

LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PRATIQUES  
ET LES POLITIQUES SOCIALES

***CAHIERS DU LAREPPS***

**No 02-06**

**COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE**

Monographie d'une entreprise d'économie sociale  
en aide domestique

par

**Karine Duchesne et Marie Malavoy**

École de travail social  
Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/UQÀM  
Juin 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
<b>1. Le contexte d'émergence.....</b>	<b>5</b>
1.1. Le milieu.....	5
1.1.1. Les limites territoriales.....	5
1.1.2. Les données socio-démographiques du bassin de la clientèle.....	5
1.2. Le secteur d'activité.....	7
1.3. Le projet initial.....	10
1.4. Les promoteurs.....	11
1.5. Les appuis.....	12
1.6. Le démarrage de l'entreprise.....	14
<b>2. La présentation des acteurs.....</b>	<b>20</b>
2.1. Les acteurs et les actrices de la Coopérative.....	20
2.2. Le réseau.....	23
<b>3. Le profil institutionnel.....</b>	<b>29</b>
3.1. Le statut juridique.....	29
3.2. La structure.....	33
3.3. L'inclusion des acteurs.....	38
3.4. La culture de l'entreprise.....	40
<b>4. Le profil organisationnel.....</b>	<b>43</b>
4.1. Les objectifs.....	43
4.2. L'analyse organisationnelle.....	44
4.3. Les données financières.....	45
4.4. La production.....	51
4.4.1. Les services offerts.....	51
4.4.2. Le volume d'opération.....	51
4.4.3. La capacité de répondre à la demande.....	52

---

4.5. L'organisation du travail.....	53
4.5.1. L'organisation technique du travail.....	53
4.5.2. Les services à la clientèle.....	58
4.5.3. Le type de gestion.....	59
4.5.4. Les conditions de travail.....	61
4.5.5. La division sexuelle du travail.....	66
4.5.6. Les aspects sociaux .....	68
<b>5. Des éléments de bilan.....</b>	<b>73</b>
5.1. Un bilan sur l'évolution de la Coopérative.....	73
5.2. Le processus d'institutionnalisation.....	73
5.3. Les acquis.....	77
5.4. Les enjeux de l'économie sociale.....	79
5.5. Les perspectives de développement.....	83
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXE A : L'ORGANIGRAMME.....</b>	<b>92</b>
<b>ANNEXE B : LES ÉCHELLES SALARIALES.....</b>	<b>93</b>

## **AVANT-PROPOS**

La réalisation de cette monographie n'aurait pu avoir lieu sans la participation des personnes œuvrant au sein de la Coopérative de services à domicile de l'Estrie. Nous tenons donc à remercier tous ceux et celles qui ont pris part aux entrevues et qui ont permis, par leur collaboration, de tracer un portrait exhaustif de cet organisme. Un merci tout particulier est dédié à la directrice, madame Céline Ouellette, qui a participé à plus d'une entrevue et qui a toujours répondu à nos interrogations et nos demandes. Nous remercions également le responsable des services administratifs pour sa collaboration à la cueillette des données nécessaires à la réalisation de ce portrait.

Nous sommes aussi reconnaissantes à Thuy Diep Luu d'avoir relu et corrigé ce texte afin d'en améliorer la forme et la cohésion d'ensemble.

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche intitulée Les entreprises d'économie sociale en aide domestique ; elle a pu prendre forme grâce aux subventions du Fonds de recherche sur la société et la culture, anciennement le CQRS (Conseil québécois de la recherche sociale).

## INTRODUCTION

Déjà, en 1989, le vieillissement de la population soulevait des questionnements et des inquiétudes. Les personnes qui se souciaient de la qualité de vie et de l'accès aux services et aux soins permettant de bonnes conditions de vie pour les personnes âgées, étaient aux aguets. C'est ainsi que Louise Fontaine, intervenante communautaire au CLSC SOC (Sud, Ouest, Centre), présentait des chiffres sur le vieillissement de la population qui parlaient d'eux-mêmes. Dans son rapport, Fontaine (1989) révèle qu'à cette époque 10,3 % de l'ensemble de la population sur le territoire de Sherbrooke sont des personnes âgées. Toutefois, « le Bureau de la statistique du Québec prévoit, entre 1981 et l'an 2001, une progression de la population âgée de plus de 65 ans de l'ordre de 48,6 %, un bond de 91,3 % chez les plus de 75 ans, alors que l'ensemble de la population estrienne affichera une légère hausse de 6,3 % » (Fontaine, 1989 : 2). Pour l'année 2001, il est prévu que la population du Québec s'élèvera à presque 1 million de personnes âgées de 65 ans et plus. Ce chiffre représente quasiment le double de la population de 1989. Ces statistiques soulèvent suffisamment d'inquiétude pour que des structures soient mises en place, afin d'assurer des services répondant aux besoins d'une population vieillissante (Fontaine, 1989).

La présente étude s'inscrit dans les travaux de la recherche intitulée *Les entreprises d'économie sociale en aide domestique*. Il s'agit d'une monographie présentant le portrait de la Coopérative de services à domicile de l'Estrie. Nous nous attarderons au contexte d'émergence de l'entreprise, à ses acteurs, à ses profils institutionnel et organisationnel. Une partie sera également consacrée à la réalisation d'un bilan de l'entreprise et aux enjeux de l'économie sociale. De plus, nous avons recueilli diverses informations provenant des employées et des gestionnaires.

Nous voulons donc tenter de répondre à un certain nombre de questionnements. Par exemple, quelles sont les collaborations qu'entretient la Coopérative avec les CLSC et les autres organismes œuvrant dans le champ de la santé et des services sociaux ? Comment l'entreprise a-t-elle évolué dans le temps ? De quelle façon se traduit l'implication des employées et des usagers à la vie de l'entreprise ? La rentabilité financière cause-t-elle des soucis à la direction comme c'est souvent le cas dans ce genre d'entreprise ? Qu'offre la Coopérative en ce qui concerne les conditions d'emploi pour ses employées ?

## MÉTHODOLOGIE

La monographie de la Coopérative de services à domicile de l'Estrie a pu prendre forme grâce à une combinaison de méthodes de cueillette de données. Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse documentaire par l'entremise de divers documents de la Coopérative. Tant les rapports d'activités, les états financiers, le code d'éthique, que les documents sur l'historique de l'organisme, ont permis de recueillir des données sur de nombreux aspects abordés par cette étude.

En second lieu, nous avons réalisé des entrevues individuelles semi-dirigées qui ont permis d'approfondir la compréhension de la spécificité de cette entreprise. Ces entretiens ont été effectués à l'aide de grilles d'entrevues adaptées au secteur des services à domicile en général ainsi qu'à la Coopérative en particulier. Nous nous sommes donc appropriées la grille de mesdames Christine Corbeil et Francine Descarries (2000a), initialement élaborée par Yvan Comeau (1996, 2000). Dix entrevues d'une durée approximative d'une heure ont été effectuées avec les acteurs et les actrices de la Coopérative. Nous avons procédé à des entrevues avec la responsable à l'affectation, le responsable des services administratifs, une préposée *senior*, un préposé à l'entretien ménager lourd, une préposée à l'aide à la personne et ayant une formation d'auxiliaire familiale et sociale. Un membre du conseil d'administration, l'ancien président, a pris part à deux entrevues, et la directrice à trois. De fait, comme ces deux personnes sont présentes à la Coopérative depuis sa fondation, elles s'avéraient des sources d'information précieuses pour enrichir le portrait de l'entreprise. Par la suite, une analyse comparative des informations recueillies en entrevue a permis de faire émerger le sens des données.

Tout au long de cette étude, nous avons tenu à refléter la nette prédominance féminine parmi les acteurs de la Coopérative. C'est pourquoi nous utiliserons le féminin lorsque nous parlerons des employées. Des explications concernant cette majorité de femmes au sein de l'entreprise seront présentées ultérieurement à la section 4.5.5. sur la division sexuelle du travail.

## 1. Le contexte d'émergence

### 1.1. Le milieu

#### 1.1.1. Les limites territoriales

La Coopérative dessert la population de la MRC de la Région-Sherbrookoise ainsi que celle de la MRC du Val-Saint-François (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e).

#### 1.1.2. Les données socio-démographiques du bassin de la clientèle

- *La MRC de la Région-Sherbrookoise*

En 1996, la population de la MRC de la Région-Sherbrookoise compte 132 430 personnes. Le groupe d'âge majoritaire sont les personnes de 35 à 64 ans, qui représentent 38 % de la population. Les personnes de 65 ans et plus composent 13 % de la population de cette MRC. L'indice de vieillissement (proportion des personnes âgées de 65 ans et plus relativement à celles de 19 ans et moins) se situe à 49 %. Ce taux est un peu plus élevé que celui de l'ensemble du Québec qui atteint 46 %. En outre, en 1991, ce taux pour la MRC étudiée était de 45 % (CRD-Estrie, 1999b). Ainsi, on constate que la population vieillissante va en augmentant et que nous sommes dans une MRC où la population est plutôt âgée. Notons enfin que 14 % de la population vivent seuls (RRSSSE, 1999b).

En 1996, sur l'ensemble de la population de 15 ans et plus, soit 105 515 personnes, 57 % (59 775) ont une occupation, 7 % (6 970) sont en chômage et 37 % (38 770) sont inactives (*Ibid.*). Cela nous permet d'observer qu'une grande portion de la population potentiellement active se trouve sans occupation. Ces données laissent entrevoir que les gens sont dans une situation financière incertaine et qu'ils ne peuvent, par conséquent, recourir à des services privés d'aide domestique.

Un certain nombre d'éléments démontrent la présence de pauvreté dans la MRC de la Région-Sherbrookoise. Tout d'abord, « 30 380 personnes sont considérées à faible revenu et représentent 23,8 % du total des personnes dans les ménages. Il s'agit du taux le plus élevé en Estrie » (*Ibid.* : 8). Ce taux correspond tout de même à près du quart de l'ensemble des personnes dans la MRC. Ces données sont, selon nous, inquiétantes. Par ailleurs, 48 % des ménages sont propriétaires et 29 % des ménages, tant propriétaires que locataires, consacrent 30 % ou davantage de leur revenu pour se loger. Ces données sont de bons indicateurs de pauvreté pour cette MRC (RRSSSE, 1999b).

### Les personnes de 65 ans et plus

Parmi les personnes de 65 ans et plus, les femmes représentent une plus grande proportion que les hommes, soit 62,9 % de plus. Ainsi, les femmes se trouvant dans cette tranche d'âge sont au nombre de 10 480, alors que les hommes de 6 175. Donc, 16 655 personnes forment l'ensemble des gens de 65 ans et plus. De ce nombre, 4 780 (29 %) vivent seules. Cette proportion augmente au fil du temps car, en 1991, elle se situait à 27 % et, en 1986, à 24 % (Institut de la statistique du Québec, 1999). En conséquence, les gens âgés vivent de plus en plus seuls et ainsi, ont besoin d'appui lorsqu'ils sont en perte d'autonomie et désirent demeurer à domicile.

