chef d'équipe/formatrice

Ce poste comporte sept principales fonctions. Cette personne :

- donne la formation pré-emploi aux nouvelles employées ;

- fait le suivi et l'encadrement des préposées selon la politique de l'entreprise en vigueur ;
- fait le suivi des clients ;
- participe à l'évaluation du personnel ;
- participe au processus d'embauche ;
- visite les nouveaux clients, analyse leurs besoins et convient avec eux du plan de services ;
- supervise les équipes de grand-ménage, les préposées et apporte les correctifs si nécessaire.

Les préposées à l'entretien ménager

Elles veillent à l'entretien ménager léger et lourd, à la préparation des repas, à l'entretien des vêtements et à l'approvisionnement (commissions). Certaines aptitudes relationnelles sont pertinentes pour l'occupation d'un tel poste, dont : l'intégrité, l'écoute, l'autonomie et la disponibilité. Avoir la capacité de développer un lien de confiance avec les clients constitue aussi une aptitude importante pour les préposées. Des connaissances plus spécifiques sont également appréciées par l'employeur, par exemple une :

- connaissance globale de l'entreprise ;
- connaissance approfondie des techniques, des produits d'entretien, des facteurs de risque et des mesures de prévention relatifs aux travaux domestiques légers et lourds [...] ;
- connaissance pratique des travaux relatifs à la préparation des repas ;
- connaissance des mesures de santé et de sécurité au travail. (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c : 22)

La chef d'équipe du grand ménage

En ce qui concerne ce dernier poste, il n'existe pas concrètement de définition de poste dans les écrits de l'entreprise. La directrice a toutefois expliqué ce poste en entrevue et le contexte qui a amené à le créer (Entrevue 2, 2001). Le grand ménage posait un problème en termes de recrutement. Les préposées travaillaient du lundi au vendredi. Elles avaient un horaire régulier et leur clientèle. Il n'y avait donc pas de disponibilité pour faire du grand ménage intensif pendant

le printemps et le Service d'aide ne pouvait pas engager des gens que pour le grand ménage. Or, puisque le lundi est une journée plutôt calme pour l'entretien régulier, il est maintenant mis à profit pour le grand ménage. Il se fait par équipe de 2, 3 ou 4 personnes, dont une en est la responsable : la chef d'équipe du grand ménage.

Voilà donc un portrait des différentes actrices du Service d'aide domestique.

- *Les réunions d'équipe*

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook tient, approximativement tous les trois mois, des réunions d'équipe, qui incluent toutes les employées, de la direction aux préposées terrain (Entrevue 2, 2001). Ces rencontres sont constituées de deux principales parties. Dans un premier temps, la directrice transmet des informations d'ordre général concernant l'entreprise. Des informations liées au nombre de clients, à leur satisfaction à l'égard des services rendus, aux subventions, aux difficultés rencontrées par l'entreprise, sont présentées en réunion d'équipe (Entrevue 7, 2001).

Dans un deuxième temps, il s'agit d'une partie davantage consacrée aux employées. C'est le moment où des problèmes d'ordre technique ou éthique peuvent être soulevés par les employées. Les sujets sont discutés en groupe par l'ensemble du personnel. Lorsqu'il s'agit de problèmes particuliers toutefois, c'est la directrice ou la chef d'équipe qui s'en occupent avec l'employée concernée. Non seulement cette partie est-elle consacrée aux employées, mais celles-ci y tiennent également un rôle actif. La directrice tente le plus possible d'inclure les employées dans la résolution des problèmes, et ce, pour les difficultés d'ordre éthique et technique. La directrice donne l'exemple d'une situation mentionnée par une employée : la préposée se demandait si elle devait accepter ou non le cadeau d'une cliente. Les employées ont réfléchi ensemble au dilemme. Les valeurs et la philosophie transmises lors de l'embauche, dans les formations et dans l'entreprise en tant que telle, sont alors ressorties et les employées sont parvenues à prendre une décision cohérente avec tout ce qui est véhiculé et prôné par le Service d'aide (Entrevue 7, 2001).

Il existe des réunions d'équipe du personnel de bureau (cela inclut la directrice, la secrétaire administrative, l'agente à l'affectation et la chef d'équipe) selon les besoins. Au début, l'équipe du bureau tenait une réunion hebdomadaire, mais cela devenait redondant. Les réunions ont désormais lieu lorsqu'il y a des événements à préparer comme, par exemple, l'assemblée générale annuelle ; l'équipe de bureau se rencontre alors et se divise les tâches. Il existe une relation assez étroite entre les membres de l'équipe de bureau. Elles sont quatre et leurs rôles sont très reliés. Leurs tâches respectives imposent donc le partage d'informations informelles quasi quotidiennes (Entrevue 7, 2001).

- *Les procédures d'embauche*¹³

Comme nous le mentionnons à quelques reprises dans ce rapport de recherche, le processus d'embauche du Service d'aide domestique de la région de Coaticook est assez rigoureux. Dès qu'une personne intéressée à travailler dans l'entreprise appelle au bureau et s'informe des procédures, le personnel l'avise du processus en quatre étapes. Cette façon de faire décourage quelques personnes dès le départ et finalement, c'est l'entreprise qui en ressort gagnante. Même si ce processus s'avère onéreux, le Service d'aide tient à l'appliquer, puisque son caractère rigoureux permet d'éliminer les gens peu fiables qui risqueraient d'abuser de la clientèle.

Il y a tout d'abord le formulaire d'emploi à compléter. Quand le Service d'aide a des besoins, il consulte cette banque. L'entrevue orale constitue la première partie du processus. Dans cette entrevue, on vérifie les habiletés des candidates pour effectuer ce métier et on parcourt le *curriculum vitae*. C'est à ce moment qu'on leur remet le Code d'éthique. Elles ont à le lire et à rappeler au Service d'aide pour poser des questions, s'il y a lieu, et pour dire si elles acceptent de travailler avec les règlements de ce code. L'entrevue comporte finalement des mises en situation.

La vérification des références fait également partie de la première étape du processus d'embauche. Dans le formulaire d'emploi, les candidates doivent nommer deux personnes et signer une autorisation afin que l'entreprise puisse appeler les gens.

¹³ La section traitant du processus d'embauche se base sur une entrevue réalisée auprès de la directrice (Entrevue 2, 2001).

La deuxième étape est celle où les candidates doivent aller chercher leur certificat d'antécédents criminels en lien avec l'emploi. Si la candidate a un dossier criminel, elle en fait part au Service d'aide et la situation est discutée en comité. La décision sera prise en fonction du délit.

Les tests pratiques s'effectuent lors de la troisième étape. Cette partie se passe dans des maisons privées pour lesquelles le ménage est réalisé gratuitement. Certains critères s'imposent dans le choix de ces maisons privées : l'accord des résidents, la présence d'un certain nombre de pièces et une maison pas trop surchargée. Les candidates disposent de trois heures pour procéder à l'entretien ménager. Elles ne reçoivent aucune consigne, à l'exception de faire de leur mieux pendant le temps alloué. Dans la plupart des cas, cette partie du processus est réussie et la formation sera fonction des forces et des limites constatées à cette étape.

La dernière étape est réservée à la santé. Dans le formulaire, une page est consacrée à des informations sur l'état de santé des candidates en lien avec l'emploi (par exemple des allergies à la poussière). Les candidates doivent alors rencontrer leur médecin de famille. La feuille sur l'état de santé en mains, ainsi qu'une lettre explicative du Service d'aide, les candidates demandent un certificat médical lié à la pratique de ce métier. La signature des futures employées attestant qu'elles ont une santé adéquate pour exécuter le travail est conditionnelle à l'embauche. Un certificat médical est par ailleurs obligatoire avant la fin de la période de probation de 390 heures¹⁴.

4.4.2. Les services à la clientèle

- *Les étapes du service à la clientèle*

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook tente de donner suite aux demandes de services dans la même semaine. Dès le premier contact téléphonique, un certain nombre d'informations sont transmises au client : fonctionnement de l'entreprise, procédures d'embauche, tarification, accessibilité à l'aide variable. L'agente à l'affectation rencontre le

¹⁴ L'information sur la période de probation est tirée du guide de l'employé (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c).

client par la suite. Elle lui remet le Code d'éthique et la pochette dédiée aux clients. C'est l'étape où les besoins sont évalués en termes de type de services et de nombre d'heures nécessaires. C'est également à ce moment que les formulaires pour l'exonération financière doivent être complétés. Pendant la période d'attente de la réponse du gouvernement au sujet de l'exonération financière, le Service d'aide vérifie les horaires. Il tente d'identifier quelques préposées qui pourraient être jumelées avec ce client en fonction du lieu de travail, de la disponibilité des personnes, de l'ancienneté des préposées et de la personnalité du client. Le Service d'aide essaie le plus possible de donner quelques possibilités de jumelage au client, puisque c'est une petite région et que les gens se connaissent (Entrevue 7, 2001).

- *L'évaluation de la qualité des services*

Le Service d'aide a établi une procédure visant à s'assurer que les services offerts aux clients soient de qualité. Un premier suivi téléphonique, réalisé dans les 5 jours suivant le premier entretien ménager, a pour but de vérifier la satisfaction du client, s'assurer de la qualité des services reçus et être au fait de tout problème rencontré. Le Service d'aide explique alors au client qu'il est invité à communiquer avec la chef d'équipe pour l'informer des problèmes rencontrés ou formuler des commentaires et des suggestions. Des suivis téléphoniques sont effectués tous les deux à trois mois et une réévaluation des besoins, une fois l'an (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 1998a). Lors d'une conversation subséquente aux entrevues, la directrice a précisé qu'un changement a été apporté à cette procédure. Le Service d'aide a constaté que le délai du premier suivi téléphonique était trop court et que l'évaluation qui était faite à ce moment n'était pas véritablement efficace. Le premier suivi téléphonique auprès de la clientèle se fait donc à la suite de deux à trois entretiens ménagers.

Afin de satisfaire les clients, le Service d'aide laisse une certaine marge de manœuvre aux préposées. De fait, une préposée peut utiliser les dernières 15 minutes du temps alloué pour nettoyer une armoire que la cliente a de la difficulté à atteindre, par exemple. Même si ce n'est pas prévu dans les services sélectionnés, la préposée évalue la situation et peut accepter de le faire (Entrevue 7, 2001).

- *La politique de plainte*¹⁵

Le Service d'aide domestique de la région de Coaticook a prévu, dès août 1998, une politique de traitement des plaintes des usagers. Il s'agit, en fait, d'une adaptation de la procédure du traitement des plaintes préalablement produit par le CLSC Alfred-Desrochers.

Tout d'abord, la politique concède certains droits aux utilisateurs des services. Premièrement, l'utilisateur a le droit d'être accompagné de toute personne de son choix lors du dépôt de la plainte ainsi que lors des procédures. Deuxièmement, l'utilisateur qui dépose une plainte a le droit d'être informé, et ce, à toutes les étapes du cheminement de la plainte. Troisièmement, l'utilisateur qui porte plainte « doit être traité avec respect et ne doit [...] être l'objet d'aucune pression ou menace visant à l'empêcher d'exercer un tel droit » (*ibid.* : 2).

C'est le comité des plaintes qui s'occupe de leur traitement. Ce comité se compose de la directrice et de deux membres du conseil d'administration. La directrice, pour sa part, procède à l'évaluation des « cas mineurs concernant l'employé et ceux relatifs aux obligations de l'utilisateur » (*ibid.*). Lorsqu'il s'agit d'une plainte se rapportant à la directrice, c'est la présidente du conseil d'administration qui doit y donner suite.

La plainte peut être formulée par écrit ou verbalement ; elle est traitée en toute confidentialité. La plainte peut être reçue en tout temps, par écrit, par la directrice. Les utilisateurs ont aussi la possibilité d'entrer en contact avec la directrice, afin de formuler une plainte verbale. Un délai maximal de cinq jours ouvrables est laissé aux utilisateurs pour porter plainte à la suite d'un événement. Ce délai peut toutefois être prolongé lors d'une situation exceptionnelle.

Toute personne qui désire porter plainte doit être référée à la directrice. Si l'utilisateur mentionne ce désir à la préposée à l'entretien ménager en premier lieu, celle-ci a l'obligation « de lui communiquer le nom et la fonction de la responsable des plaintes [la directrice] » (*ibid.* : 3). De

¹⁵ Cette section s'appuie sur le document *Règlement sur la procédure d'examen des plaintes des utilisateurs* (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 1998b).

plus, toute préposée « qui reçoit une plainte écrite d'un utilisateur doit l'acheminer sans délai à la [directrice] » (*ibid.*). L'utilisateur a également le droit, au cours des procédures, d'émettre ses observations. C'est à la directrice que revient la tâche de l'informer de ce droit et du moment où il pourra l'exercer.

Un délai de 60 jours, applicable dès la réception de la plainte, est prévu, afin que le comité des plaintes en évalue la recevabilité. Celui-ci doit aussi transmettre par écrit, à l'intérieur de ce même délai, les motifs de cette décision à l'utilisateur. Autre étape : l'examen de la plainte. Le comité a un délai maximal de 30 jours pour procéder à l'examen de la plainte. En cas de situations particulières, ce délai peut être prolongé. Le comité émet ses recommandations au conseil d'administration, à la suite de l'analyse de la plainte si la situation ne s'est pas rétablie. La directrice doit transmettre, par écrit, la décision prise par le conseil d'administration et les motifs de celle-ci à l'utilisateur et à la préposée concernée.

Lors d'une conversation téléphonique, la directrice a expliqué que, dans les faits, aucune plainte a été déposée officiellement. Dans de rares situations, des malentendus se sont produits et ont été résolus à l'amiable. Par exemple, un client est insatisfait du jumelage avec la préposée et demande un changement à ce sujet.

4.4.3. Le type de gestion

- *Une gestion participative*

Il existe une gestion dite participative au sein du Service d'aide domestique de la région de Coaticook. La directrice est prête à rencontrer, d'une oreille attentive, les employées qui ont besoin de soutien, ou à éclairer une situation problématique. En ce sens, la directrice est accessible pour les employées de bureau comme les préposées à domicile (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 7, 2001).

En outre, le personnel de bureau est sollicité afin d'apporter ses idées dans différents dossiers dont leur fait part la directrice. À ce sujet, la directrice explique :

Au niveau de l'équipe ici, de plus en plus, on travaille ensemble. Je suis à l'écoute des idées et des manières de fonctionner. Puis, même mon but est de responsabiliser les

gens. Donc, j'aime ça. Quand je suis revenue de vacances, la secrétaire administrative, elle avait plein d'idées qui avaient plein de bon sens. (Entrevue 2, 2001 : 8)

La directrice apprécie donc que les employées s'impliquent sur le plan de la mission de l'entreprise et de ses objectifs. La gestion suscite alors une implication plutôt active de la part des employées de bureau.

L'opinion des préposées terrain n'est pas non plus mise à l'écart. Comme il est mentionné à la section 3.3. sur l'implication des travailleurs, des dossiers et des décisions sont apportés en réunion d'équipe générale où les employées peuvent émettre leur opinion. La participation des préposées terrain illustre donc aussi ce mode de gestion participative (Entrevue 7, 2001).

- *La circulation de l'information*

Il existe certaines méthodes au sein de l'entreprise afin que l'information circule bien, et ce, tant pour les préposées que pour l'équipe de bureau. Tout d'abord, chaque employée dispose d'un casier au secrétariat et c'est un moyen utile pour partager l'information. Chaque employée vérifie dans son casier les messages qui lui sont destinés, à son arrivée au Service d'aide. Tant la chef d'équipe que l'agente à l'affectation ou la directrice, peuvent ainsi communiquer avec les préposées terrain selon leurs besoins. C'est également dans ces casiers que l'entreprise distribue des mémos aux employées. L'information générale peut donc circuler de cette façon. Ces casiers sont d'un grand service pour la chef d'équipe, qui se trouve être comme une personne ressource pour les préposées terrain. Comme la chef d'équipe fait aussi de l'entretien ménager, elle n'est pas toujours dans les bureaux pour répondre dans l'immédiat aux besoins des préposées. Bref, les casiers sont des outils efficaces pour que les gens puissent entrer facilement en contact (Entrevue 7, 2001).

Les préposées terrain et l'agente à l'affectation entrent en communication inévitablement chaque semaine. De fait, les préposées ont l'obligation d'entrer en contact le vendredi, soit par téléphone, soit directement sur place. Tout d'abord, il s'agit de vérifier s'il y a des changements à l'horaire. Et souvent, les préposées se rendent au Service d'aide pour rencontrer l'agente à

l'affectation et discuter. Les personnes présentes échangent alors toutes ensemble (Entrevue 7, 2001).

La directrice explique que la communication interne est organisée, afin que l'information circule et que les messages s'arrêtent aux bons endroits. Il importe que chacune s'occupe des tâches qui lui reviennent et que personne n'empiète sur les tâches d'une autre. Les réunions d'équipe servent d'ailleurs à bien arrimer l'ensemble des activités et à régler les problèmes lorsqu'ils se présentent. La directrice tient à ce que les situations soient claires et à ne pas laisser de place au « placotage » (Entrevue 7, 2001).

- *L'intégration des postes de préposées à l'entretien ménager*

Les postes de préposées n'ont pas de cadre uniforme. Ce sont plutôt des postes qui peuvent être malléables selon les besoins des employées. Cette particularité n'était pas très présente dans les débuts des opérations de l'entreprise. La directrice recherchait plutôt des candidates disposées à travailler à temps plein. Dorénavant, les données sont quelque peu modifiées. Lors de l'embauche, la candidate est invitée à indiquer ses disponibilités. Combien d'heures peut-elle travailler par semaine ? Peut-elle se déplacer dans toute la MRC ? Lors de l'organisation des horaires, évidemment, ces choix seront pris en considération. Sauf pour des raisons majeures, ces choix devront être respectés par la préposée par la suite. Si une personne mentionne qu'elle désire 30 heures par semaine, ce nombre doit être respecté et la préposée doit véritablement être disponible pendant ces 30 heures (Entrevue 2, 2001).

En raison de la nature du travail plutôt difficile, le Service d'aide domestique de la région de Coaticook tente le plus possible de répartir les heures de travail sur cinq jours. Dans certains cas, une préposée aura toutefois une journée de huit heures et la journée suivante sera de cinq heures. L'entreprise vise à ne pas attribuer plus de sept heures par jour à une préposée. Quand cela ne peut être respecté, la préposée est consultée (Entrevue 2, 2001).

4.4.4. Les conditions de travail

- *La politique salariale*

Dès le départ, il est prévu qu'une nouvelle employée, lors de sa formation pré-emploi, reçoit 7 \$ de l'heure. Lors de sa probation (pendant 390 heures), l'employée gagne alors 8,30 \$ de l'heure. À la suite de cette probation, le salaire passe à 8,50 \$ de l'heure. Deux autres augmentations de salaire sont prévues dans la politique salariale. Après 1 500 heures de travail, l'employée passe à 8,75 \$ de l'heure et après 3 000, à 9,00 \$ de l'heure. De plus, un ajout de 1 \$ de l'heure s'effectue lorsque l'employée fait de l'entretien lourd (grand ménage, tonte de pelouse et ramassage de feuilles). Lors des grands ménages, la chef d'équipe reçoit aussi une majoration salariale, soit 1,00 \$ de l'heure pour une équipe de 4 préposées, 0,75 \$ pour une de 3 préposées, et 0,50 \$ pour une de 2 préposées. D'autres augmentations annuelles sont possibles selon la capacité financière de l'entreprise (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c).

L'ensemble des employées est couvert par la CSST et une assurance en responsabilité civile. Une assurance collective payée par l'employeur à 25 % est offerte après que les employées ont cumulé 390 heures, et ce, pour celles qui travaillent 20 heures et plus par semaine (*ibid.*).

- *La politique de frais de déplacement*

La politique de frais de déplacement a été élaborée avant la fusion des villes et est entrée en vigueur le 13 mars 2000. Les employées qui demeurent à Coaticook et font de l'entretien ménager dans cette ville ne reçoivent aucun frais de dédommagement. Les préposées demeurant à Coaticook et devant se déplacer à l'extérieur de cette ville reçoivent cependant 0,30 \$ par kilomètre. En ce qui a trait aux préposées qui demeurent et se déplacent à l'extérieur de Coaticook, elles reçoivent des dédommagements de 0,30 \$ par kilomètre, à partir du dixième kilomètre. Ces frais de déplacement couvrent ceux qui sont encourus dans le cadre des entretiens ménagers, mais ne concernent aucunement les repas ou autres commissions personnelles de la préposée (*ibid.*).

Pour les frais occasionnés dans les régions rurales, il existe une forme de subvention provenant de la RAMQ. Il s'agit d'un montant de l'ordre de 2 \$ de l'heure. Or, avec les fusions

municipales, les données changent en ce qui a trait aux délimitations territoriales. Cela occasionne une perte de 5 000 \$ pour le Service d'aide domestique de la région de Coaticook, étant donné que l'entreprise ne reçoit plus les mêmes montants. Même si en théorie, des zones rurales deviennent urbaines, dans la réalité, les déplacements demeurent les mêmes et les coûts qui y sont reliés également (Entrevue 7, 2001).

- *Les horaires*

Les horaires des préposées à l'entretien ménager s'adaptent en fonction des besoins des clients, et conséquemment, sont variables. C'est ainsi que le Service d'aide adopte comme politique « heures travaillées = heures payées ». L'horaire du personnel de bureau correspond aux heures d'ouverture de l'entreprise, soit du lundi au vendredi de 8h30 à 12h00 et de 13h00 à 16h30. Le temps supplémentaire doit être autorisé par la direction (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c).

- *Les vacances annuelles et les congés*

Toutes les employées ont droit à des vacances annuelles rémunérées, tel que prescrit par les normes du travail ou à la suite d'une entente particulière. La directrice doit valider la période de vacances des employées, et la priorité des vacances se détermine par l'ancienneté, de même qu'en fonction des besoins du Service d'aide domestique de la région de Coaticook (*ibid.*).

Les employées ont droit à huit congés fériés annuels : Jour de l'An, Vendredi Saint ou Lundi de Pâques, Fête de Dollard, Fête nationale du Québec, Fête du Canada, Fête du travail, Action de grâces, Noël (*ibid.*).