- *La MRC du Val-Saint-François*

La population de la MRC du Val-Saint-François s'élève à 33 422 personnes en 1996. Le groupe d'âge majoritaire, tout comme dans la MRC de la Région-Sherbrookoise, sont les 35-64 ans. Ce groupe constitue 40 % de l'ensemble de la population alors que les 65 ans et plus en composent 12 %. L'indice de vieillissement de la population se situe à 40 %, ce qui est plus bas que dans la MRC de la Région-Sherbrookoise avec un taux de 49 % (CRD-Estrie, 1999a). Il s'agit d'une MRC un peu plus jeune. Notons également que les personnes vivant seules occupent une proportion de 9 %, relativement à 14 % pour la MRC de la Région-Sherbrookoise (RRSSSE, 1999a).

En 1996, sur l'ensemble de la population de 15 ans et plus, soit 25 720 personnes, 64 % (16 445) ont une occupation, 58 % (14 960) possèdent un emploi et 6 % (1 485) sont considérées comme étant en chômage. La population inactive atteint 36 % (9 275) (*Ibid.*). Ces données sont très similaires à celles de la MRC de la Région-Sherbrookoise. On constate, une fois de plus, que les gens sans occupation constituent un grand pourcentage de la population de 15 ans et plus.

Chacun des indices de pauvreté soulevés pour la MRC de la Région-Sherbrookoise est moins élevé que pour la MRC du Val-Saint-François. Ceci permet de poser l'hypothèse que cette dernière dénombre moins de gens vivant dans la pauvreté (ou insécurité financière). En premier lieu, « 5 280 personnes sont considérées à faible revenu et représentent 16,1 % du total des personnes dans les ménages. Ce taux est plus faible que pour l'autre MRC où cela touchait 23,8 % personnes » (*Ibid.* : 7). De plus, c'est 70 % des ménages qui sont propriétaires, comparativement à 48 % pour la MRC de la Région-Sherbrookoise. Aussi, seuls 19 % des ménages (propriétaires ou locataires) consacrent 30 % ou plus de leur revenu pour se loger

(RRSSSE, 1999a). Bref, ces données laissent percevoir plus de pauvreté dans la zone urbaine que rurale.

### Les personnes de 65 ans et plus

Les personnes de 65 ans et plus totalisent 3 890 individus dont un peu plus de femmes que d'hommes. Les femmes sont au nombre de 2 190 et les hommes, de 1 700. Parmi l'ensemble des personnes de 65 ans et plus, 910 (23 %) vivent seules. Comme pour la MRC de la Région-Sherbrookoise, ce taux croît avec les années. En 1991, 21 % des gens de 65 ans et plus vivaient seuls et 20 % en 1986 (Institut de la statistique du Québec, 1999).

Somme toute, les données concernant ces deux MRC démontrent le vieillissement de la population, et principalement, dans la MRC de la Région-Sherbrookoise. Ressortent aussi bon nombre d'indicateurs de pauvreté, et de nouveau, surtout pour cette même MRC. La conjugaison de ces deux aspects constitue déjà un argument de poids pour l'existence d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique pour ce bassin de clientèle.

## **1.2. Le secteur d'activité**

- *Le marché*

Dans son bilan, Fontaine (1989)<sup>1</sup> explique qu'en 1989, les personnes âgées de 75 ans et plus constituent la principale clientèle du secteur de maintien à domicile des CLSC de l'Estrie. Près de la moitié des services leur sont destinés. Ces constatations conjuguées aux données démographiques présentées en introduction, s'avèrent déjà une base solide pour implanter une coopérative de services à domicile.

En 1989, des services à domicile existent afin d'accroître la qualité de vie des personnes en perte d'autonomie et de prolonger leur maintien dans leur milieu naturel. Ces services sont dispensés par le réseau des affaires sociales. Toutefois, ces services ne suffisent pas à la demande d'une population qui se fait de plus en plus vieillissante et qui nécessite, inévitablement, davantage de soins. Les besoins sont tels que même des entreprises privées ont commencé à exploiter ce marché (Fontaine, 1989).

---

<sup>1</sup> Comme il est mentionné en introduction, il s'agit d'une intervenante communautaire du CLSC SOC. Elle élabore un rapport traduisant les résultats du projet pilote de la Coopérative.

Une étude de marché, qui détermine entre autres la concurrence potentielle, est d'ailleurs réalisée par les organisateurs communautaires du CSLS SOC. Des services en entretien ménager ou pour l'exécution de travaux plus lourds existent déjà, mais les entreprises desservent plutôt l'ensemble de la population. Fontaine souligne à ce sujet qu'« aucune de ces entreprises ne s'adresse d'ailleurs exclusivement aux personnes âgées. On constate donc une pénurie de ressources privées offrant des services conformes à l'ensemble des besoins d'aide à domicile de la clientèle, lesquels services impliquent une approche et une écoute attentives. » (Fontaine, 1989 : 8).

- *Un peu d'histoire*

Il n'y a pas que le vieillissement de la population qui explique la fondation de la Coopérative. Comme le soulignent Vaillancourt et Jetté (1999), la reconfiguration du système de la santé et des services sociaux et des politiques rattachées au maintien à domicile, a également des répercussions, qui influencent la naissance des entreprises de l'économie sociale œuvrant en aide domestique. Les services à domicile constituent une part plus qu'importante de la politique de maintien à domicile. Le logement, le transport, le revenu, sont les autres axes de cette politique. Pour leur part, les services à domicile se subdivisent en cinq champs : les soins à domicile, les services de réadaptation, les services psychosociaux, les services de répit et de gardiennage et, évidemment, l'aide à domicile. Mais, voyons les éléments qui ont mené à l'aboutissement de cette politique.

Ce n'est qu'en 1979 que le gouvernement du Québec adopte une politique concernant les services d'aide à domicile. Cette politique fait peu de place au secteur privé dans l'offre de tels services et accorde davantage d'attention à l'apport de l'État et de ses institutions, de même qu'à la contribution du secteur communautaire. À cette époque, les CLSC constituent les établissements de premier choix concernés par l'offre des services à domicile. Par ailleurs, la politique précise le rôle important des organismes communautaires. Les CLSC n'ont pas « la responsabilité de répondre à tous les besoins » (*Ibid.* : 6). Les subventions émanant du SSOC (Service de soutien aux organismes communautaires) relevant du MSSS (ministère de la Santé et des Services sociaux) vont davantage en direction des organismes bénévoles.

En effet, les montants distribués par le SSOC, du moins en direction des organismes concernant les personnes âgées, allaient d'abord à des organismes bénévoles dans le but de favoriser la stabilité de leur infrastructure. [...] Les organismes bénévoles subventionnés s'occupaient principalement de fournir aux personnes âgées du transport, de l'accompagnement civique, des repas le midi, des visites d'amitié, etc. (*Ibid.*).

Les années 1980 sont plutôt difficiles pour les CLSC, relativement à leur mandat de soins à domicile. Il devient de plus en plus ardu d'appliquer la politique de 1979. D'une part, cette politique ne permet pas le recours à une privatisation des services. D'autre part, les CLSC n'obtiennent pas les fonds nécessaires à l'offre de services pour répondre véritablement à la demande.

C'est ainsi que les CLSC ne peuvent appliquer, tel qu'il était prescrit dans la politique d'aide à domicile, l'offre de services. Au fil du temps et plus précisément depuis le milieu des années 1980,

les CLSC [...] ont pris l'habitude de favoriser une distribution mixte des services, soit une distribution assumée en partie par le personnel public des CLSC, en partie par du personnel de ressources marchandes, en partie par du personnel rémunéré d'organismes communautaires et coopératifs, en partie par du personnel bénévole non rémunéré, dont les aidants naturels recrutés souvent parmi les proches de la famille et qui sont le plus souvent des femmes. (Vaillancourt et Jetté, 1999 : 8).

Autre élément intéressant : d'autres facteurs que la baisse des coûts, sont à la source de la privatisation et de la communautarisation des services d'aide à domicile. Les conventions collectives des CLSC ne permettent pas aux infirmières et aux auxiliaires familiales de dispenser les services tôt dans la journée, en soirée ou en fin de semaine. Or, une hausse de la demande des services à domicile en dehors des heures régulières de travail découle de la stratégie de désengorgement des urgences des centres hospitaliers à partir de 1986. C'est alors que les CLSC ont recours à du personnel issu du secteur privé.

Vers la fin des années 1980, l'accès à des programmes d'employabilité modifie l'offre des services d'aide à domicile. Dorénavant, les organismes communautaires peuvent embaucher des personnes prestataires de la sécurité du revenu pour dispenser ces services et cela constitue, dès lors, un nouveau moyen de financement.

C'est au début des années 1990 qu'émergent les premières entreprises d'économie sociale en aide domestique, comme la Coopérative de services à domicile de l'Estrie. Ces projets comptent beaucoup sur les programmes d'employabilité pour assurer leur survie et leur développement. Notons que le Chantier de l'économie sociale s'avère un acteur majeur dans l'émergence de ces entreprises. Il agit à titre de médiateur afin de faire connaître aux « décideurs publics gouvernementaux, ministériels, régionaux et locaux » (Vaillancourt et Jetté, 1999 : 13) les attentes des porteurs de projets locaux, les groupes de femmes, les CLSC, etc. La création du

Programme d'exonération financière (PEF), mieux connu sous l'appellation actuelle PEFSAD (Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique), constitue la base pour le développement des entreprises d'économie sociale en aide domestique : « L'enveloppe budgétaire du PEF [relève] du MSSS et [a pour but] de soutenir financièrement la demande des usagers voulant se prévaloir des services d'aide domestique, soit des personnes âgées en perte d'autonomie et des ménages réguliers. » (*Ibid.* : 14).

Les détails du fonctionnement, dans la pratique, de ce programme sont explicités à la section 4.3. sur les données financières.

### 1.3. Le projet initial

À la base même du projet se trouve « un groupe de personnes qui se réunissaient pour se donner des moyens de parvenir à surmonter les obstacles qui empêchaient [les personnes âgées] de demeurer encore à domicile » (Entrevue 8, 2001 : 4)<sup>2</sup>. Telle est la conception du projet dès le départ. Deux problématiques sont à l'origine du développement de ce projet. L'une que nous avons déjà soulevée, le vieillissement de la population ; l'autre, un besoin d'emploi pour les plus démunis. De fait, un certain nombre de personnes occupent déjà un travail similaire, mais par l'entremise du marché au noir. La Coopérative permettrait donc à ces gens d'intégrer le marché du travail avec les avantages que cela suppose : rémunération à un niveau concurrentiel et avantages sociaux (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e).

Deux objectifs animent les porteurs de ce projet. Le premier consiste donc à maintenir les aînés(es) dans leur milieu naturel, et ce, le plus longtemps possible. Le second objectif vise à intégrer les personnes âgées dans ce projet en mettant à contribution leurs aptitudes (Fontaine, 1989).