En ce qui a trait aux congés de maladie, le Service d'aide est très clair dans les procédures à suivre.

Après un an ou 1 500 heures, une journée de maladie sera cumulable à chaque 700 heures, jusqu'à un maximum de cinq jours. Ces journées ne seront ni monnayables ni échangeables. (*ibid.* : 12)

Pour toute absence, au troisième jour consécutif d'absence, le salarié doit produire un certificat médical attestant l'incapacité à travailler et la durée prévue de l'absence. De

plus, un tel certificat peut-être exigé par le SADRC [Service d'aide domestique de la région de Coaticook] pour toute absence jugée abusive. (*ibid.* : 12)

Le ou la préposé(e) incapable de travailler pour cause d'un accident de travail ne subit aucune perte de traitement pour la journée ou la fraction de l'accident. [...] À compter de la deuxième journée d'absence, le salarié bénéficie, s'il y a droit, des prestations de la Commission de sécurité et santé au travail (CSST). (*ibid.*)

Il n'existe pas de procédure de plainte formelle prévue pour les employées. Le Service d'aide a toutefois intégré un code d'éthique explicitant diverses règles, afin que chacun des acteurs en relation avec l'organisme, tant les utilisateurs, les employées que l'entreprise, soit respecté. Ainsi, chacun se voit attribuer des droits et des obligations au sein de ce document (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001a).

- *Des pistes d'amélioration selon les employées*

Il ressort quelques pistes d'amélioration concernant les conditions de travail offertes par l'entreprise. Le salaire constitue la principale source d'insatisfaction de la part des employées et de la directrice. De fait, chacune des employées rencontrées en entrevue soulèvent une certaine déception à cet égard (Entrevue 1, 2001 ; Entrevue 3, 2001 ; Entrevue 5, 2001 ; Entrevue 7, 2001).

Les employées terrain expliquent toutes deux qu'elles apprécieraient un meilleur salaire, mais leurs conditions salariales ne semblent pas trop contraignantes, puisqu'elles aiment leur travail en entretien ménager (Entrevue 1, 2001; entrevue 5, 2001). En effet, l'une d'elles soutient que « bien sûr que c'est pas la *job* la plus payante, mais ce n'est pas non plus la *job* la moins payante. [...]. Tu sais, ce n'est pas moi qui va lâcher ça demain matin pour m'en aller dans une usine. » (Entrevue 1, 2001 : 3)

La chef d'équipe, quant à elle, souhaite que l'entreprise puisse un jour majorer les salaires. Elle comprend que le Service d'aide domestique de la région de Coaticook est en expansion et en consolidation. Elle est toutefois assurée que l'entreprise offrira de meilleurs salaires aux employées, dès qu'elle le pourra financièrement (Entrevue 3, 2001).

La directrice émet également une insatisfaction à l'égard de son salaire, qu'elle n'estime pas à la hauteur du travail accompli. Le conseil d'administration est d'ailleurs conscient de ce décalage entre le salaire et le rendement de la directrice. Cette dernière explique notamment qu'elle a fait ce choix, et son emploi lui permet, par ailleurs, de ne pas avoir à se déplacer quotidiennement pour travailler à Sherbrooke. Le faible salaire est donc compensé par des aspects positifs de ce genre, qui permettent à la directrice d'apprécier, malgré cela, son emploi (Entrevue 7, 2001).

Sur le plan salarial, une préposée soulève également un autre aspect. Elle apprécierait une majoration des frais de déplacement. Actuellement, les préposées reçoivent 0,30 \$ par kilomètre. L'employée aimerait une augmentation, par exemple, à 0,32 \$ par kilomètre, comme c'est le cas dans d'autres entreprises selon elle (Entrevue 1, 2001).

Second aspect se rapportant aux conditions de travail : il existe une surcharge de travail pour la directrice. C'est l'aspect qui lui déplaît le plus.

Ce qui a été le plus difficile les trois premières années, c'est le moment où [...] tu n'as plus de qualité de vie. [...]. Oui, en termes de charge de travail, je trouve que c'est un petit peu aberrant. [...] Il y a plein de monde qui ont fait des *burn out* puis tout ça parce que bon, il faut tout faire. Avec l'équipe, on est rendu trois et demi dans le bureau. Il y a une personne et demie qui fait ce que je faisais au début, en plus du reste ; puis, je montais une entreprise. (Entrevue 7, 2001 : 4)

Offrir une qualité de vie, tant à elle qu'aux employées, tient donc à cœur à la directrice. Certaines personnes, dont la directrice, aimeraient travailler quatre jours par semaine au lieu de cinq. C'est un objectif vers lequel tend le Service d'aide afin d'améliorer la qualité de vie des employées. La directrice explique d'ailleurs qu'étant donné la difficulté de donner des salaires plus intéressants aux employées, l'entreprise essaie de leur offrir de bonnes conditions de travail. Notons cependant un compromis en ce qui concerne les conditions de travail et salariales de la directrice. Celle-ci travaille désormais 35 heures par semaine au lieu de 70 heures. De plus, puisqu'il ne peut y avoir aucune augmentation salariale, la directrice fait quatre heures de moins par semaine au même salaire (elle travaille donc en réalité 31 heures) ; ce qui lui procure, d'une autre façon, une majoration de son salaire. Il reste maintenant à savoir si, dans le quotidien, la directrice du Service d'aide peut concrètement accomplir tout le travail nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise avec ce nombre d'heures (Entrevue 7, 2001). À titre indicatif, nous pouvons

souligner que lors d'une conversation téléphonique avec la directrice en mai 2002, elle explique qu'elle travaille désormais entre 35 et 40 heures par semaine. Le départ de la secrétaire administrative, entre autres, a fait en sorte que la directrice n'a pu réaliser à long terme le passage à 31 heures par semaine ; tout au plus, cela aura duré quelques semaines.

4.4.5. La division sexuelle du travail

L'équité salariale est assurée au Service d'aide domestique de la région de Coaticook en fonction des postes occupés. De fait, il existe un salaire attribué au grand ménage et un salaire pour l'entretien régulier. Le fait que l'on soit un homme ou une femme n'importe aucunement ; c'est la tâche que l'on effectue qui dicte le salaire octroyé. D'ailleurs, ce sont les préposées terrain qui mentionnent, lors de l'embauche, les fonctions qu'elles désirent occuper. Le Service d'aide n'impose pas le ménage lourd puisque c'est une tâche très difficile physiquement. Notons également qu'un seul homme est employé par l'entreprise (Entrevue 7, 2001).

4.4.6. Les aspects sociaux

- *L'autonomie des employées*

Dans sa conception du travail de préposée à l'entretien ménager, l'entreprise tente de laisser de l'autonomie à ses employées à l'intérieur de leur emploi. Cette approche transparaît principalement de deux manières. D'une part, les préposées ne sont pas directement supervisées dans l'accomplissement de leur travail. Lors de l'embauche, le guide de l'employé leur est remis. Ce document contient des informations pertinentes, qui permettent aux préposées de s'approprier la mission de l'entreprise, les règlements de base, les processus à suivre dans l'accomplissement de leurs tâches, etc. La formation qui leur est donnée leur permet, par la suite, de disposer d'une certaine autonomie dans leur travail quotidien. De fait, l'employée détermine, à sa discrétion, l'ordre dans lequel elle effectuera les pièces de la maison. D'autre part, le Service d'aide souhaite que la résolution de petits conflits s'effectue entre la préposée et le client. L'entreprise désire que la communication entre le client et la préposée permette de régler les insatisfactions à la base. Lors de problèmes plus graves, comme une détérioration de la santé du client, la préposée est invitée à en faire part au personnel de bureau (Entrevue 7, 2001).

Le discours de la directrice est validé par les employées terrain, au sens où elles estiment disposer d'une certaine autonomie et d'une marge de liberté dans leur travail. L'une d'elles apprécie d'avoir la possibilité de déterminer l'ordre dans lequel elle va accomplir ses tâches. Elle aime aussi se motiver elle-même et ne pas sentir un patron juger son rythme de travail. Le fait qu'elle peut utiliser ou non les différents techniques, trucs et conseils, émis dans les formations, rend son travail plus libre. Elle a l'opportunité d'adapter ces moyens à ses besoins personnels (Entrevue 1, 2001). La seconde préposée apprécie également le sentiment de liberté dans l'accomplissement de son travail, comparativement à celui dans une manufacture.

Dans une manufacture, tu n'es pas autonome du tout. Tu *punch*, tu t'en vas à ta place, ils viennent porter tes affaires, ton travail, puis tu y vas. Tandis qu'ici, tu te déplaces, tu t'en vas, t'amènes tes choses, tu vas travailler. Moi, je suis plus autonome ici [...]. Tu as une responsabilité. (Entrevue 5, 2001 : 5)

En somme, les stratégies pour laisser davantage de marge de manœuvre aux employées terrain sont grandement appréciées et cette autonomie semble très importante dans l'appréciation que font, de leur travail, les employées rencontrées.

- *Le sentiment d'appartenance des employées*

Il importe pour la directrice que les employées terrain se sentent valorisées dans leur travail et impliquées dans l'entreprise. Un certain nombre d'efforts ont été fait en ce sens. En particulier, un événement, dont nous a fait part la directrice, a retenu notre attention.

[Nous avons organisé] un « cinq à sept » l'année dernière. C'était pour les préposées, pour dire à mes partenaires et à mes préposées : « Voyez, c'est les préposées de l'entreprise. Je veux vous les présenter. C'est grâce à elles si on est là ! » Les partenaires du CLE, du [Carrefour de la santé et des services sociaux] et tout ça. Tout le monde se parlait ensemble. Il y avait un vidéo et un petit discours pour les remercier. (Entrevue 2, 2001 : 9)

Ces seuls propos montrent d'ores et déjà l'importance qu'accorde la directrice aux employées à la base. D'autres éléments s'ajoutent à cet événement et témoignent de ce souci de la directrice. En effet, il existe un projet régional au sein duquel sept vidéocassettes seront réalisées pour la formation des employées. La première de cette série sera toutefois consacrée à la valorisation du métier d'entretien ménager. La directrice estime qu'il s'agit d'un métier important et qui, contrairement à ce qui est véhiculé dans la société, n'est pas dégradant. Elle avance même : « Je dirais, à 80 %, les clients, c'est important pour eux, la préposée dans leur vie. » (Entrevue 2, 2001 : 10). Des chandails ont également été confectionnés afin d'augmenter le sentiment d'appartenance des préposées envers le Service d'aide domestique de la région de Coaticook. La directrice tente aussi d'inclure le plus possible les employées terrain dans l'entreprise par l'entremise des réunions d'équipe au cours desquelles elle leur laisse une place active et leur communique nombre d'informations (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 7, 2001).

Une préposée émet un commentaire bien évocateur quant au sentiment d'appartenance à l'égard du Service d'aide.

On a de la place dans l'entreprise. Ils sont toujours à l'écoute de nous autres. Moi, je trouve ça bien important. Moi, j'ai toujours marché par numéro dans ma vie. C'est fini ! [...]. Quand je suis arrivée ici, c'est ton nom [...]. Tu es importante. Ils t'écoutent puis ils ne te repoussent pas du revers de la main. C'est quoi qui ne marche pas ? (Entrevue 5, 2001 : 2)

Bref, les préposées à l'entretien ménager sont considérées comme une ressource importante pour le Service et elles sont traitées comme tel.