Deux principales sources de motivation suscitent l'implication des promoteurs. D'une part, l'état de situation sur le vieillissement de la population présenté au Comité promoteur constitue une première motivation. Un rapport d'enquête a été effectué et démontre, statistiques à l'appui, le vieillissement grandissant de la population (voir l'introduction). La région de l'Estrie représente l'une des plus touchées par ce phénomène. D'autre part, la formule coopérative représente la

---

<sup>2</sup> Il s'agit d'une entrevue réalisée auprès de l'ancien président de la Coopérative. C'est une personne qui est demeurée active dans cette entreprise depuis son origine.

seconde source de motivation. L'ancien président soulève que cette formule s'avère intéressante puisqu'elle fait appel à l'implication des gens et, plus encore, des principales intéressées, les personnes âgées. Beaucoup de personnes impliquées dans le comité promoteur sont des retraitées et cela ne constitue pas une donnée négligeable. À cela s'ajoute l'idée que les gens se disent qu'éventuellement ils devraient eux-mêmes, sans doute, faire appel à de tels services (Entrevue 8, 2001).

#### **1.4. Les promoteurs**

Le comité promoteur réunit 15 personnes. Nous pourrions dire que le comité se divise en deux catégories : les retraités et les conseillers. Issus de différents milieux professionnels, les promoteurs relèvent tant du milieu médical, que de l'enseignement, de l'Église et des caisses populaires. Il faut également souligner la présence de deux intervenantes communautaires du CLSC SOC (Fontaine, 1989). La rencontre de tous ces gens favorise le rassemblement d'expériences comme de connaissances diverses. Toutefois, sur le plan coopératif, l'ancien président confie qu'il est un des seuls à détenir une certaine expérience par l'intermédiaire de cours en coopération (Entrevue 8, 2001).

Certes, l'ancien président soulève que la formation de ce comité se fait plutôt de façon informelle, les personnes s'étant greffées au comité davantage de bouche à oreille que par l'entremise d'une démarche bien établie. L'assignation des rôles se réalise selon les intérêts et les aptitudes des gens (Entrevue 8, 2001). Cependant, la principale fonction de ce comité est de réunir les compétences nécessaires parmi les promoteurs pour que la Coopérative parvienne à l'étape de l'assemblée de fondation (Fontaine, 1989). C'est pourquoi, dans son rapport, Fontaine explique que « chaque membre de ce Comité fut minutieusement choisi [par les organisateurs communautaires] afin que l'on puisse y retrouver une diversité de compétences et des agents multiplicateurs efficaces » (*Ibid.* : 8).

### 1.5. Les appuis

Les premières demandes de subvention permettent d'amasser des fonds qui servent principalement à des outils promotionnels, au matériel de bureau ainsi qu'au salaire de la directrice (Fontaine, 1989).

La Coopérative dispose de 53 400 \$ en subvention pour enclencher la première année d'exercice en 1991. Autonomie des aîné(es) (programme d'aide pour le démarrage et le développement d'organismes) (40 674 \$), Nouveaux Horizons (programme de soutien matériel pour les groupes de personnes âgées) (2 942 \$), Programme développement de l'emploi (7 982 \$), Défi 1990 (programme de création d'emplois pour les étudiants) (1 802 \$), font partie des programmes de subvention auxquels la Coopérative a pu participer à son origine. L'organisme dispose également des parts sociales des membres d'une valeur de 10 \$ chacune (2 315 \$). À ces montants, s'ajoutent 4 000 \$ en parts privilégiées de la Fédération des coopératives d'habitations populaires des cantons de l'Est, de la Coopérative funéraire de l'Estrie et de 10 caisses populaires. En l'an 2000, 22 caisses ont investi en parts privilégiées pour la Coopérative, la Coopérative funéraire de l'Estrie n'a pas réinvesti et la Fédération des coopératives d'habitations populaires des cantons de l'Est n'existe plus (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 1991 ; Côté, 1989).

Quant aux appuis moraux, une personne du mouvement Desjardins témoigne de son appui pour la cause de la Coopérative. Sans faire partie du comité promoteur ou du conseil d'administration, il s'avère un collaborateur non négligeable (Entrevue 8, 2001).

Le mouvement Desjardins, par l'assurance-vie Desjardins-Laurentienne, constitue d'ailleurs un appui de grande importance. Tout d'abord, il s'implique auprès de la Coopérative sur le plan promotionnel. Il imprime les feuillets publicitaires de la Coopérative. Outre ces formes d'appui, le mouvement Desjardins contribue à la création de contacts avec des personnes du milieu qui sont favorables au développement de la Coopérative (Entrevue 8, 2001).

La Coopérative peut compter aussi sur des dons en ressources matérielles, notamment de l'ameublement de la Ville de Sherbrooke (Entrevue 8, 2001). Des appuis sur le plan organisationnel de la part de la CDE (Coopérative de développement de l'Estrie) permettent à la Coopérative d'avoir accès plus facilement, entre autres, à des comptables (Entrevue 8, 2001).

Sur le plan politique, des démarches sont effectuées auprès du député fédéral de Sherbrooke afin de mieux connaître la façon d'avoir accès aux programmes fédéraux (par exemple, Autonomie des aîné(es), Nouveaux Horizons et Défi 1990). La Coopérative bénéficie ainsi de ces programmes qui sont d'une aide appréciable au cours des premières années. À cette époque, des démarches semblables sont aussi entreprises auprès du gouvernement provincial, mais il n'existe pas encore de tels programmes (Entrevue 8, 2001).

Nonobstant toutes ces formes d'appui, l'ancien président explique qu'il a toujours tenu à la liberté d'action de la Coopérative. Il ne voulait, d'aucune façon, des formes d'ingérence dans leur travail. Il y a toutefois certaines relations particulières avec le mouvement Desjardins. Par exemple, il précise que pour le choix d'un plan d'assurance collective, il vaut peut-être mieux maintenir la collaboration avec le mouvement Desjardins que de souscrire à une institution qui n'a jamais encouragé la Coopérative auparavant et ce, même si le coût était plus élevé. L'ancien président maintient qu'il est très facile après une première année de collaboration d'augmenter les primes d'assurances. « Et, en dernier ressort, je pense qu'on est gagnant d'encourager celui qui nous encourage. Mais, ça ne se fait pas à n'importe quel prix ! » (Entrevue 8, 2001 : 8).

Parmi les appuis les plus significatifs, notons celui du gouvernement fédéral. De l'avis de l'ancien président, les subventions ont permis de ne pas répéter le même scénario qui se produit dans certains organismes communautaires : ils sont créés et doivent fermer leurs portes après quelques temps faute de ressources financières. Sans l'accès aux programmes fédéraux mentionnés précédemment, soutient-il, la Coopérative aurait probablement subi le même sort. Néanmoins, une particularité de la philosophie de la Coopérative réside en son désir d'indépendance. Rapidement après sa création, les porteurs de ce projet réalisent que la Coopérative ne doit pas être dépendante du Gouvernement. Ils veulent trouver des moyens pour financer les activités (Entrevue 8, 2001).

## 1.6. Le démarrage de l'entreprise<sup>3</sup>

- *Les différentes étapes*

Trois démarches sont nécessaires afin de mieux cerner les caractéristiques de ce projet : une consultation générale, un sondage et une tournée d'organismes.

Afin de saisir le pouls des principales intéressées, les personnes âgées, quant à la nécessité d'une telle coopérative, on les consulte à l'occasion de la tournée annuelle du conseil régional de l'Âge d'Or de l'Estrie. C'est ainsi que 270 personnes représentant alors au-delà de 4 000 membres sont consultées. Cet exercice permet de mieux baliser ce projet. Sont ciblés les types de services, le mode de fonctionnement et la structure pertinente pour répondre aux besoins des gens.

Cette première consultation permet le passage à une autre étape : déterminer plus précisément la clientèle. Un sondage est réalisé auprès de 131 personnes appartenant aux différentes couches socio-économiques de la société, de divers groupes d'âge, avec des états de santé variés. Ce sondage permet de confirmer les besoins des personnes en aide à domicile ainsi que le souhait des aînés de demeurer le plus longtemps possible à leur domicile. De fait, 80 % des gens consultés désirent engager une personne au lieu d'entrer en centre d'hébergement. En outre, 75 % des gens croient qu'une aide à domicile serait plus économique. Sont également relevés des besoins pour l'exécution de tâches régulières ou plus particulières. Pour ce qui est des tâches saisonnières, 54 personnes en expriment un besoin, 42 en ce qui a trait aux petits travaux de réparation, 23 pour un entretien ménager régulier. C'est alors que le sondage confirme les besoins des personnes âgées au regard de l'offre et l'accessibilité des services d'aide à domicile pour leur permettre de rester plus longtemps chez elles. La majorité des gens consultés (91,3 %) soulignent qu'ils ont la capacité financière de déboursier pour de tels services. Toutefois, le recours à ces services se ferait davantage occasionnellement, soit quelques heures par semaine, voire par mois. La capacité financière des gens consultés est alors évaluée en fonction de ces besoins non réguliers. Enfin, 90,2 % des gens révèlent qu'ils utiliseraient les services de la Coopérative préférablement à un autre type d'organisme.

---

<sup>3</sup> Il faut prendre note que pour toute la partie du démarrage de la Coopérative, les informations sont tirées du Bilan de fin de projet réalisé par Louise Fontaine, intervenante communautaire du CLSC SOC (1989). Les autres sources utilisées seront citées en temps opportun.

Par ailleurs, afin de s'assurer définitivement du choix de la formule coopérative, on a effectué des visites dans quatre organismes de Montréal offrant des services de maintien à domicile, mais avec diverses structures de fonctionnement : Service présence famille (organisme sans but lucratif regroupant des travailleurs), Auxi-plus (coopérative de travailleurs), Aide aux foyers, Berthiaume du Tremblay (organisme sans but lucratif regroupant des membres requérants et une banque de personnes ressources pour divers travaux), Service de maintien à domicile Pointe-St-Charles (Agence privée d'auxiliaires familiales) (Fontaine, 1989 : 6). La formule de coopérative de services constitue définitivement le choix de la structure de fonctionnement. Dans ce type de coopérative, les membres, et en l'occurrence les personnes âgées, priment sur les travailleurs. Voilà un élément intéressant sur lequel nous reviendrons ultérieurement. De plus, Fontaine (1989) explique dans son bilan que cette formule assure une certaine qualité des employées puisque celles-ci sont sélectionnées par la Coopérative et non à l'aide d'une procédure de gré à gré. Finalement, élément déterminant dans ce choix : c'est la Coopérative qui embauche les employées et non les personnes âgées elles-mêmes. En fait, embaucher une personne requiert beaucoup de démarches et cela pourrait paraître lourd pour les personnes âgées.

C'est ainsi que la fin de ce parcours marque le début de la constitution d'un comité promoteur de quinze personnes, sept retraités et huit conseillers. Ces personnes mettent à profit leurs connaissances et leurs expériences respectives afin que le projet atteigne une seconde étape : l'assemblée de fondation.

L'ancien président précise qu'il existe en quelque sorte deux volets à ce comité. Le premier, davantage actif, voit à la mise en place des services ; le second s'occupe du financement, mais certaines interrogations demeurent concernant sa véritable efficacité. De plus, deux intervenantes du CLSC sont là pour appuyer les promoteurs dans leurs démarches lorsqu'ils en ont besoin (Entrevue 8, 2001).