- *L'insertion*

La directrice essaie le plus possible de soutenir les employées en difficulté. Par exemple, elle leur transmet les informations nécessaires pour prendre des congés quand elles éprouvent des moments difficiles. La directrice peut également orienter les employées vers des intervenants du Carrefour de la santé et des services sociaux, lorsqu'elles sont aux prises avec des problèmes plus graves. Il est même arrivé le contraire : le Carrefour a référé à l'entreprise des personnes qui avaient surmonté leurs difficultés et qui étaient dorénavant aptes au travail (Entrevue 2, 2001).

- *La formation*

La formation est un aspect très important de l'entreprise. La directrice explique qu'au début, la formation se donnait par l'entremise du Centre de formation professionnelle 24 juin. Cela soulevait un certain nombre de contraintes : il fallait que ce soit des personnes prestataires de la Sécurité du revenu qui reçoivent les formations, les gens devaient se déplacer à Sherbrooke pour y assister, le Service d'aide devait attendre le moment des formations au Centre de formation professionnelle 24 juin. L'entreprise a alors évalué qu'il serait plus approprié que ce soit une personne du Service d'aide qui dispense les formations. La chef d'équipe a reçu ce rôle étant donné qu'elle avait suivi les formations du Centre de formation professionnelle 24 juin et qu'elle possédait les habiletés pour occuper ce poste de formatrice (Entrevue 2, 2001).

Il existe donc une formation pré-emploi qui permet à toute nouvelle employée d'acquérir certains outils pertinents pour tendre vers la qualité des services que l'entreprise désire dispenser. C'est une formation qui est uniforme à la base. Il y a cependant certains ajustements à la suite des tests pratiques effectués dans le processus d'embauche. Les forces et les limites des employées constatées dans ce processus orientent aussi cette formation de base. La chef d'équipe s'assure de poursuivre la formation de l'employée par le biais des visites chez le client et/ou des rencontres avec la préposée et demeure une personne ressource pour les employées qui connaissent certaines difficultés sur le plan technique (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c ; Entrevue 3, 2001).

Il existe aussi une grille d'évaluation (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001f), qui permet à la chef d'équipe et la directrice d'évaluer le travail des employées. Il y a une première évaluation à la suite de la période de probation et ensuite une fois l'an. Cette évaluation comprend les aspects appris lors de la formation pré-emploi. Dans un premier temps, l'employée complète la grille d'évaluation et dans un deuxième temps, la directrice ou la chef d'équipe la revoient avec l'employée (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c ; Entrevue 2, 2001).

Au Service d'aide domestique de la région de Coaticook, il existe de plus une forme d'entraînement particulier pour des préposées qui éprouvent des difficultés, à être aussi productives que l'exige l'entreprise. Il s'agit en fait de *coaching*, qui s'effectue à l'aide d'une grille de suivi de progression (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001e). Cette méthode « vise à augmenter les résultats et la motivation. Cette démarche consiste à aider tout travailleur à atteindre dans une limite de temps raisonnable, les buts visés par l'entreprise » (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c : 13). Lors d'une conversation téléphonique avec la directrice, elle a précisé quelques informations sur cette forme d'encadrement. C'est la chef d'équipe qui s'occupe de ce *coaching*. Les problèmes rencontrés par l'employée peuvent être aussi bien d'ordre technique qu'éthique. Deux stratégies peuvent être mises en place. Dans le cas de problèmes techniques, une formation spécifique est donnée. Un suivi est effectué auprès de l'employée afin de s'assurer de la correction du problème, et une évaluation est par la suite réalisée. Tout problème technique doit être résolu dans un délai maximal de trois mois ; la qualité des services offerts est en jeu. Pour ce qui est des problèmes éthiques, des objectifs en temps et en moyens sont fixés. Un suivi et une évaluation sont également effectués par la suite. Un délai de six mois est accordé à l'employée qui est aux prises avec de tels problèmes.

À cela s'ajoutent des réunions d'équipe environ tous les trois mois. Ces rencontres permettent aux employées de discuter de leurs bons coups aussi bien que de leurs mauvais coups, de recevoir de l'information, d'émettre des opinions et des suggestions (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c).

Les employées du Service d'aide peuvent assister à des formations ponctuelles sur des thématiques. Par exemple, au cours de l'année 1999-2000, il y a eu diverses formations : communication avec la clientèle, secourisme, démences, introduction à la planification stratégique, plan de services individualisés, etc. Ces formations sont parfois accessibles aux préposées, parfois au personnel de bureau et à d'autres moments, uniquement pour la directrice ; cela dépend des thèmes abordés en formation (Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2000d).

En entrevue, la directrice spécifie que le Service d'aide tient compte des demandes particulières des employées en termes de formation.

Je leur demande à chaque fois que je fais l'évaluation qu'est-ce qu'elles aimeraient avoir qu'elles trouvent qui leur manque et j'établis la formation par rapport à ça. Cette année, à la réunion d'équipe, il y a des préposées qui m'ont demandée d'avoir une formation au niveau de la confidentialité, parce que je suis très sévère là-dessus, puis je leur ai dit que ça dépassait des fois certains stades dans un petit milieu. (Entrevue 7, 2001 : 30)

De plus, comme les préposées sont régulièrement en contact avec des personnes âgées, des personnes ayant un handicap ou en convalescence, elles aimeraient avoir une base en soins d'urgence. La directrice essaie donc de respecter les demandes des employées et d'ajuster les formations en conséquence (Entrevue 7, 2001).

5. Des éléments de bilan

5.1. Un bilan des réalisations de l'entreprise

La directrice trace un bilan positif de l'expérience du Service d'aide domestique de la région de Coaticook jusqu'à maintenant. En tout premier lieu, sa satisfaction est liée à la crédibilité et à la bonne réputation qu'a su établir l'entreprise depuis le début de ses opérations, dans son milieu. C'est une petite communauté au sein de laquelle il y avait véritablement des besoins en services à domicile et elle s'est prise en charge pour répondre à ses propres besoins. Cette facette semble importante pour la directrice. Elle explique que l'entreprise en aide domestique de Sherbrooke, la Coopérative de services à domicile de l'Estrie, n'a pas eu à prendre la région de Coaticook sous son aile. Les besoins s'avéraient suffisants pour qu'une autre entreprise réponde aux besoins de cette communauté. Non seulement la demande est-elle bien réelle, mais il existe encore un bassin de population à desservir. Par ailleurs, le Service d'aide, en plus de répondre à un besoin de la population, crée également des emplois. En date de l'automne 2001, 20 personnes y occupent un emploi (Entrevue 7, 2001). À ce sujet, nous pouvons préciser que le Service d'aide semble bien répondre à ses deux missions d'origine. De fait, l'entreprise a créé des emplois. Par ailleurs, nous pouvons ajouter que le volume grandissant d'opérations montre que le Service d'aide répond à des besoins bien réels de la communauté. En effet, comme il est mentionné précédemment, le volume d'heures de services vendus s'accroît depuis la première année d'exercice, passant de 4 438 en 1998-1999 à 15 602 en 2000-2001.

La directrice estime également que l'expérience acquise jusqu'à maintenant leur a appris qu'il faut user de patience sur le plan politique. Les gens désirent que cette expérience soit positive, mais certaines confusions freinent le plein développement du projet, puisque les entreprises d'économie sociale s'avèrent de nouvelles initiatives dans le champ des services à domicile (Entrevue 7, 2001). À la section 5.5. sur les perspectives de développement, nous expliciterons quelques incohérences qui existent dans le secteur des services à domicile, notamment sur le plan des disparités régionales et de l'élargissement du panier de services.

La stratégie par essais et erreurs marque beaucoup le développement de cette entreprise, comme l'explique la directrice. « Il n'y a rien qui a existé là-dedans à tous les niveaux, on crée des choses. On essaie et on fait des erreurs, puis on apprend par essais et erreurs. Donc ça c'est

intéressant, mais c'est vraiment positif. » (Entrevue 7, 2001 : 12). Bref, c'est le moment propice pour être créatif, novateur et développer ses propres outils.

D'ailleurs, cette nécessité de créer et d'innover incite les six EESAD de l'Estrie à établir un partenariat efficace. La directrice considère ce réseau comme très positif. Le partage d'informations et l'échange d'outils contribuent à leur développement respectif (Entrevue 7, 2001).

Que pouvons-nous ajouter concernant le bilan des réalisations du Service d'aide ? La viabilité du projet demeure une source d'inquiétude encore présente. Le Service d'aide est toujours à la merci des subventions gouvernementales. L'augmentation de la tarification et l'atteinte du seuil de rentabilité sont des enjeux importants dans les années à venir et influenceront la viabilité de l'entreprise.

Autre réalisation non négligeable, le Service d'aide a su se développer selon les besoins de sa clientèle. Il a adapté l'éventail de ses services aux besoins de la population qu'il dessert, allant au-delà de l'entretien ménager léger et lourd.

Enfin, nous avons constaté une dernière réalisation qui appartient tant au Service d'aide qu'à la collectivité de la MRC de Coaticook. En effet, il existe un partenariat entre différents organismes de la communauté. Tout nous porte à croire que ces diverses collaborations influencent positivement le quotidien de chacun de ces organismes. Pensons, par exemple, au partage d'informations par l'entremise de la TAC de la MRC de Coaticook et les échanges d'outils.

5.2. Le processus d'institutionnalisation

Cette section a pour objectif de chercher à savoir selon quel modèle le Service d'aide domestique de la région de Coaticook semble se développer. Rappelons brièvement les grands paramètres des trois modèles en présence. Vaillancourt et al. (2000) évoquent, tout d'abord, la présence du modèle providentialiste au sein duquel les services de proximité ne doivent relever que de l'État-providence. L'avènement de l'économie sociale est perçue d'un mauvais œil. Celle-ci serait sous l'emprise d'un État néolibéral qui aurait pour finalité de se désengager et utiliserait l'économie sociale dans une logique de sous-traitance afin d'économiser en termes de coûts. Le modèle néolibéral procure une place de choix à l'économie sociale, mais dans l'optique de créer de la compétition entre les différents producteurs de services. Cette vision souhaiterait accorder une place majeure à la famille et aux proches dans la distribution des services sociosanitaires. Il résulte de cette logique l'émergence d'emplois précaires au sein d'entreprises s'activant à assurer constamment leur viabilité. Le modèle solidaire a la particularité de refléter un esprit démocratique pour les différents acteurs qui œuvrent au sein des entreprises d'économie sociale. Dans cette vision, on parle d'emplois de qualité à l'intérieur d'un secteur d'activité qui n'est pas couvert par le secteur public. Comme nous pouvons le constater par ces quelques grands paramètres caractérisant chacun des modèles, c'est la vision solidaire qui laisse entrevoir davantage de possibilités. Voyons maintenant comment le Service d'aide semble se développer depuis sa fondation ?

Le premier élément du processus d'institutionnalisation auquel nous nous intéressons concerne le partage entre les dimensions économiques et sociales que l'entreprise parvient à accomplir. Que pouvons-nous dire, nous qui avons exploré le Service d'aide sous ses différentes facettes ? Nous pouvons en venir à la conclusion que cette entreprise, dans le quotidien, tente véritablement d'allier les dimensions économiques et sociales. Cela se reflète parfois dans des décisions prises et à d'autres moments, dans des projets d'avenir. Pensons notamment aux éléments que nous avons soulevés à la section 3.4. sur la culture d'entreprise. Nous avons expliqué qu'une caractéristique de la culture organisationnelle est le souci de la directrice en regard du bien-être de l'ensemble de la communauté. Souvenons-nous du maintien des tarifs en vigueur pour respecter la mission sociale de l'entreprise, des formations de grand ménage dispensées dans des foyers plus défavorisés et du désir de créer un fonds de secours pour les familles démunies. Ces

exemples montrent que le Service d'aide a su jusqu'à maintenant tenir compte de sa mission sociale et la préserver, tout en visant l'atteinte du seuil de rentabilité. Ce seuil sera atteint sans risquer l'abandon graduel des valeurs sociales de l'entreprise depuis son origine. L'équilibre qui prévaut au Service d'aide, quant aux dimensions économiques et sociales, permet d'avancer que cette entreprise se déploie sous le modèle solidaire pour ce premier aspect.

Le second aspect à considérer quant à la logique d'institutionnalisation du Service d'aide domestique de la région de Coaticook concerne son financement. D'une part, une partie des revenus de l'entreprise provient de la cotisation des usagers pour recevoir les services. D'autre part, le PEFSAD constitue une autre source de financement importante qui relève, quant à elle, du gouvernement. Ce programme est pérennisé en date de mars 2001. Il devient donc une source de financement récurrente (Dagenais, 2001). La conjugaison de ces deux sources de revenu porterait à croire que le développement du Service d'aide s'effectue selon une logique solidaire. D'autres éléments sont toutefois non négligeables pour éclaircir le véritable déploiement de cette entreprise. De fait, le manque de financement a un impact majeur sur la qualité des emplois au sein du Service d'aide. Rappelons que l'ajout de 2 \$ d'aide fixe permettrait d'améliorer les conditions salariales des employées. Le gouvernement n'a pas acquiescé à la demande des EESAD et au lieu de majorer l'aide fixe, il a octroyé sept millions de dollars, afin que les entreprises puissent se consolider (première tranche prévue pour avril 2002 et deuxième tranche prévue pour novembre de la même année). Ces montants ne sont pas récurrents et ne permettent pas d'offrir de meilleures conditions de travail que celles qui prévalaient en date de l'automne 2001. Bref, le développement de l'entreprise en termes de financement relève en partie du modèle solidaire pour la mixité des sources de revenu et la récurrence du PEFSAD, et en partie du modèle providentialiste en raison des faibles conditions salariales.

Encore une fois, le troisième élément d'analyse pour l'institutionnalisation du Service d'aide n'est pas clair. La qualité des emplois reflète à la fois le modèle solidaire et le modèle providentialiste. Notons en premier lieu que les emplois s'inscrivent dans une logique solidaire, au sens où ils sont stables et où l'entreprise se préoccupe de ne pas mettre en péril les emplois des auxiliaires familiales des CLSC. Il n'y a donc pas de substitution d'emplois. On parle moins d'emplois solidaires cependant quand on observe les conditions salariales. Les faibles salaires

font osciller le développement vers le modèle providentialiste. Par contre, on ne peut pas parler d'une prédominance de ce dernier modèle. S'il s'agissait d'un développement providentialiste, on parlerait davantage de contrats de travail de courte durée dans une logique d'insertion professionnelle. Or, ce n'est pas ce qui ressort au Service d'aide. Son développement concernant l'aspect des emplois s'inscrit donc majoritairement dans le modèle solidaire.

L'aspect de l'organisation du travail oscille du modèle solidaire au modèle providentialiste. Il s'insère tout d'abord dans la logique solidaire, puisqu'une représentante des employées siège au conseil d'administration, et cela assure que les intérêts de l'ensemble des employées sont pris en compte. De plus, bien que le partage d'informations fasse partie d'un style de gestion participatif au Service d'aide domestique de la région de Coaticook, l'implication des employées dans les prises de décision s'apparente davantage à un style plus consultatif. De fait, les employées participent à l'organisation de leur travail immédiat et ont un droit de parole dans les décisions qui concernent leurs tâches de préposées. Il s'agit cependant d'une participation consultative pour les grandes décisions de l'entreprise. Les décisions leur sont communiquées, elles reçoivent l'information nécessaire, mais elle ne prennent pas part au processus décisionnel. Le Service d'aide se situe donc davantage dans une logique providentialiste quant à l'organisation du travail.

Le rôle des usagers semble aussi s'inscrire dans le modèle providentialiste. Tout d'abord, il y a une représentante des usagers au conseil d'administration, ce qui rend leur participation à cette instance décisionnelle plus significative. Les usagers sont également consultés régulièrement pour l'évaluation des services reçus. Par ailleurs, même s'ils sont invités à prendre part à l'assemblée générale annuelle, et malgré les stratégies du Service d'aide, leur participation est plutôt passive et très peu représentative.

La programmation des services, quant à elle, se développe clairement selon le modèle solidaire. Le panier de services a évolué au fil des années selon les besoins des clients du Service d'aide. Rappelons que d'autres services se sont effectivement ajoutés à la suite de questionnaires acheminés aux clients afin d'évaluer leurs besoins. Cette façon de faire s'inscrit donc dans le modèle solidaire puisque les services offerts sont déterminés en fonction des besoins de la population.

Les relations qu'entretient le Service d'aide avec les organismes communautaires, le Carrefour de la santé et des services sociaux et la Régie régionale, semblent vraiment être de type partenarial. Dès le démarrage de l'entreprise, des efforts ont été déployés pour mettre sur pied ce projet et les partenaires sont demeurés, par la suite, des appuis pour l'entreprise. D'autres projets, comme le projet Relevailles, ont également été créés au cours des années. Il n'existerait donc pas de sous-traitance, mais bien plutôt des rapports de partenariat entre le Service d'aide et les établissements du réseau public. Nous croyons donc que le modèle solidaire est dominant pour cet aspect de l'institutionnalisation.

Que retenir de toute cette analyse quant au modèle vers lequel semble tendre le Service d'aide domestique de la région de Coaticook ? Nous ne pouvons pas affirmer clairement que cette entreprise se développe selon un seul modèle dans ses facettes institutionnelle et organisationnelle. Le Service d'aide se déploie plutôt en oscillant du modèle solidaire au modèle providentialiste. Le modèle solidaire se démarque toutefois et façonne davantage le fonctionnement du Service d'aide.

5.3. Les acquis des employées

Les employées ont fait quelques gains en termes de conditions de travail depuis les débuts de l'entreprise. Tout d'abord, les employées peuvent maintenant bénéficier d'une assurance collective payée à 25 % par l'entreprise. Au départ, il n'y avait pas non plus de congés de maladie. La directrice a fait instaurer ces congés dans les conditions de travail (Entrevue 7, 2001).

Les conditions de travail ont également été bonifiées depuis les débuts de l'entreprise pour tenir compte de l'opinion des employées terrain dans l'organisation de leur travail. De fait, comme il est expliqué à la section 4.4.3. sur le type de gestion, auparavant la directrice désirait n'engager que des personnes à temps plein. Les préposées ont maintenant la possibilité de faire 20 heures par semaine si tel est leur désir. Elles peuvent aussi choisir de ne travailler qu'à Coaticook et ne pas avoir à se déplacer dans tout le territoire desservi (Entrevue 2, 2001). Les employées

possèdent donc davantage de pouvoir dans la gestion de leur travail. Un extrait des propos de la chef d'équipe illustre bien l'adaptation du Service d'aide aux besoins des employées.

À toutes les fois qu'il y a des embauches, il y a des critères au début et les filles s'ajustent à ça. Si une fille vient puis elle dit « moi mon mari travaille de tel chiffre à tel chiffre, moi j'aimerais ça avoir juste tant d'heures », c'est des choses qui se font. C'est un dialogue constant avant qu'une fille soit engagée [...] parce que nous autres on ne travaille pas par les soirs et on a nos fins de semaine. [...] Déjà, ça aide. (Entrevue 3, 2001 : 8)

5.4. Les enjeux de l'économie sociale

- *La vie démocratique*

La démocratie, d'un point de vue théorique, est partie prenante des entreprises d'économie sociale comme le Service d'aide domestique de la région de Coaticook. Cette démocratie doit de plus s'inscrire dans la vie de l'entreprise et s'étendre à l'ensemble des acteurs qui y œuvrent. Il peut cependant y avoir quelques écarts qui se glissent pour certaines entreprises, quand on se penche sur cette question avec un regard plus pragmatique. Comment le Service d'aide parvient-il à respecter les principes démocratiques qui doivent façonner le quotidien des entreprises d'économie sociale ?

Dans un premier temps, nous pouvons introduire quelques éléments d'analyse concernant les usagers. Notons tout d'abord l'existence d'un siège réservé à la représentation des usagers au conseil d'administration. Ce siège permet de veiller au respect des besoins des usagers et peut susciter un rappel de la mission sociale de l'entreprise, lorsque des impératifs économiques se font sentir. Il est très difficile, par contre, de susciter la participation des usagers pour l'assemblée générale annuelle. Ce rassemblement est un moment privilégié au cours duquel les usagers peuvent s'exprimer sur divers points et prendre position en votant. Or, la présence, par exemple, de trois membres seulement lors d'une de ces assemblées, montre que cette forme de démocratie n'est pas significative au Service d'aide. L'entreprise ne souhaite toutefois pas laisser cette faible participation perdurer et désire mettre en application des stratégies pour inciter les usagers à être plus actifs.

Voyons, en second lieu, si les principes démocratiques peuvent davantage prendre forme en ce qui concerne les employées. Effectivement, la démocratie semble plus facile à mettre en

application avec les employées. Tout comme pour les usagers, il existe, en premier lieu, un siège pour une représentante des employées. Cette représentation favorise la circulation de l'information entre les divers paliers de l'entreprise. Cela assure aussi que les gestionnaires demeurent alertes face aux intérêts des employées et à la création d'emplois de qualité. L'esprit démocratique du Service d'aide se reflète également dans les réunions d'équipe, au sein desquelles les employées ont leur place. Elles ont droit de parole dans ces réunions et leur participation active est souhaitée de la part de la directrice. Les employées ont de plus la possibilité d'indiquer leurs choix en ce qui concerne l'organisation du travail (nombre d'heures par semaine et territoire à couvrir). Cette façon de faire démontre une démocratisation de l'organisation du travail.

En somme, il règne un esprit démocratique au sein du Service d'aide. Les employées ont de plus en plus leur place dans la vie de l'entreprise ; ce qui reflète la philosophie des entreprises d'économie sociale. Des difficultés sont toutefois perçues quant à la participation des usagers, mais l'entreprise s'active pour changer le cours des choses à ce sujet.

- *L'équilibre entre la dimension économique et la dimension sociale*

Une des particularités des entreprises d'économie sociale est d'arrimer les dimensions économiques et sociales au sein d'une même entreprise. Cette alliance est prévue dans la conception même de l'économie sociale, comme nous l'avons abordé à la section 5.2. sur le processus d'institutionnalisation. Le Chantier de l'économie sociale (2001a) met en lumière que, traditionnellement, les dimensions économiques et les dimensions sociales ont été abordées séparément et selon des approches différentes.