L'implication des promoteurs ne s'est cependant pas limitée au comité de promotion. Effectivement, ce sont les promoteurs qui siègent, par la suite, au conseil d'administration. Deux personnes sont toujours impliquées au conseil d'administration, dont l'ancien président que nous avons rencontré en entrevue (Entrevue 8, 2001).

La réalisation d'une étude de faisabilité se veut une démarche de validation des étapes antérieures. Le comité promoteur désire offrir quatre services au départ, soit l'entretien ménager

régulier, l'accompagnement, les grands ménages et l'entretien domiciliaire. Pour ce qui est des trois premiers services, les promoteurs ne rencontrent pas d'obstacles quant aux lois sur les qualifications professionnelles. Cependant, l'entretien domiciliaire nécessite un permis d'entrepreneur général en rénovation, réparation et modification de bâtiments résidentiels. Les coûts élevés et les nombreuses démarches pour l'obtention d'un tel permis font basculer le choix du comité vers l'offre des trois premiers services, et l'entretien domiciliaire, par conséquent, est remis à plus tard.

Un processus juridique chemine parallèlement à l'étude de faisabilité. Une demande de statut de constitution est adressée à la Direction des coopératives du ministère de l'Industrie et du Commerce. L'élaboration d'une proposition de règlements de régie interne ainsi que la préparation des registres de la Coopérative, font partie également d'autres démarches. On parvient donc à l'assemblée de fondation.

Une conférence de presse et une campagne de promotion préalable portent fruit : 100 personnes retraitées sont présentes à l'assemblée de fondation du 1<sup>er</sup> mai 1989. La tenue d'une séance d'information précédant cette assemblée a permis aux personnes de saisir ce qu'est une coopérative de services à domicile, les objectifs et l'orientation privilégiée. C'est ainsi que 96 personnes deviennent membres de la Coopérative et un conseil d'administration de neuf personnes est élu.

Lors de la première rencontre du conseil d'administration, sont attribués les postes de président, de vice-président, de secrétaire, de trésorier et de conseillers. Trois comités de travail sont créés : financement, promotion-recrutement, ainsi qu'information aux membres. Cinq conseillers du conseil d'administration se distribuent les comités, ceux-ci étant sous la responsabilité de la vice-présidence.

Or, ces comités, aux dires de la directrice, ne prennent pas réellement forme dans le quotidien de la Coopérative. Au fil des ans, ces comités sont appelés à se modifier tant dans leurs rôles que dans leurs dénominations. Même s'ils existent toujours sur papier, ils ne font pas partie de la vie de l'entreprise.

En octobre 1989, un sondage est effectué auprès des membres de la Coopérative afin d'être plus en mesure de cerner les types de services désirés et la fréquence d'utilisation prévue. On procède donc à une analyse des besoins. Ainsi, 150 questionnaires sont acheminés aux membres et 73 sont retournés dûment complétés (48,6 % de participation). C'est le grand ménage, avec 67,1 % (49 personnes), qui suscite le plus d'intérêt ; ensuite vient l'entretien ménager régulier, avec 42,4 % (31 personnes) ; et enfin, l'entretien saisonnier avec 32,8 % (24 personnes) (les taux élevés de pourcentages s'expliquent d'ailleurs par le fait que les choix ne sont pas exclusifs et chaque personne pouvait cocher plus d'un service). La fréquence d'utilisation n'est pas concluante au sens où les réponses sont très variées. La Coopérative utilise donc davantage ces données pour l'organisation du travail sur le plan de la planification et de l'utilisation des ressources (Côté, 1989).

- *L'organisation du travail*

L'ancien président explique que la Coopérative ne pouvait pas fonctionner uniquement sur la base du bénévolat. Le comité promoteur s'active donc pour procéder à l'embauche de la directrice générale le plus rapidement possible. À partir de la fondation de la Coopérative, le comité promoteur n'existe plus d'un point de vue légal. C'est alors que la permanence devient importante dans le quotidien (Entrevue 8, 2001).

- *Certaines difficultés...*<sup>4</sup>

La principale difficulté que connaît la Coopérative est attribuable au financement. La subvention émanant du gouvernement fédéral se fait attendre quelque temps et le comité promoteur ne peut « engager de financement » (Entrevue 8, 2001 : 9) avant une réponse positive du gouvernement fédéral. Le développement de la Coopérative est donc freiné par ce délai d'attente. Certains vivent une déception aussi puisque les services sont également ralentis par le manque de personnel. En contrepartie, l'ancien président souligne le côté positif de cette situation. Le délai favorise la clarification de leur projet et il avance que l'engagement des gens s'accroît pour ceux qui tiennent davantage à la concrétisation du projet. Au sujet des difficultés de financement, la directrice souligne que « le fait qu'il n'y avait pas de subvention récurrente [...] a permis de développer une gestion très conservatrice, intelligente » (Entrevue 1, 2001 : 17)<sup>5</sup>.

Autre difficulté : la collaboration des fonctionnaires. Ceux-ci éprouvent de la difficulté à comprendre la nature même d'une coopérative qui ne relève ni d'une entreprise privée traditionnelle ni d'un organisme communautaire. L'ancien président soutient que la transparence dont la Coopérative fait preuve au regard du statut juridique porte fruit. Une fois que les fonctionnaires saisissent bien sa situation, la collaboration est bonne.

Un certain malaise, voire de l'envie, se manifeste au cours des années à l'égard de la Coopérative, notamment face à sa réussite. À ce sujet, l'ancien président explique que pour qu'un tel projet se développe, l'implication des gens constitue la clé du succès. Sans

---

<sup>4</sup> Les informations révélées sous cette rubrique sont principalement tirées d'une entrevue avec l'ancien président (Entrevue 8, 2001).

<sup>5</sup> Cette entrevue a été réalisée auprès de la directrice.

l'engagement des personnes et la mise en commun des efforts, un tel projet ne peut s'inscrire dans le temps et devenir une entreprise d'une telle envergure.

- *L'évolution des services*

Avec les années, les services évoluent et se développent. Le ménage régulier constitue le premier service offert. Le grand ménage vient s'ajouter, par la suite, avec le service de gardiennage et d'accompagnement. Au fil du temps, des services d'aide à la personne sont mis sur pied, mais aucun soin concernant la santé ne peut être prodigué. Ce sont des personnes détenant une formation d'auxiliaire familiale et sociale, par exemple, qui dispensent les soins à la personne (Entrevue 8, 2001).

Parmi les services qui sont créés et qui ont été abolis, on peut noter le service de déneigement et celui de tonte de gazon. L'organisation de tels services est très difficile et non rentable en raison de plusieurs facteurs (la température, le travail saisonnier, la disponibilité de la main-d'œuvre, l'équipement, etc.). La Coopérative est membre du comité local de la Coopérative jeunesse de services et leur réfère le service de tonte de gazon (*Ibid.*).

Ceci n'est qu'un portrait de l'évolution des services offerts par la Coopérative, au fil des ans. L'éventail des services dispensés actuellement, en 2001, est précisé à la section 4.4.1. sur les services offerts. Comme il s'agit, à l'origine, d'un projet pilote, une intervenante communautaire du CLSC SOC réalise un bilan de cette expérience. C'est donc en juin 1989 que Fontaine écrit quelques phrases qui expriment bien, selon nous, l'esprit dans lequel se déroule ce projet et la façon dont la suite des événements est envisagée : « Notre rôle en tant qu'intervenant et établissement devient donc un rôle de support, mais aussi un rôle de partenaire. Il importe de tenir compte des limites de cet organisme et d'être respectueux de ses orientations. » (Fontaine, 1989 : 11).

Les opérations de la Coopérative débutent alors à l'automne 1990 (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e).

## 2. La présentation des acteurs

### 2.1. Les acteurs et actrices de la Coopérative

- *Les membres du conseil d'administration*

Élus par l'Assemblée générale, neuf administrateurs composent le conseil d'administration, dont cinq hommes et quatre femmes. Un président, un vice-président, un secrétaire, un trésorier ainsi que cinq conseillers, font partie du conseil (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 1989). Il s'agit de retraités, même si actuellement tous les membres, indépendamment de leur âge, peuvent y siéger (voir l'explication à la section 3.2.1. sur les membres). Aucune employée ne peut cependant faire partie de cette instance puisqu'il s'agit d'une coopérative d'usagers. Comme l'explique l'ancien président, ce règlement existe afin de s'assurer que les membres aient vraiment leur place dans la gestion de la Coopérative. Cela constitue un moyen pour éviter qu'une employée manipule les membres de cette instance à des fins individuelles, comme de voter une augmentation de salaire par exemple (Entrevue 3, 2001)<sup>6</sup>.

Autre particularité de la composition du conseil d'administration : aucun représentant d'organisme communautaire ou d'établissement public. De fait, comme ce sont uniquement les usagers qui peuvent être membres de la Coopérative, il ne peut y siéger de représentant d'établissement (Entrevue 3, 2001). Ainsi, les membres sont les seuls gestionnaires.

Il n'existe pas de critères spécifiques pour l'implication des membres au sein du conseil d'administration, sinon leur intérêt pour la cause. L'ancien président évoque une réticence concernant la notion d'«expert». Il ne croit pas en la nécessité de recruter des experts dans des domaines spécifiques pour gérer la Coopérative. Il se méfie de l'attitude que pourraient développer les personnes « expertes » en se croyant indispensables pour l'entreprise. L'adoption d'un processus informel quant au recrutement le rend davantage à l'aise (Entrevue 3, 2001).

---

<sup>6</sup> Il s'agit d'une entrevue effectuée avec l'ancien président.

- *L'ensemble des employées<sup>7</sup>*

La Coopérative compte 131 employées en date de juillet 2001, dont huit hommes (6 %) et 123 femmes (94 %). L'âge moyen se situe à 44 ans. De l'ensemble des employées, 79 (60 %) d'entre elles travaillent à temps plein et 52 (40 %) occupent un emploi à temps partiel. La moyenne d'heures par semaine se situe ainsi à 21,7.

- *Le personnel administratif*

Le personnel administratif se compose de huit personnes dont la directrice, les deux responsables de département, la secrétaire réceptionniste, les agentes d'affectation (2) et les agentes administratives (2) (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e). Un seul homme fait partie du personnel administratif. Quatre personnes possèdent un DES (diplôme d'études secondaires), une personne un DEC (diplôme d'études collégiales) et trois personnes un baccalauréat. L'ensemble des membres de ce secteur travaillent à temps plein, soit une moyenne de 35 heures par semaine. Le salaire moyen s'élève à 14,88 \$ de l'heure. La majorité du personnel administratif est âgée entre 41 et 50 ans.

- *Les préposées à domicile*

Il s'agit de sept hommes et 116 femmes ; 71 travaillent à temps plein et 52 à temps partiel pour une moyenne d'heures hebdomadaires de 20,8. Le salaire moyen se situe à 8,77 \$ de l'heure. Tout comme le personnel administratif, leur âge se trouve majoritairement entre 41 et 50 ans.