Au fil des ans, de grandes stratégies économiques ont été élaborées, mais toujours en parallèle des stratégies de développement social. L'État s'est positionné comme maître d'œuvre des deux axes, mais dans des logiques complètement séparées. Cela a mené à la mise en place d'une série de mesures et de programmes isolés les uns des autres mais agissant sur les mêmes collectivités et les mêmes populations. Trop souvent, ces façons de faire sont inefficaces puisqu'on agit mécaniquement et séparément sur plusieurs aspects d'une même réalité sans stratégie intégrée. (*ibid.* : 10)

L'économie sociale modifie ainsi le cours de l'histoire en alliant ces deux dimensions. Par exemple, elle intègre dans ses principes de bases qu'« elle défend la primauté des personnes et

du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus » (*ibid.* : 29). Un autre principe soutient que « l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier » (*ibid.*).

Nous l'avons explicité dans la section 5.2., le Service d'aide domestique de la région de Coaticook parvient plutôt bien à vivre ces deux dimensions. Comment la directrice vit-elle cependant avec cette responsabilité ? Est-ce ardu de les équilibrer dans le quotidien ?

La directrice explique que l'alliance entre ces deux aspects ne se fait pas naturellement et qu'il s'avère nécessaire de découvrir des moyens et des méthodes pour y parvenir. Elle ajoute également que cette possibilité ne se manifestera peut-être pas dans toutes les régions, mais cela est possible pour la MRC de Coaticook. La conjugaison de certaines caractéristiques favorise une meilleure alliance de l'économique et du social, selon la directrice. De fait, le Service d'aide dispose d'un bassin de population suffisamment grand pour ne pas avoir à augmenter le recours aux ménages actifs pour atteindre le seuil de rentabilité. Cela permet d'éviter d'aller à l'encontre de la mission sociale de l'entreprise. Les entreprises qui desservent un vaste territoire, comme le Service d'entretien domestique du Granit, ont à conjuguer, de surcroît, avec des coûts supplémentaires qui sont parfois difficiles à gérer. L'implication des partenaires est aussi un atout majeur quant à la réussite de ces projets, qui allient le social et l'économique. Les acteurs politiques ont une part importante à jouer pour favoriser ce bon équilibre et cela débute par une véritable compréhension de leur part, en ce qui concerne la particularité des entreprises d'économie sociale (Entrevue 6, 2001 ; Entrevue 7, 2001). Lors d'une conversation téléphonique avec la directrice en mai 2002, elle explique que sa réflexion concernant l'alliance entre l'économique et le social a évolué. Elle croit être davantage réaliste qu'auparavant. De fait, certains éléments ont influencé sa réflexion. Au cours de cette dernière année, le Service d'aide n'a pas augmenté son volume d'opérations comme par les années passées et ce, malgré son grand bassin de population. La directrice explique aussi qu'elle a pris conscience que la majoration de l'aide fixe à 6 \$ est incontournable et s'avère un enjeu central pour l'atteinte du seuil de rentabilité. Sans cette bonification, le véritable équilibre entre les deux dimensions d'une entreprise d'économie sociale pourrait être mis en péril.

Dans la réalité quotidienne, la directrice explique qu'il existe à l'occasion un déséquilibre. Parfois, la rentabilité économique occupe plus de place, vu certains impératifs, comme la nécessité de rémunérer les employées. C'est lorsque les exigences économiques sont difficiles à respecter que certains dirigeants d'entreprises d'économie sociale en aide domestique sont incités à faire pencher la balance du côté de la dimension économique.

Puis quand on voit qu'à court, moyen ou long terme, on ne pourra peut-être pas payer le monde, bien là il y a des entreprises qui sont tentées de dire : « Bon, on va baisser le salaire ou peut-être ajouter d'autres services et développer pour qu'on puisse arriver. » (Entrevue 7, 2001 : 1)

La directrice indique également qu'il existe une confusion sur la nécessité d'équilibrer parfaitement la dimension sociale et économique au sein des entreprises.

Est-ce qu'on fait vraiment un [équilibre] entre la rentabilité économique et sociale ? Ça, ce n'est vraiment pas clair ! Et même au niveau du gouvernement, on n'a peut-être pas nécessairement les outils pour le faire aussi, ou on devient rentable économiquement parce qu'on veut garder les emplois, puis on veut que les gens aient le service. Mais pour ça, il faut avoir la tendance plus économique. En tout cas, c'est un très gros débat et j'espère que ça va se clarifier aussi. (Entrevue 7, 2001 : 2)

Des clarifications à ce sujet sont donc souhaitées de la part de la directrice.

- *La question de la rentabilité*

Le PEFSAD est un programme central en termes de rentabilité et de viabilité pour toute entreprise d'économie sociale en aide domestique. L'abolition de l'aide fixe et de l'aide variable annoncerait la fin imminente du Service d'aide domestique de la région de Coaticook, puisque ce sont ces subventions qui permettent aux clients, souvent peu fortunés, de s'offrir ces services, dont ils ont un grand besoin. On sait avec certitude que ce programme est poursuivi pour trois autres années, mais il va y avoir une nouvelle réflexion au terme de cette échéance. La directrice souhaite que la réflexion dans trois ans permette aux acteurs terrain d'émettre leurs commentaires et leurs suggestions pour améliorer le PEFSAD, s'il y a lieu (Entrevue 6, 2001).

Un écrit de Vaillancourt *et al.* (2001 : 44) apporte des précisions quant au développement du PEFSAD.

Le programme d'exonération financière, lancé en 1997, avait une durée limitée de trois ans, ce qui a été une source d'inquiétude pour les entreprises d'économie sociale. Le programme fut reconduit en mars 2000, mais pour un an seulement. Le Chantier de l'économie sociale et les entreprises ont donc entrepris une campagne pour sensibiliser les décideurs publics aux enjeux liés à la bonification et à la pérennisation de ce programme. [...]. Finalement, en avril 2001, le gouvernement annonce la pérennisation du programme. Il s'engage à soutenir de façon durable le développement du secteur [des EESAD]. Son soutien financier s'élèvera à 32 millions de dollars par année à partir de 2001-2002, ce qui représente deux millions de dollars de plus par année par rapport à l'année précédente.

Certes, il s'agit d'une belle avancée. Les EESAD sont toutefois insatisfaites au sens où le vieillissement de la population suscitera l'accroissement des besoins des personnes âgées en matière de services à domicile (Vaillancourt *et al.*, 2001).

- *Des conditions pour des emplois durables*

Malgré la volonté de la directrice d'offrir de bonnes conditions de travail aux employées (aspect dont nous avons parlé à la section 3.4. sur la culture d'entreprise), elle tient tout de même un

discours reflétant une déception à cet égard. Ses propos sont tout à fait révélateurs sur ce sujet.

Et notre mission de créer des emplois dans des conditions de travail adéquates, puis ce n'est pas ça. Je regrette, mais ce n'est pas ça ! Quelqu'un qui a huit et trente de l'heure, qui est monoparental, puis qui a trois enfants et qui était sur le BS avant, il faut qu'elle veuille pour venir travailler pour nous autres. Parce qu'elle en perd, elle perd plein d'avantages ! (Entrevue 6, 2001 : 9)

La directrice explique que l'amélioration des conditions de travail pourrait se réaliser avec une majoration de l'aide fixe de 2 \$, ce qui la ferait passer de 4 \$ à 6 \$ par heure de service. Une augmentation salariale est grandement souhaitée. La directrice estime que les employées, tout autant que les cadres, sont sous-payées et que cette situation est jusqu'à un certain point « acceptable », étant donné que les gens ont « un petit côté âme missionnaire » (Entrevue 6, 2001 : 9). Cette situation ne peut cependant pas perdurer, selon la directrice, puisque les gens ont besoin de vivre et le salaire doit permettre aux employées d'être bien (Entrevue 6, 2001).

Aubry (2001) met en évidence le manque de financement en matière de maintien à domicile au Québec, comparativement à l'ensemble des provinces canadiennes.

Les données disponibles indiquent que l'effort financier du Québec est le plus faible de toutes les provinces canadiennes : la dépense *per capita* pour le soutien à domicile s'élevait à 65,32 \$ au Québec en 1999-2000 alors que la moyenne pour l'ensemble des provinces était de 82,81 \$.

En somme, un plus grand investissement de la part du gouvernement pourrait permettre de créer des emplois intéressants quant aux conditions de travail.

- *Élargissement du panier de services*

Il existe vraiment un débat quant à la possibilité d'inclure les soins d'hygiène et les soins corporels au sein du panier de services des entreprises d'économie sociale en aide domestique.

Ce débat se situe notamment entre le REESADQ et la FCSDQ. Fournier (2000 : 199) explique :

[...] le REESADQ [...] réunit 73 entreprises (soit 60 OSBL et 13 coopératives accréditées au Programme d'exonération) et [...] la FCSDQ [...] regroupe 30 coopératives accréditées. Récemment, la direction de la FCSDQ est partie en guerre contre les syndicats, en demandant un élargissement de la mission des EESAD, ce qui ouvrirait la porte à la substitution d'emplois.

Fournier rappelle à ce sujet quelques éléments importants du consensus lors de la tenue du sommet socioéconomique de 1996. Il ressort certaines balises que les partenaires présents à ce sommet se sont engagées à respecter. « Créer des emplois de qualité, décemment rémunérés, durables et ne se substituant pas aux emplois du secteur public. » (*ibid.* : 195), sont là des éléments du consensus à respecter. Il ajoute la réflexion suivante.

Il est donc évident que si les EESAD offraient des services d'hygiène personnelle, elles empiéteraient sur le champ de la responsabilité des CLSC. Par ailleurs, les services des auxiliaires familiales et sociales des CLSC sont gratuits, donc très accessibles, alors que les services des EESAD sont tarifables, en fonction des revenus de l'usager dans le cadre du Programme d'exonération. (*ibid.*)

La directrice s'interroge elle aussi sur les conséquences d'offrir ces soins, principalement quant à la crainte d'enlever des emplois aux auxiliaires familiales et sociales des CLSC. Elle indique que certains CLSC ont fait le choix de faire dispenser ces services par des entreprises d'économie sociale pour utiliser ces argents à d'autres fins, et conséquemment, les services offerts aux clients ne sont plus gratuits. La directrice met également parfois en doute la compétence des gens qui prodiguent ces soins, puisque certaines entreprises ne dispensent pas la formation pertinente à ses employés : « Tu ne donnes pas un bain quand tu n'as pas d'expérience, ce n'est pas vrai ! Tu n'aides pas à faire bouger une personne quand tu n'as pas d'expérience. C'est des gens, c'est des humains là ! Ça ne se fait pas n'importe comment ! » (Entrevue 6, 2001 : 8). Ce sont bien souvent les impératifs économiques qui incitent les dirigeants d'entreprises d'économie sociale à élargir de cette façon leur panier de services (Entrevue 6, 2001).