- *La clientèle*

Comme il s'agit d'une coopérative d'usagers, la clientèle de l'entreprise se compose de ses membres. En l'an 2000, la clientèle de la Coopérative est passée à 2 589 membres. C'est entre l'année 1999 et 2000 que la Coopérative a connu la plus forte hausse d'adhésion en passant de 2 028 membres à 2 589 (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e).

---

<sup>7</sup> Notons que les statistiques révélées dans les parties qui suivent concernant les employées sont tirées des dossiers du Service de la paie.

La Coopérative dessert en grande partie une clientèle âgée, tant une personne en perte d'autonomie qu'une personne qui requiert de l'aide occasionnelle pour des travaux plus lourds. Cependant, une clientèle s'ajoute depuis la fondation de l'organisme en 1989 : les personnes de 50 ans et moins. En 1994, la Coopérative décide de desservir une population plus jeune qui présente divers besoins suite à un accident de la route ou du travail, un retrait préventif de maternité ou un congé de maternité, une convalescence à court terme. Une autre catégorie de personnes se joint à la clientèle de la Coopérative à cette époque : des travailleurs qui souhaitent améliorer leur qualité de vie. Il s'agit en fait de la catégorie nommée « les ménages actifs » (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 1999).

Malgré les profils différents que peut présenter la clientèle, qui sont les membres de façon générale ? Notons toutefois que nous présenterons des données concernant la clientèle dite « active » de la Coopérative ; c'est-à-dire les clients réguliers qui utilisent les services chaque mois. Donc, les données suivantes se rapportent aux 900 membres actifs de la Coopérative qui payent des factures tous les mois.

L'âge moyen se situe à 66 ans. Sur l'ensemble des clients actifs, 351 (39 %) sont âgés de moins de 65 ans, 198 (22 %) de 65 ans à 74 ans et 351 (39 %) de 75 ans et plus. Les chiffres permettent ainsi de constater que la clientèle de la Coopérative est principalement composée de personnes âgées, dans une proportion de 61 %. Parmi les personnes de moins de 65 ans, 54 (6 %) sont référées par un CLSC. Fait intéressant : 810 (90 %) clients vivent seuls, relativement à 90 (10 %) qui vivent avec un conjoint (Régie de l'Assurance maladie du Québec, 2001). Nous pouvons poser l'hypothèse qu'une personne en perte d'autonomie vivant seule a besoin de soins qui influencent la possibilité de demeurer ou non à son domicile. Un employé souligne d'ailleurs que :

Des gens âgés, normalement, ils ne veulent pas s'en aller tout de suite dans ce qu'on appelle un hospice, un foyer ou une résidence pour personnes âgées. Donc, je pense que c'est bon qu'il y ait des gars comme nous autres qui vont aider à ces gens-là pour garder maison plus longtemps. (Entrevue 7, 2001 : 2)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Il s'agit d'une entrevue réalisée avec un employé de la Coopérative.

De plus, les femmes sont davantage présentes parmi la clientèle. Elles sont au nombre de 711 (79 %), comparativement à 189 (21 %) pour les hommes (Régie de l'Assurance maladie du Québec, 2001).

## 2.2. Le réseau<sup>9</sup>

Dans un premier temps, soulignons la présence de protocoles d'entente entre la Coopérative et les CLSC de la Région-Sherbrookoise de même qu'avec le Carrefour de la santé et des services sociaux du Val-Saint-François. Ces protocoles permettent de jeter les bases d'une collaboration afin d'assurer la complémentarité des services d'aide à domicile pour le mieux-être des personnes qui en ont besoin. En fait, il s'agit d'un engagement pour souligner que la Coopérative dessert sa clientèle, mais en aucun temps, il n'est question de contrats assurant un minimum d'heures de service pour la Coopérative. Les intervenants des organismes suggèrent aux personnes âgées, par exemple, d'utiliser les services de la Coopérative, mais celles-ci ont le choix de requérir les services d'autres organismes. Les protocoles d'entente ne stipulent donc pas non plus une référence systématique de la clientèle vers la Coopérative.

D'une façon générale, la directrice soutient qu'elle est satisfaite de ces collaborations et plus particulièrement avec le Carrefour de la santé et des services sociaux du Val-Saint-François. En effet, celui-ci effectue une partie du travail que la Coopérative devrait normalement faire en rendant visite aux personnes âgées : l'évaluation financière. Cette façon de faire diminue la tâche de la Coopérative. La situation est toutefois un peu délicate avec les CLSC. En effet, la directrice indique que « c'est plus avantageux pour eux autres d'offrir ces services-là [en aide domestique] par l'intermédiaire d'une coopérative, c'est meilleur marché. Par contre, faudrait pas faire perdre des emplois aux gens qui sont à la base, les auxiliaires [familiales] » (*Ibid.* : 13).

Malgré cette crainte,

depuis la création des entreprises d'économie sociale en aide domestique en 1997 [...], le nombre d'auxiliaires familiales en CLSC a augmenté de 148 postes équivalents temps plein, continuant ainsi de croître selon [une] augmentation annuelle moyenne d'un peu plus de 3 %. [...] S'il y a eu substitution de postes, ce n'est pas en remplacement de ceux du secteur public mais bien plutôt par le recyclage du travail

---

<sup>9</sup> La partie sur le réseau a été réalisée principalement grâce à une entrevue avec la directrice (Entrevue 1, 2001) et un document dressant l'éventail des représentations de la directrice (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001f). Les autres sources utilisées seront précisées en temps opportun.

effectué dans le cadre des programmes Extra et du travail au noir. (Chantier de l'économie sociale, 2001 : 14).

*Ainsi, d'après ces données, nous pouvons constater que l'offre des services d'aide à domicile par les entreprises de l'économie sociale n'enlève pas d'emplois aux auxiliaires familiales des CLSC.*

Par ailleurs, en ce qui concerne les protocoles d'entente avec les CLSC, une autre forme de collaboration est envisagée. Lorsque la Coopérative et les CLSC auraient un même client et que celui-ci présenterait des problèmes de santé majeurs, la Coopérative ferait partie du plan d'intervention. Il s'agit pour le moment d'un souhait. La directrice explique que cette collaboration est pertinente puisque les préposées à l'entretien ménager peuvent observer les comportements de la personne dans son quotidien. En ce sens, la Coopérative possède une certaine expertise qui pourrait être profitable pour les interventions des CLSC.

En termes de collaboration, il existe également des liens avec la CSST (Commission de la santé et de la sécurité au travail) et la SAAQ (Société de l'assurance automobile du Québec). Lorsque surviennent des accidents, ces deux institutions recommandent les services de la Coopérative aux personnes ayant des besoins à domicile. Cependant, pour le moment, il n'y a pas véritablement d'entente formelle. Ce sont davantage des partenariats en développement.

Il existe aussi un réseau de services aux aînés. Ce réseau effectue des références entre les organismes. D'abord l'existence d'un annuaire téléphonique des différentes ressources permet d'avoir accès facilement à l'éventail des services disponibles sur le territoire pour les personnes âgées. C'est ainsi que tout dépendant des besoins des aînés lors des demandes de services, la Coopérative peut les référer, par exemple, à La Popote roulante de Sercovie (service de repas livrés à domicile) et *vice versa*. La directrice mentionne que le but premier consiste à venir en aide aux personnes âgées. La Coopérative favorise donc la référence lorsque c'est plus approprié.

- *Au palier local*

La directrice siège au Réseau volontaire des entreprises d'économie sociale. Il s'agit d'un réseau regroupant tous les secteurs de l'économie sociale et où les membres sont invités à échanger leur expertise. La directrice prend part aussi au comité local de la Coopérative jeunesse de services.

Les membres de ce comité agissent à titre de parrains pour les jeunes coopérant(es) et leur prodiguent conseils et support.

- *AU PALIER RÉGIONAL*

La directrice siège au conseil d'administration de la CDE (Coopérative de développement de l'Estrie). Cette implication permet de maintenir le lien avec le volet coopératif. Elle siège aussi au PLOS (Plan local d'organisation des services) où elle apporte la préoccupation du maintien à domicile des personnes âgées.

La directrice est présente à la Table des entreprises d'économie sociale en aide domestique de l'Estrie (TEESADE). La directrice précise en entrevue (Entrevue 6, 2001) que cette Table regroupe des directeurs d'entreprises d'économie sociale et constitue un réseau de support. Il s'agit cependant d'un réseau très jeune puisqu'il rassemble des entreprises créées depuis 1998 environ. Il y a déjà deux personnes qui ont quitté leur poste de direction, ce réseau éprouve donc quelques difficultés.

Sur le plan de la représentation des femmes aux diverses instances, la directrice siège aussi au regroupement Les Pépines (Promotion des estriennes pour initier une nouvelle équité sociale). Cette implication s'avère précieuse pour la directrice qui évoque l'importance que les femmes soient représentées dans les instances décisionnelles. Enfin, au sujet d'implication régionale, la directrice siège à la Table de concertation contre la violence aux personnes âgées de l'Estrie ainsi qu'au Comité intercoopératif. Ce dernier rassemble différentes coopératives dans l'optique de trouver des moyens concrets pour mettre en commun les services des différentes coopératives.

- *Au palier provincial*

La directrice siège à la Table des directeurs généraux membres de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec, qui se rencontrent quatre fois l'an à raison de deux jours consécutifs. Il s'agit du second réseau de support pour la directrice (Entrevue 6, 2001). Un membre du conseil d'administration de la Coopérative est membre également de celui de la Fédération des coopératives des services à domicile du Québec. La Coopérative y représente l'Estrie et la Montérégie ; il s'agit donc d'un dossier assez important.

- *Sur le plan politique*

La principale collaboration sur le plan politique est venue du député fédéral, concernant l'aide pour l'obtention de subventions dans les débuts de la Coopérative (voir la section 1.5. sur les

appuis). En dehors de cela, il n'y a pas véritablement eu de partenariat sur le plan politique, mais davantage de collaborations en fonction des besoins exprimés.

- *Les regroupements*

Deux organisations existent au niveau provincial pour regrouper toutes les entreprises d'économie sociale en aide domestique : le Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ) et la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ) (Fournier, 2001). La Coopérative fait partie de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec. Celle-ci est une ressource importante aux yeux de la directrice. Perçue même comme une marraine, la Fédération fournit support moral, conseils, consultants, etc. La directrice explique que la Fédération vient en aide à chacune des coopératives. Elle a vu bien des difficultés et peut leur venir en aide puisque souvent des problèmes similaires peuvent déjà s'être présentés ailleurs. La Fédération a pour ainsi dire développé une expertise. La directrice ajoute aussi que la Fédération est distante du problème d'un point de vue émotif, alors que ce n'est pas le cas pour elle qui se situe au cœur de l'action quotidienne (Entrevue 6, 2001).

- *Les effets de ces collaborations*

Les partenariats et les collaborations apportent beaucoup à la Coopérative selon la directrice.

Si on réalise qu'on a tous les deux la même difficulté, bien, on va se mettre ensemble pour la régler, de pas [dédoubler] nos services. C'est extrêmement important, moi je le vois de plus en plus extrêmement important. On se sent moins tout seul de toute façon. Autant qu'on peut faire de la promotion de leurs services, autant ils peuvent faire de la promotion de notre service. (Entrevue 1, 2001 : 14).