Notons cependant que la directrice du Service d'aide domestique de la région de Coaticook semble ambivalente quant à la pertinence d'offrir les services corporels et les soins d'hygiène. Tout d'abord, elle constate les besoins des gens pour ces services et le débordement des CLSC. Elle observe ensuite l'impossibilité pour son entreprise de les inclure au sein de son panier de services (voir des explications plus approfondies à la section 5.5. sur les perspectives de développement) et voit d'autres entreprises les offrir. De l'aide supplémentaire du gouvernement pourrait peut-être éviter la prise d'une telle décision fondée davantage sur la dimension économique que la dimension sociale de ces entreprises. C'est un enjeu de taille pour les années

à venir, qui crée véritablement des déchirements, d'une part, entre les dimensions sociales et économiques au sein des entreprises, et d'autre part, entre les deux regroupements des EESAD.

5.5. Les perspectives de développement

La consolidation du Service d'aide est une préoccupation pour la directrice. Dans un avenir rapproché, tant les ressources humaines que les ressources financières seront des objets de préoccupation, afin de s'assurer de consolider ces deux aspects de l'entreprise (Entrevue 7, 2001). Lors d'une conversation téléphonique, la directrice a précisé certains éléments de cette consolidation. De fait, sur le plan des ressources humaines, l'introduction du logiciel de gestion des horaires sera une avancée. Il devrait permettre d'économiser du temps et de l'énergie. Sur le plan des ressources financières, l'atteinte du seuil de rentabilité devrait être favorable pour l'équilibre du Service d'aide.

Second élément sur le plan des défis à venir : une clarification des éléments de base de chaque entreprise d'économie sociale en aide domestique. La directrice explique qu'il n'existe pas de base claire sur laquelle les entreprises qui démarrent peuvent s'appuyer.

Au niveau de l'équité salariale, il n'y en a pas de politique salariale [...]. Les codes d'éthique, il n'y en a pas un pareil. C'est peut-être bien, c'est peut-être pas mauvais [...]. Une entreprise qui arrive, une nouvelle qui commence là, ils partent dans le beurre. On aimerait ça qu'il y ait un coffret, un outil de départ, quand il y a une entreprise d'économie sociale en aide domestique qui commence [...] pour ne pas qu'elle fasse comme nous autres et qu'elle soit un peu « pognée » ! (Entrevue 7, 2001 : 12)

La présence d'un tel coffret simplifierait énormément le démarrage des entreprises d'économie sociale. La directrice énonce quelques exemples de renseignements qu'elle considère pertinents de connaître : des explications sur les règlements à respecter, des procédures à entreprendre pour s'incorporer, des personnes ressources du Chantier de l'économie sociale, un exemple de protocole d'entente avec un CLSC, un modèle de code d'éthique et de politique salariale, etc. Déjà des projets ont été suggérés. L'idée d'un portail électronique à partir duquel un partage d'outils techniques pourrait se faire a été envisagée (Entrevue 7, 2001).

Ce besoin de clarification se ressent également sur le plan des différentes législations et règlements qui régissent les EESAD. À ce sujet, la directrice explique :

Au niveau de l'expérience politique, on peut dire qu'on a appris qu'il faut être patient, qu'il y a des gens qui veulent que ça fonctionne, qu'il y a beaucoup d'incohérences mais que c'est un nouveau phénomène, je dirais, [...] l'économie sociale en aide domestique. (Entrevue 7, 2001 : 12)

De fait, la directrice perçoit des confusions quant au panier de services prévu pour ces entreprises. Aubry (2001 : 26) présente la liste des services

qui sont reconnus par le [...] PEFSAD et pour lesquels ce programme verse une aide financière à la clientèle. [...]. Les services reconnus par le PEFSAD sont les suivants :

- le ménage léger et lourd ;
- la lessive et le repassage ;
- l'approvisionnement et autres courses ;
- la préparation des repas sans diète ;
- certains travaux d'entretien extérieurs (déneigement, entretien du terrain, cordage du bois de chauffage) ;
- [la] réparation de maintenance du domicile (REESADQ cité par Aubry, 2001 : 26).

Il n'est donc pas permis aux entreprises en aide domestique de donner des soins corporels et d'offrir le service de gardiennage. Conséquemment, les gens ne peuvent recevoir d'appui du PEFSAD pour recourir à ces services. La directrice estime que les besoins pour ce type de services sont pourtant bien réels et que les gens les requièrent (Entrevue 6, 2001).

Parallèlement à cette situation, le chèque emploi-service est une allocation qui permet au bénéficiaire d'embaucher un membre de sa famille ou un proche, afin de recevoir les services dont il a besoin, et ce, y compris les soins corporels et d'hygiène. La directrice précise que les personnes engagées n'ont pas de formation pour prodiguer de tels soins et qu'elles reçoivent le salaire minimum. La directrice soutient qu'une telle situation ne devrait pas exister. C'est inconcevable pour elle (Entrevue 6, 2001).

Malgré cette réalité, dans certaines régions, la Régie régionale de la santé et des services sociaux alloue 4 \$ aux entreprises pour qu'elles offrent le service de gardiennage. Ce n'est pas uniforme

dans toutes les régions. Fournier (2000 : 198) présente quelques points d'éclaircissement à ce sujet.

C'est le Service d'aide financière à l'hébergement et à l'aide domestique (SAPHAD), une unité administrative de la RAMQ, qui est responsable de la mise en œuvre du Programme d'exonération. Dans un rapport produit par la Direction de la planification et de l'évaluation du MSSS, en date de mai 1999, intitulé « La place des entreprises d'économie sociale dans les services à domicile », on apprend que le SAPHAD accepte de rembourser, à l'encontre des directives du MSSS, un nombre hebdomadaire d'heures de service très élevé dans le cas de certaines EESAD. Concrètement, cela signifie que certaines EESAD ne respectent pas le cadre de référence ayant fait l'objet d'un accord au Chantier de l'économie sociale et élargissent leur mission pour y inclure du gardiennage.

Il est clair qu'il existe des disparités d'une région à l'autre, et les partenaires dans chacune des régions peuvent avoir une influence sur la possibilité d'offrir ou non ce service.

D'autres divergences existent sur le plan de l'octroi des subventions de la part des CLD. Ces organismes prennent un pourcentage pour l'administration qui varie d'une région à l'autre, comme l'illustrent les propos de la directrice.

Tu vas voir ton CLD, tu demandes des sous, mais ils prennent un pourcentage au niveau de l'administration, soit 20 %, 30, 40, ce n'est pas pareil dans aucune des régions. Tu te demandes pourquoi ils prennent ça, en tout cas, il y a plein d'incohérences comme ça ! Il n'y a rien d'uniforme, il n'y a pas de place où ça fonctionne pareil. (Entrevue 6, 2001 : 7)

La directrice fait probablement référence au point suivant amené par le Chantier de l'économie sociale (2001a : 21) et qui expliquerait ce « pourcentage au niveau de l'administration ».

Les CLD ont reçu des mandats liés au développement de l'économie sociale sans obtenir les moyens adéquats pour les assumer. La situation est critique au niveau local où les sommes d'argent sont nettement insuffisantes ; ces sommes n'ont pas été réservées exclusivement pour l'économie sociale et ont souvent servi à combler les manques à gagner dans les budgets de fonctionnement des CLD. [...]. L'enveloppe doit être protégée afin que cessent les ponctions des fonds pour pallier le sous-financement du fonctionnement de base des CLD.

Il existe donc un manque d'uniformité d'une région à l'autre. Ce sont des lacunes qui semblent causer bien des maux de tête aux dirigeants d'entreprises d'économie sociale qui tentent d'appliquer les différentes législations, mais qui se retrouvent souvent confrontés à des contradictions. Un véritable travail est à faire afin de clarifier ces différences et de mieux préciser les mandats des entreprises d'économie sociale en aide domestique.

CONCLUSION

L'implication et la concertation de la communauté de Coaticook ont été déterminantes dans la réussite de ce projet d'aide à domicile. Les deux missions du Service d'aide domestique de la région de Coaticook, soit le maintien à domicile des personnes âgées et la création d'emplois, demeurent des sources importantes de motivation. Elles sont essentielles pour vaincre les embûches quotidiennes qui se dressent devant les acteurs et les actrices de l'entreprise. C'est d'ailleurs le bien-être de l'ensemble de la communauté et celui des employées qui caractérisent la culture d'entreprise. La qualité des services offerts est également une exigence incontournable au Service d'aide et beaucoup d'efforts vont en ce sens.

L'avenir du Service d'aide est marqué par de nombreux défis. La dimension économique de l'entreprise cause bien des tourments aux gestionnaires. De simples imprévus financiers peuvent faire basculer les données. Le PEFSAD est un atout majeur pour l'équilibre financier du Service d'aide, mais ce financement demeure insuffisant pour assurer de bonnes conditions salariales aux employées. L'atteinte du seuil de rentabilité s'avère tout de même un objectif que s'est fixé l'entreprise. L'élargissement du panier de services semble aussi une source de débat importante qui aura des incidences, tant sur la dimension économique que sur la dimension sociale de l'entreprise. Dans une perspective plus générale, une clarification des différentes législations et des règlements concernant les EESAD est essentielle.

Souhaitons que les dossiers à venir permettent au Service d'aide domestique de la région de Coaticook et à toutes les autres EESAD, de mieux rejoindre les principes de l'économie sociale pour que celle-ci soit véritablement un levier de transformation des sphères économiques et sociales de la société.

BIBLIOGRAPHIE

• Ouvrages généraux

AUBRY, François (2001). *Économie sociale et aide domestique, un portrait sectoriel*, document interne au LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Montréal, UQAM (Université du Québec à Montréal), 58 p.

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2001a). *De nouveau, nous osons... Document de positionnement stratégique*, Montréal, Chantier de l'économie sociale, 29 p.

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2001b). *Analyse du rendement économique des investissements publics en économie sociale*, Montréal, Chantier de l'économie sociale.

COMEAU, Yvan (1996). *Grille de collecte de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Cahiers du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), n° 9605, Montréal, UQAM, 13 p.

COMEAU, Yvan (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, Cahiers du CRISES, n° 9605, 2^e édition révisée, Montréal, UQAM, 27 p.

CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIES, en collaboration avec GUAY, Danielle et Julie LAVOIE (2000a). *Grille de collecte de données pour la poursuite d'études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche Économie sociale, santé et bien-être*, Cahiers du LAREPPS, n° 00-03, Montréal, UQAM, 17 p.

CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIES, en collaboration avec GUAY, Danielle et Julie LAVOIE (2000b). *Éléments pour un coffre d'outils méthodologiques pour la recherche au sein des entreprises d'économie sociale*, Cahiers du LAREPPS, n° 00-06, Montréal, UQAM, 23 p.

CRD-ESTRIE (Conseil régional de développement de l'Estrie) (1998). *La population MRC Coaticook, principales caractéristiques en 1996*, Sherbrooke, 56 p.

DAGENIAS, Hélène (2001). *Coopérative de soutien à domicile de Laval*, Cahiers du LAREPPS, n° 01-11, Montréal, UQAM, 105 p.

DUCHESNE, Karine et Marie MALAVOY (2002). *Coopérative de services à domicile de l'Estrie : Monographie d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 97 p.

FOURNIER, Jacques (2000). « Aide à domicile : pour que l'économie sociale demeure de l'économie sociale », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 13, n° 2, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 193-206.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (1999). *Recensement de la population 1996-1991-1986. Données comparatives et faits saillants, Estrie*, Collection Les Régions, Québec.