Les divers partenariats apportent de la visibilité et de la crédibilité également. Effectivement, la directrice indique que cela favorise « des contacts extrêmement importants parce que, par la suite, quand tu vas cogner à une porte, plus les gens entendent parler de la Coopérative, plus c'est facile [...] de se faire ouvrir des portes » (*Ibid.*).

D'une façon générale, les liens sont bons avec les structures de l'économie sociale. En contrepartie, les demandes de subvention ou les démarches de consolidation de budget sont ardues.

Le Gouvernement exige beaucoup de nous autres. Contrairement à, d'après moi, les entreprises privées [...] qui ont [...] les moyens peut-être de se faire faire des plans d'affaires. Mais nous, on trouve que quelquefois faut prouver [...] pour avoir un petit montant d'argent, faut faire un plan d'affaires pour trois ans, prouver que ce montant-là va être réinvesti. [...] Ça nous décourage plus que d'autres choses. Ce qu'on nous exige, avec les moyens qu'on a, c'est lourd ! (*Ibid.* : 16).

Bref, beaucoup d'efforts pour des montants peut-être pas si élevés en bout de ligne. La Coopérative vise de plus en plus l'indépendance à l'égard de ces structures. La directrice souligne que l'organisme souhaite passer de 85 % d'autofinancement à 100 %. Par-dessus tout, la Coopérative ne veut pas d'ingérence dans sa gestion de la part des différentes structures de l'économie sociale. La Coopérative désire leur collaboration et leur reconnaissance pour leur apport dans le milieu, tout en maintenant une liberté d'action (Entrevue 1, 2001).

À ce sujet, Fournier (2001) révèle les propos d'Yves Vaillancourt lors du colloque du Regroupement des EESAD (entreprises d'économie sociale en aide domestique) tenu à Longueuil le 2 novembre 2000.

Les entreprises d'économie sociale en aide domestique [...] doivent se définir elles-mêmes : ce c'est pas au Gouvernement, ni aux régies régionales, ni aux CLSC, de définir la mission des entreprises et de les considérer comme des sous-traitants. Ce n'est pas parce qu'on travaille en partenariat que l'on doit permettre aux instances gouvernementales de définir la mission des EESAD à leur place. Les EESAD doivent être proactives dans la définition de leur avenir. (Fournier, 2001 : 11).

Il est clair que les collaborations, si importantes et nécessaires soient-elles, ne doivent aucunement occasionner une ingérence des partenaires dans la vie interne de l'entreprise. Ceci constitue une préoccupation et des acteurs terrain, et des chercheurs universitaires.

### 3. Le profil institutionnel

#### 3.1. Le statut juridique

Comme il a été expliqué à la section 1.6. sur le démarrage, la volonté d'opter pour une coopérative d'usagers s'est très rapidement fait sentir. Mais quel est l'avis de la directrice et de l'ancien président à ce sujet ?

- *Un choix définitif !*

Pour la directrice, le choix d'une coopérative d'usagers s'avère cohérent avec la mission première de la coopérative, soit le maintien de l'autonomie des personnes âgées. Impliquer ces dernières dès le départ dans le développement de la Coopérative, de même que dans son administration, favorise dès lors leur autonomie et constitue une décision logique (Entrevue 6, 2001).

Le fait que les personnes âgées sont au cœur des décisions et des orientations à prendre, assure aussi que les services sont véritablement en réponse à leurs besoins. Avec cette formule, les membres doivent également s'impliquer sur le plan de la satisfaction des services. Si les membres ne sont pas satisfaits du travail effectué par une employée, ils ont la responsabilité de signaler leur insatisfaction afin que le travail soit immédiatement réajusté et que d'autres membres ne vivent pas la même insatisfaction. Leur participation à ce sujet est centrale (*Ibid.*).

Il faut noter qu'à cet égard, la formule de coopérative d'usagers fait passer, jusqu'à un certain point, les usagers avant les travailleurs. On peut penser que la satisfaction des usagers ne serait pas autant une préoccupation dans une coopérative de travailleurs, par exemple.

Une dernière facette soulevée par la directrice quant au statut juridique est le partage de la gestion. « Moi, j'aime bien la formule d'usagers parce que justement je ne suis pas la seule à gérer. Je considère que tous les membres ont une partie de gestion à faire. » (*Ibid.* : 1). D'ailleurs, comme exemple, elle soulève la satisfaction du travail : « Écoutez, vous faites partie de la coop, ça vous appartient ! Je ne peux pas être là, j'ai pas des yeux pour voir comment l'employée travaille. C'est à vous à nous le dire ! » (*Ibid.*). Voilà donc autant de raisons qui appuient le choix effectué en 1989 pour une coopérative d'usagers.

Pour l'ancien président, l'implication des membres constitue la clé du succès pour un tel projet. « On aurait pu se bâtir un organisme communautaire, mais on a opté pour la formule coopérative. Pourquoi ? Parce que ça nécessitait l'implication des gens. » (Entrevue 8, 2001 : 3). La participation des usagers est garante de leur satisfaction à l'égard des services. Il explique que le danger dans un organisme communautaire sans but lucratif est que le projet devienne celui d'une seule personne. Avec une formule de coopérative d'usagers, la réflexion s'effectue toujours dans l'objectif de répondre aux besoins de l'ensemble de la clientèle et non à des besoins individuels (Entrevue 8, 2001).

En outre, le choix d'une coopérative d'usagers a primé sur d'autres modèles afin que les décisions des usagers aient de l'influence et une valeur.

Nous autres on dit, c'est une coopérative d'usagers ! On veut que les gens aient non seulement droit de parole, mais que leurs décisions valent quelque chose [...]. Donc, l'Assemblée générale est souveraine. Elle n'est composée que de membres avec toutes les conséquences. Ils sont responsables. Ils sont responsables des décisions qu'ils prennent. (Entrevue 3, 2001 : 1).

L'ancien président explique qu'ils ne voulaient pas que des individus représentent des organismes (un CLSC, par exemple). Cette situation a trop souvent pour conséquence que ces individus prennent le contrôle et les membres se trouvent ainsi écartés des décisions qui les concernent (Entrevue 3, 2001).

En somme, le choix d'une coopérative d'usagers s'explique principalement, tant du point de vue de la directrice que de l'ancien président, par le désir d'impliquer le plus possible les personnes âgées dans la vie de la coopérative.

Or, cette vision n'est pas si évidente pour tout le monde. La responsable à l'affectation confie : « La chose avec laquelle j'ai eu le plus de difficulté, c'est le sentiment coopératif [...]. Pour moi, c'est un client avant d'être un membre. » (Entrevue 10, 2001 : 9)<sup>10</sup>. Ici, ce n'est pas le choix du statut juridique en soi qui est remis en question, mais le fait que, d'un point de vue pragmatique, ce n'est pas nécessairement simple de s'adapter à cette approche. Effectivement, une personne qui a davantage évolué dans un contexte d'entreprise privée ou d'institution publique doit réajuster sa façon de voir l'utilisateur de services. Plus qu'un simple client, la personne devient membre de la Coopérative et peut alors être appelée à jouer un rôle central en

---

<sup>10</sup> Cette entrevue a été réalisée avec une cadre de la Coopérative, la responsable à l'affectation.

tant qu'administrateur au conseil d'administration. Certes, cet ajustement demande temps et ouverture.

- *Mais des changements tout de même !*<sup>11</sup>

La Coopérative, au fil des ans, a ajouté des volets à sa mission. Dans ses débuts, la Coopérative dessert uniquement les personnes de 50 ans et plus. À ce moment-là, la mission de la Coopérative se concentre uniquement sur le maintien à domicile. Cependant, cela ne permet pas l'autofinancement de la Coopérative. Les personnes âgées souhaitent davantage un service gratuit que d'avoir à déboursier pour les services rendus. De plus, le volume d'heures de service est insuffisant pour rentabiliser l'entreprise.

C'est alors que le second volet apparaît. L'introduction d'une CIT (corporation intermédiaire de travail) confère à la Coopérative un nouveau rôle : l'insertion. Cette dernière implique donc l'intégration et la formation de personnes majoritairement prestataires de la Sécurité du revenu. Les subventions assurent le salaire des employées en insertion pour une durée d'un an, mais la Coopérative doit déboursier pour leur formation. À cet effet, la directrice confie : « Offrir des services de qualité tout en développant de l'emploi, [...] c'est très difficile ! » (Entrevue 4, 2001 : 3). Les clients ne diminuent pas leurs exigences à l'égard de la qualité des services. La Coopérative doit donc maintenir de bons services pour garder sa clientèle, tout en intégrant et formant des gens en insertion.

Il importe aussi de noter que la Coopérative maintient les gens en emploi malgré la cessation des subventions salariales en fin d'année. Cette façon de faire va dans le sens de la pensée de Lipietz (2001). Dans cette logique, il ne s'agit pas « d'insertion-passerelle ou insertion-parcours ou trajectoire; [c'est-à-dire] un mouvement vers autre chose. » (*Ibid.* : 10). Lipietz soutient qu'il faut dépasser cela :

On devrait pouvoir progresser, se professionnaliser, « faire carrière » dans les entreprises d'insertion, parce qu'on « préfère » ce secteur, parce qu'on lui trouve à la fois plus de sens que dans le secteur marchand et plus de souplesse que dans le secteur public. (*Ibid.*).

Puis en 1994, les services sont ouverts à d'autres clientèles : les personnes de moins de 50 ans. Voilà un autre moyen d'aller chercher du financement. La publicité effectuée dans les garderies pour rejoindre les ménages actifs (ménages où les deux conjoints travaillent), ne tarde pas à faire

---

<sup>11</sup> Cette partie a pu être développée grâce aux informations recueillies lors d'une entrevue avec la directrice (Entrevue 4, 2001).

son œuvre. Très rapidement, les demandes affluent et cela permet d'assurer davantage d'heures de service aux employées. Cependant, à la fois la directrice et l'ancien président, s'accordent pour dire que leurs exigences sont plutôt élevées.

Le troisième volet porté par la Coopérative est celui d'entreprise d'économie sociale. Ce virage a été le plus difficile à effectuer selon la directrice. Une des difficultés est attribuable aux modifications devenues nécessaires sur le plan administratif. En 1998, la Coopérative doit apporter des correctifs en raison des exigences du Gouvernement concernant les formulaires. Les usagers doivent également s'adapter à la nouvelle forme d'administration, et la transition n'est pas facile puisque l'ancienne forme prévalait depuis près de dix ans. C'est alors que la Coopérative doit revisiter tous ses clients et expliquer les motifs du passage à l'économie sociale ainsi que les avantages sur le plan financier.

Autre difficulté : l'imputabilité de la Coopérative.

C'est vraiment une autre coop. Avant, on était indépendant. [...] On devait pas de comptes à personne. En étant économie sociale, on a dû rendre des comptes à la Régie régionale, on a des protocoles de signés avec les CLSC. Donc, on devient un peu des fournisseurs de services. (Entrevue 4, 2001 : 3).

Le désir d'indépendance de la Coopérative se fait sentir encore une fois ici (voir la section 1.5. sur les appuis). À cet égard, la directrice explique que la spécificité de la Coopérative devient de plus en plus claire pour la Régie régionale de la santé et des services sociaux et les CLSC. Au fil du temps, les institutions comprennent mieux son statut. La directrice soutient que le désir de la Coopérative est « d'être considérée en tant qu'entité » (*Ibid.*).

Les tâches administratives qui découlent de la mission de l'économie sociale sont des éléments significatifs des difficultés rencontrées. En fait, il y a les deux côtés de la médaille. « Autant que ça [l'économie sociale] amène de l'argent, autant que ça amène de la paperasse ; non adapté au style d'entreprise qu'on a. » (*Ibid.*)

Le principal apport de l'économie sociale concerne le plan financier. Auparavant, le tarif de base pour les services se situait à 10 \$ de l'heure. Avec l'économie sociale, le Gouvernement intervient en ajoutant un montant de 4 \$ de l'heure, ce qui est considéré comme une subvention octroyée au client. Ce montant d'argent permet de rentabiliser la Coopérative. Bref, ce dernier volet apporte à la fois des avantages et inconvénients tant du côté des clients que du côté de la Coopérative.

### 3.2. La structure

Au dernier palier décisionnel (voir en annexe l'organigramme de la Coopérative de services à domicile de l'Estrie), le conseil d'administration chapeaute l'entreprise. De ce conseil découlent quatre comités : le comité exécutif, le comité des ressources humaines, le comité de développement ainsi que le comité de service à la clientèle. Ces comités sont présentement en définition. La direction relève également du conseil d'administration. Quant à la directrice, elle est responsable du comité de gestion, de la secrétaire-réceptionniste, de la directrice des services aux membres, ainsi que du directeur des services administratifs. La directrice des services aux membres, pour sa part, a sous sa responsabilité les agentes d'affectation, les préposées à domicile seniors et les préposées à domicile régulières. Le directeur des services administratifs, lui, encadre les agentes administratives. Notons que les deux postes de direction de département n'ont pas la même appellation dans l'organigramme que dans tout le reste du document. Cela s'explique par le fait que lors de la collecte des informations, ces dénominations n'étaient pas encore en vigueur. C'est pourquoi on peut lire « responsable à l'affectation » concernant la directrice des services aux membres, et « responsable des services administratifs » pour le directeur des services administratifs.

- *L'Assemblée générale et le membership*

La Coopérative tient une assemblée générale une fois l'an et a l'obligation de la tenir dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice financier. Lors de cette assemblée, les membres ont comme rôle de :

- prendre connaissance du rapport du vérificateur et du rapport annuel ;
- statuer sur la répartition des trop-perçus ou excédents ;
- élire les administrateurs ;
- nommer les vérificateurs ;
- fixer, s'il y a lieu, l'allocation de présence des membres du conseil d'administration ou du comité exécutif;

- déterminer, s'il y a lieu, la rémunération du secrétaire ou du trésorier lorsqu'ils sont également membres du conseil d'administration;
- prendre toute décision réservée à l'assemblée par le présent titre (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 1989 : 11).

Le processus de prise de décision s'effectue par vote à main levée. Toutefois, un vote secret peut avoir lieu si un membre en fait la demande. Le vote est admissible aux personnes qui sont membres depuis au moins trois mois, et le quorum nécessaire à la prise de décision est constitué des membres présents lors de l'assemblée générale (*Ibid.*).

La participation à l'assemblée générale annuelle est, généralement, de l'ordre de 100 membres. L'ancien président soutient que pour ce genre de coopérative, où il faut mobiliser des personnes âgées, ce taux de participation est positif. La participation des membres est importante, notamment sur le plan des décisions à prendre. À ce sujet, l'ancien président souligne que la Coopérative s'assure qu'ils ont toutes les informations pertinentes en mains pour prendre une décision de la façon la plus éclairée possible. La tenue de cette assemblée constitue également le moment propice pour que les membres montrent leurs insatisfactions à l'égard des services ou d'autres facettes de la Coopérative. Cette démarche est préconisée par l'ancien président qui incitait les membres à exprimer leurs mécontentements lorsqu'il animait les assemblées générales annuelles. La participation des membres à tous les niveaux est d'ailleurs une grande préoccupation de l'ancien président qui souhaite mettre en pratique le plus possible l'esprit démocratique. Réflexion faite, celui-ci affirme que la participation des membres est assez bonne tant lors de l'assemblée générale annuelle que tout au long de l'année (Entrevue 3, 2001).

Au cours de l'année, des assemblées générales spéciales peuvent avoir lieu. Cette situation peut survenir à la demande du conseil d'administration ou du président de la Coopérative lorsque cela s'avère pertinent. Le conseil d'administration doit également tenir une telle assemblée lorsque le quart des membres en font la demande. À cet égard, les sujets acceptés en délibération et pour fins de décision lors de la tenue de l'assemblée spéciale sont ceux mentionnés dans l'avis de convocation (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 1989).

- *Les membres*

Les membres de la Coopérative sont uniquement des utilisateurs des services de la Coopérative et doivent s'assurer de respecter certaines conditions. Spécifiquement, les membres doivent « acquérir une part sociale de dix dollars, s'engager à respecter les règlements, être admis par le conseil d'administration, être susceptible d'utiliser les services offerts par la Coopérative » (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 1989 : 8).

Comme il a été indiqué précédemment (voir la section 3.1. sur le statut juridique), la Coopérative a connu une certaine évolution quant à la clientèle, et conséquemment, quant à ses membres. Dans la première tranche de vie de la Coopérative, seules des personnes de plus de 50 ans pouvaient recevoir des services et devenir membres de la Coopérative. Avec l'avènement du second volet, les personnes de moins de 50 ans ont pu recevoir des services et devenir eux aussi membres de la Coopérative. Cependant, une nette distinction existait entre ces deux catégories de membres : le droit de vote. En effet, pendant 11 ans, seules les personnes de 50 ans et plus pouvaient voter et siéger au conseil d'administration. C'est ce qui expliquait le titre de membre auxiliaire qui prévalait à cette époque (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 1994 ; Entrevue 3, 2001). Cette distinction est demeurée un bon nombre d'années dans les règlements de la Coopérative puisque la mission première de l'organisme consistait toujours dans le maintien à domicile des personnes âgées. Maintenant toutes les personnes ont le droit de vote comme de siéger au conseil d'administration et ce, quel que soit leur âge (Entrevue 3, 2001).

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

Se réunissant une fois par mois, les membres du conseil d'administration voient à l'administration de la Coopérative, en collaboration avec le comité de gestion (les membres et le rôle de ce comité seront présentés ultérieurement), dirigé par la directrice générale. Le conseil d'administration veille principalement à l'application des règlements de régie interne ainsi qu'au développement des services offerts par la Coopérative (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 1994).

Quel est le processus de prise de décision ? La directrice explique qu'il s'agit d'un conseil qui prend position. Parfois, les discussions lors des réunions du conseil font complètement changer la décision de départ. Elle conçoit les membres du conseil d'administration comme très intelligents et le conseil comme une instance qui prend des décisions pertinentes pour le mieux-être de la Coopérative (Entrevue 1, 2001). Pour sa part, l'ancien président soulève que le conseil d'administration est plutôt équilibré. Équilibré au sens où les expériences de vie de chacun des membres sont différentes et, conséquemment, ce sont des gens différents qui vont exprimer leur opinion selon les décisions à prendre. L'influence de chacun des membres se manifeste donc selon les sujets de discussion. Toutefois, un président de conseil d'administration a tout de même une certaine influence, selon l'ancien président, de par sa sincérité, son honnêteté, son implication et son esprit démocratique (Entrevue 3, 2001).

Le conseil d'administration (C.A.) s'avère l'instance décisionnelle qui détient le plus de pouvoir, comme en témoignent les propos de l'ancien président de cette instance : « Le C.A., c'est lui qui a tous les pouvoirs ! (*Ibid.* : 7) » Certes, la mention de ces seules paroles peut laisser sous-entendre que le conseil d'administration de la Coopérative occupe énormément de place quant aux prises de décision. Ces propos méritent toutefois d'être nuancés. L'ancien président explique sa position en précisant que les pouvoirs de cette instance se limitent aux questions soulevées en réunion. Le conseil d'administration veille à prendre les décisions relatives à ses mandats. En contrepartie, le conseil d'administration ne s'immisce aucunement dans le quotidien de la Coopérative, c'est-à-dire dans la gestion, qui relève de la directrice. Chacun des champs d'intervention de la direction générale et du conseil d'administration semble très clair pour ces deux paliers de la Coopérative. Tant pour la directrice que pour l'ancien président, ce respect des champs d'intervention est très important (Entrevue 3, 2001 ; Entrevue 1, 2001).

Mais, comment tout cela s'articule-t-il ? En fait, la directrice n'est pas membre du conseil d'administration, mais est présente à chacune des rencontres mensuelles. Sa présence est fondamentale puisque, de l'avis de l'ancien président, la directrice est la courroie de transmission des directives émises par le conseil d'administration jusqu'au personnel. Le conseil émet les grandes orientations, la directrice voit à leur application dans le quotidien et le conseil d'administration s'assure, par la suite, que le tout a été respecté (Entrevue 3, 2001).

À l'intérieur de tout cela, la directrice mentionne que sa marge de manœuvre est très grande. Elle compare les membres du conseil d'administration à des sages : « Ils aimait mieux pas bousculer, puis le temps arrangeait les choses bien souvent. » (Entrevue 1, 2001 : 3). Effectivement, très souvent, des décisions ont été retardées et le temps a fait son œuvre pour le mieux de la Coopérative. Le soutien est donc adéquat de la part du conseil à l'égard de la directrice. À ce propos, la directrice confie : « Moi, je trouve [que] c'est des gens qui ne jugent pas, qui m'ont toujours accompagnée, qui m'ont reçue dans les difficultés qu'on pouvait avoir. » (*Ibid.*)

Il y a seulement un petit souhait que la directrice a émis. Dans l'idéal, elle aurait aimé que les membres du conseil d'administration prennent davantage de dossiers. Par contre, elle précise qu'elle préfère un conseil d'administration qui prend moins de dossiers mais qui, en contrepartie, laisse une grande marge de manœuvre et qui ne s'ingère pas trop dans les opérations quotidiennes de l'entreprise (Entrevue 1, 2001).

- *Le comité de gestion*

Ce comité est né aux environs de novembre 2000 suite à l'analyse organisationnelle (voir la section 4.2.). C'est avec l'arrivée des deux cadres, soit la responsable à l'affectation et le responsable des services administratifs, qu'il a été possible de mettre en place le comité de gestion, présidé par la directrice. Le rôle de ce comité est davantage relié aux grandes orientations. Il alimente ainsi le conseil d'administration puisque c'est ce dernier qui a comme mandat de voir également aux orientations générales de la Coopérative. Une planification stratégique, prévue à l'automne 2001, fera l'objet d'un travail intensif à ce comité (Entrevue 4, 2001).