JETTÉ, Christian (1999). *Compte rendu d'une journée sur l'économie sociale et l'aide domestique organisée par le RQIIAC (Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé)*, journée tenue le 12 février 1999 au Cap-de-la-Madeleine, texte ronéo, 10 p.

RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE L'ESTRIE (RRSSSE), DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE (1999). *Indicateurs socio-économiques et sanitaires, la MRC de Coaticook*, Service de soutien méthodologique et évaluation, Sherbrooke.

REGROUPEMENT DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE EN AIDE DOMESTIQUE DU QUÉBEC (REESADQ) (2000). *Mémoire sur le financement de la santé déposé à la Commission sur l'organisation des services de santé et des services sociaux*.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (1998a). *Mécanisme de contrôle de la qualité*, Coaticook, 1 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (1998b). *Règlement sur la procédure d'examen des plaintes des utilisateurs*, Coaticook, 5 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (1999). *Rapport annuel 1998-1999*, Coaticook, 16 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2000a). *Demande de contribution financière présentée au Fonds d'économie sociale, CLD (Centre local de développement) de la M.R.C. de Coaticook*, Coaticook, 13 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2000b). *Règlements généraux*, Coaticook, 15 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2000c). *Plan d'action 2000-2001*, Coaticook, 2 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2000d). *Rapport annuel 1999-2000*, Coaticook, 27 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2001a). *Code d'éthique*, Coaticook, 10 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2001b). *Données statistiques sur la clientèle*, Coaticook, 7 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2001c). *Guide de l'employé*, Coaticook, 22 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2001d). *Rapport annuel 2000-2001*, Coaticook, 29 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2001e). *Grille de suivi de progression*, Coaticook, 8 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2001f). *Grille d'évaluation*, Coaticook, 8 p.

SERVICE D'AIDE DOMESTIQUE DE LA RÉGION DE COATICOOK (2001g). *Description de tâches*, document interne du Service d'aide, description des tâches définies entre 1998 et 2001, non encore regroupées dans un document unique, Coaticook, 7 p.

VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1999). *L'aide à domicile au Québec : relecture de l'histoire et pistes d'action*, Cahiers du LAREPPS, no. 99-01, Montréal, UQAM, 30 p.

VAILLANCOURT, Yves, AUBRY, François, D'AMOURS, Martine, JETTÉ, Christian, THÉRIAULT, Luc et Louise TREMBLAY (2000). *Économie sociale, santé et bien-être : la spécificité du modèle québécois au Canada*, Cahiers du LAREPPS, n° 00-01, Montréal, UQAM, 38 p.

VAILLANCOURT, Yves, AUBRY, François, JETTÉ, Christian et Louise TREMBLAY (2001). « Le cas du Québec : la fragile émergence d'une nouvelle régulation solidaire », dans Vaillancourt, Yves et Louise Tremblay (sous la direction de), *L'économie sociale dans le domaine de la santé et du bien-être au Canada : une perspective interprovinciale*, LAREPPS, Montréal, UQAM, p. 23-65.

- **Entrevues**

Entrevue 1 (2001). *Transcription partielle d'une entrevue avec une employée terrain du Service d'aide domestique de la région de Coaticook*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 10 p.

Entrevue 2 (2001). *Transcription partielle d'une entrevue avec la directrice du Service d'aide domestique de la région de Coaticook*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 41 p.

- Entrevue 3 (2001). *Transcription partielle d'une entrevue avec la chef d'équipe du Service d'aide domestique de la région de Coaticook*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 16 p.
- Entrevue 4 (2001). *Transcription partielle d'une entrevue avec la présidente du conseil d'administration du Service d'aide domestique de la région de Coaticook*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 14 p.
- Entrevue 5 (2001). *Transcription partielle d'une entrevue avec une employée terrain du Service d'aide domestique de la région de Coaticook*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 8 p.
- Entrevue 6 (2001). *Transcription partielle d'une entrevue avec la directrice du Service d'aide domestique de la région de Coaticook*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 13 p.
- Entrevue 7 (2001). *Transcription partielle d'une entrevue avec la directrice du Service d'aide domestique de la région de Coaticook*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 37 p.
- Entrevue 8 (2001). *Transcription partielle d'une entrevue avec une membre du comité provisoire du Service d'aide domestique de la région de Coaticook*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 17 p.

ANNEXE A

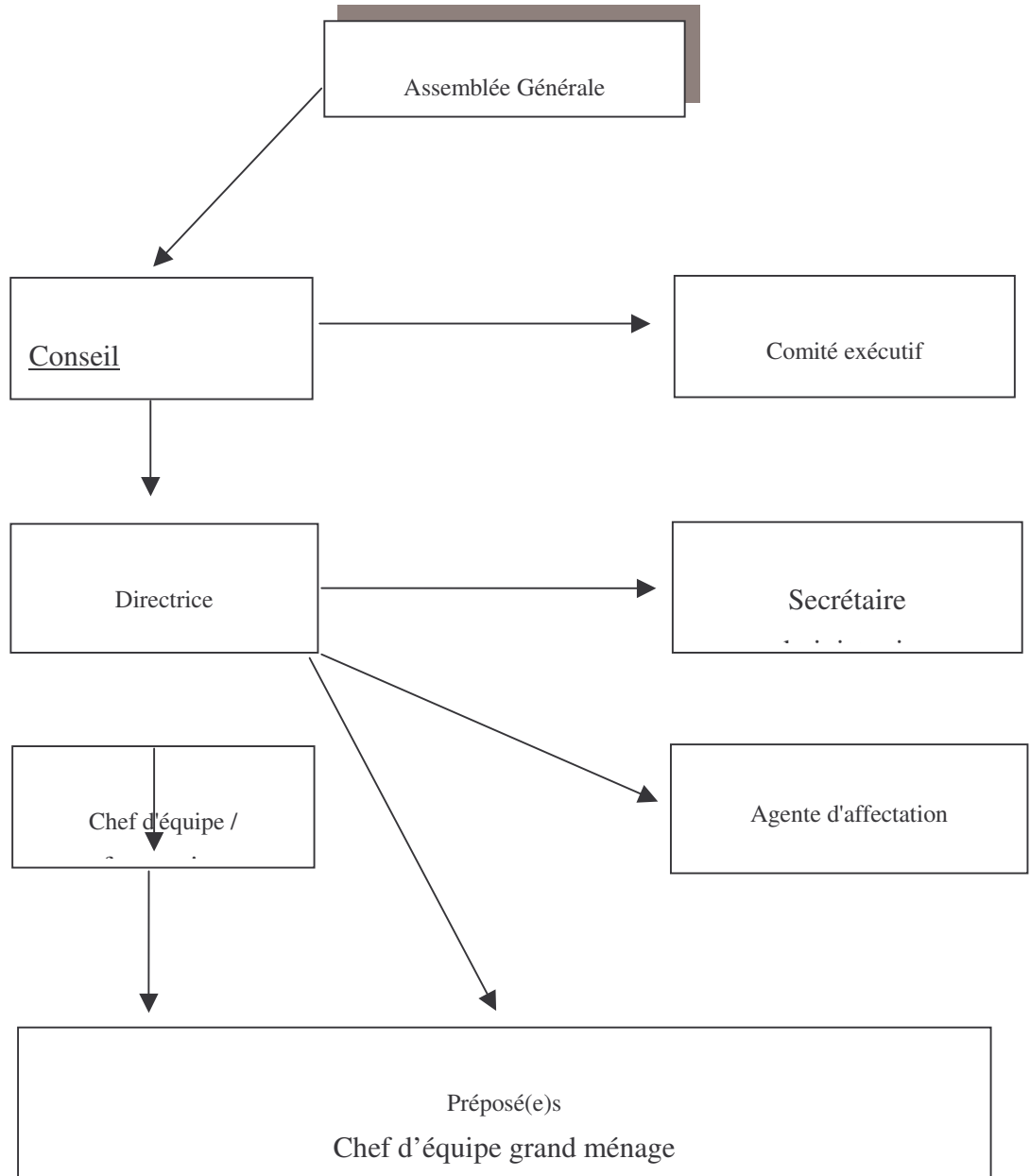
La concurrence : forces et faiblesses

Concurrence		Le Service d'aide domestique
Forces	Faiblesses	Stratégie
<p>Prix : Certaines travailleuses au noir vendent leurs services à 8,00 \$/heure</p>	<p>Qualité : Beaucoup de personnes s'improvisent « femmes de ménage », car elles croient que tout le monde peut exercer ce métier. Donc les gens n'ont aucune garantie s'ils ne sont pas satisfaits et n'ont aucun recours si la personne endommage ou brise les meubles, objets, etc.</p>	<p>Le Service d'aide domestique offre le service d'entretien régulier au taux horaire de 9,00 \$/heure. Par contre, chaque préposée est sélectionnée d'après un processus d'embauche très rigoureux. Une formation pré-embauche est donnée à chacune des employées. De plus, celles-ci sont protégées par une assurance responsabilité civile et la C.S.S.T. Si l'employée brise un objet, l'entreprise rembourse le client. Le Service d'aide domestique s'est dotée de processus pour le maintien de la qualité, traitement des plaintes, code de déontologie, etc. Nos clients trouvent donc le prix très justifiable, car ils préfèrent payer un peu plus cher, mais recevoir des services de qualité. Les travailleuses au noir ainsi que le chèque emploi service ne peuvent offrir « l'aide variable ». L'entreprise prévoit à court terme, lancer une campagne de recrutement pour ces travailleuses, afin qu'elles se joignent à nous. Naturellement, elles devront répondre à nos critères d'embauche et adhérer à la mission de l'entreprise.</p>

<p>Flexibilité : Les personnes qui travaillent pour le chèque emploi service (C.S.S.S.) peuvent donner des bains, ainsi que d'autres soins d'hygiène.</p>	<p>Aucune formation : Elles n'ont souvent aucune formation pour exercer ces tâches.</p>	<p>De plus en plus le Carrefour de la santé et des services sociaux réfère à l'entreprise quand le client ne veut pas de soins d'hygiène. Des pressions sont faites par les syndicats et d'autres organismes pour que les soins d'hygiène ne soient donnés que par les auxiliaires familiales des C.L.S.C.</p>
<p>Ancienneté et notoriété : Certaines travailleuses au noir travaillent chez les mêmes personnes depuis 5, 10, ou 15 ans. Les gens ne veulent pas changer.</p>		<p>Certaines ont été contactées par l'entreprise afin qu'elles travaillent avec nous. Nous leur avons expliqué le fonctionnement et elles ont beaucoup apprécié notre professionnalisme. Même si elles ne se sont pas jointes à l'équipe, elles nous réfèrent des clients. Certaines même ont pris leur retraite et nous ont référé leurs clients.</p>
	<p>Aucune sécurité : Les travailleuses au noir n'ont aucune protection si elles se blessent ou sont malades ; elles ne peuvent retirer d'assurance emploi et doivent assumer seules les frais de kilométrage. Elles travaillent toujours seules, alors elles ne peuvent échanger avec des collègues de travail et elles sont à la merci des clients car elles travaillent au noir.</p>	<p>Si elles sont bonnes, essayer de les recruter en leur démontrant les avantages de travailler pour nous.</p>

Source : Service d'aide domestique de la région de Coaticook (2000a).

ANNEXE B¹²



¹² Service d'aide domestique de la région de Coaticook, 2001c.