À ce sujet, la responsable à l'affectation explique que le rôle d'un comité de gestion, dans un premier temps, est de travailler aux grandes orientations de l'organisme ; en second lieu, c'est une instance où les deux cadres ont la possibilité de donner du *feedback* sur le fonctionnement de leur département respectif. La responsable soulève qu'un tel comité n'est pas simple à gérer. Pour le moment, la Coopérative s'active à essayer de trouver les meilleures modalités possibles de fonctionnement pour ce comité. Par exemple, déterminer ce qui doit se rendre au comité de gestion ? Quelles sont les décisions qui peuvent être prises dans les départements sans l'obligation de les amener au comité de gestion ? Qu'est-ce qui peut être décidé seulement avec

la directrice ? (Entrevue 10, 2001). En fait, les membres en sont à l'étape de déterminer comment coordonner adéquatement avec les autres instances, le comité de gestion pour qu'il soit efficace.

### 3.3. L'inclusion des acteurs

Que peut-on dire maintenant de la place qui est faite aux employées et aux usagers au sein de la coopérative ? Lors de l'analyse organisationnelle (voir la section 4.2. à ce sujet), des membres du personnel soulevaient des inquiétudes à cet égard. Avec la croissance subite des dernières années, l'attention a davantage été portée envers les tâches administratives, au détriment des personnes âgées et des employées. Il a fallu la restructuration de la Coopérative pour se réajuster face à cette lacune en précisant, notamment, les rôles de chacun sur le plan des tâches administratives (FCSDQ, 2000).

Il importe aussi de s'attarder à la participation des employées et des usagers dans le processus de prise de décision. Tout d'abord, voyons ce qui ressort des propos des employées à ce sujet. De façon générale, les préposées rencontrées soutiennent pouvoir prendre part aux décisions quand cela concerne leur travail immédiat, par exemple sur le plan de l'organisation de leur travail, de la façon de dispenser les services, etc. Par contre, en ce qui concerne les grandes orientations de la Coopérative, elles estiment ne pas avoir accès à ce genre de prise de décision (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 7, 2001 ; Entrevue 9, 2001)<sup>12</sup>.

Pour les cadres, le scénario est tout de même quelque peu différent. Le responsable des services administratifs indique qu'il peut sûrement influencer des décisions, même si très souvent les grandes décisions sont prises au conseil d'administration (Entrevue 5, 2001)<sup>13</sup>. La responsable à l'affectation considère qu'elle possède une bonne latitude à cet égard pour son département. Le comité de gestion constitue l'instance qui lui permet davantage de participer aux grandes décisions et elle a aussi la possibilité de faire le point au conseil d'administration concernant son département. Elle évalue donc sa participation aux prises de décisions plutôt bonne (Entrevue 10, 2001).

---

<sup>12</sup> Ces entrevues ont été réalisées auprès des employées terrain.

<sup>13</sup> Cette entrevue a été effectuée avec un cadre de la Coopérative, le responsable des services administratifs.

Dans les décisions qui sont prises au sein des départements, il ressort que les agentes administratives et les agentes d'affectation sont incitées à exprimer leur opinion et que cela facilite le travail des responsables de secteur. Les réunions d'équipe constituent le lieu privilégié pour cela, de même que les petites rencontres informelles (Entrevue 5, 2001 ; Entrevue 10, 2001). La responsable à l'affectation mentionne :

Dans mon secteur à moi, à l'affectation, oui, je consulte tout le temps. Je consulte tout le temps, pour les orientations, les services clients. Toutes les orientations qu'on prend, on le fait en équipe. [Elles] peuvent me soumettre leurs idées [...] : « Écoute, qu'est-ce que tu [en] penses ? On a tel problème, on aurait telle solution. » (Entrevue 10, 2001 : 5).

Par ailleurs, à ce sujet, les employées terrain ont aussi soulevé qu'elles se sentaient la liberté d'émettre leurs commentaires et leurs idées (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 7, 2001). Bref, nous pouvons donc observer que les employées ont droit à leur opinion, même si elles ne prennent pas part directement aux décisions.

La directrice révèle toutefois que les employées terrain sont également consultées lors des grandes orientations. Cela s'effectue, par contre, à l'aide d'un échantillonnage parmi celles-ci. Elle explique que des représentantes des préposées siègent aux comités aviseurs et ont accès aux décisions qui sont prises. Pour recueillir l'opinion des autres employées, ce sont les préposées seniors qui agissent en tant que porte-voix, en recueillant et transmettant leurs idées. La directrice estime qu'il est essentiel de connaître l'opinion des gens à la base car elle est connectée directement aux membres. Elles peuvent fournir nombre d'informations sur leurs besoins (Entrevue 4, 2001).

Que retenir de tout cela ? Bien que les employées, dans l'ensemble, n'aient pas véritablement accès au processus formel de prise de décision, en contrepartie, leurs commentaires, leurs idées, leurs suggestions, sont les bienvenus et, même souhaités. Le comité de gestion constitue, à tout le moins, une instance permettant que les grandes orientations ne soient pas uniquement le fruit des décisions de la direction et du conseil d'administration ; les cadres peuvent eux aussi être actifs dans le développement des perspectives d'avenir.

Le second aspect au chapitre de l'inclusion des acteurs touche les usagers. Comme il le sera mentionné tout au long de cette monographie, il est clair que les usagers peuvent être très actifs dans la gestion de la Coopérative. Déjà, l'instance décisionnelle officielle, le conseil d'administration, se trouve constituée d'usagers. L'implication et la participation de ces derniers

à la gestion même de la Coopérative s'avèrent donc positives. Pour ce qui est des autres usagers, ceux qui ne sont pas impliqués directement à cette instance décisionnelle, ils sont, d'une part, invités à participer activement aux décisions lors de l'assemblée générale annuelle ; d'autre part, ils sont amenés à donner leur opinion sur les services tout au long de l'année (Entrevue 3, 2001). Bref, les usagers peuvent être actifs au sein de la Coopérative. Par contre, il ressort que ceux siégeant au conseil d'administration sont davantage inclus dans l'activité de l'entreprise.

### **3.4. La culture de l'entreprise**

Par l'entremise des entrevues, nous avons pu déceler très tôt des éléments appartenant à la culture de l'entreprise. Les caractéristiques que nous relèverons dans cette section traduisent une approche, voire même une certaine philosophie, que nous avons perçue dans le discours de la directrice et de l'ancien président du conseil d'administration.

Au cours des deux entrevues réalisées avec l'ancien président, un mot revenait régulièrement : participation. De fait, il est très clair que la participation des personnes âgées est au cœur des préoccupations de l'ancien président. Que ce soit sur le plan de l'évaluation de la qualité des services, de la gestion de la Coopérative, ou de leur opinion sur leurs besoins ou sur des idées de développement, l'ancien président démontre ouvertement que les personnes âgées ont leur mot à dire et que cette participation est ardemment souhaitée. Certains de ces propos sont très révélateurs.

Tu sais moi, quand j'entends quelqu'un dire : « La Coopérative fait ci, la Coopérative fait ça ! ». « Madame, monsieur, c'est vous ça ! Essayez pas de voir la Coopérative en dehors de vous. », une coopérative qui marche pas, c'est parce qu'à un moment donné les gens s'impliquent pas, pis il y en a d'autres qui s'impliquent trop. (Entrevue 3, 2001 : 4).

À son sens, la participation des membres est garante du succès de la Coopérative (Entrevue 3, 2001 ; Entrevue 8, 2001).

Second élément de la culture d'entreprise : le mieux-être des gens. À maintes reprises, au cours des entrevues avec la directrice, on pouvait percevoir la fierté, la joie, le souci de faire tout en son pouvoir pour permettre aux personnes d'être le mieux possible et ce, tant du côté des personnes âgées que des employées. En fait, dès les premières minutes de la toute première entrevue, la directrice mentionnait qu'elle avait toujours gardé à l'esprit comme mission, comme défi, de maintenir l'autonomie des personnes âgées et de leur procurer une qualité de vie (Entrevue 1, 2001). Dès lors, cela en disait bien long sur l'importance de la mission de la Coopérative pour la directrice. Par ailleurs, malgré les difficultés qu'elle souligne à l'égard de l'insertion des personnes prestataires de la Sécurité du revenu, il est clair que ce volet lui tient également à cœur. La directrice explique la joie qu'elle ressent quant elle constate les progrès des employées qui étaient analphabètes et qui travaillent à la Coopérative depuis un certain nombre d'années : « Elle a réussi à acquérir des biens matériels, elle est sortie de l'aide sociale ; ça peut pas être plus beau comme paie. » (Entrevue 6, 2001 : 5). Par cet exemple, on peut bien sentir à quel point la valeur de la personne prime au sein de la Coopérative (Entrevue 1, 2001 ; Entrevue 4, 2001 ; Entrevue 6, 2001).

Un troisième élément caractérise la culture de la Coopérative : l'approche communautaire de la directrice. Puisque celle-ci a gravi les marches de la Coopérative avec les années, ayant été assise sur toutes les chaises pour terminer sur celle de la directrice, elle a une approche qui part de la base.

La porte est toujours ouverte et j'ai encore beaucoup de gens qui viennent me voir. J'ai pas une approche directive, j'ai une approche très communautaire. C'est partir de la base pour faire les décisions, toujours les consulter à tous les niveaux. (Entrevue 4, 2001 : 13).

Dans son discours, l'importance de maintenir cette approche pour faire évoluer la Coopérative ressort grandement. Il importe que les employées soient prises en considération tant du point de vue des conditions de travail, de la circulation de l'information, de l'opinion sur le travail que des services à développer. Non directive, elle tente plutôt de susciter une dynamique et faire participer les gens de la base, dans toute la mesure du possible (Entrevue 4, 2001).

Nous pouvons donc observer une culture d'entreprise qui tente de susciter la participation des principales intéressées par les services, les personnes âgées, aussi bien que des personnes souvent oubliées dans les entreprises à but lucratif, les employées à la base de l'entreprise. Une culture où ressort très clairement aussi la prépondérance de l'humain sur la rentabilité financière

de l'entreprise. Ce dernier élément étant d'ailleurs une valeur à la base de l'économie sociale comme l'indique le document *De nouveau, nous osons...* du Chantier de l'économie sociale (2001 : 29) :

- 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 ;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus.

## 4. Le profil organisationnel

### 4.1. Les objectifs

La Coopérative a élaboré un plan d'action pour 2000-2001 qui énonce quatre orientations : réorganisation, qualité et diversité des services, performance et positionnement (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2000b).

Sur le plan de la réorganisation, la Coopérative vise deux objectifs : établir un diagnostic organisationnel et actualiser la structure organisationnelle. Bilan des forces et des limites de la présente structure organisationnelle, recherche de pistes de solution aux lacunes organisationnelles découvertes, définition des compétences requises en regard des emplois, révision du système d'évaluation des emplois, font partie des actions à mener pour atteindre le premier objectif. Mise à jour de l'organigramme, description des tâches, affectation des postes, embauche, révision du système d'évaluation du rendement et des emplois, de même que rédaction d'un guide sur les conditions de travail, vont permettre de parvenir au second objectif.

La qualité et la diversité des services constituent la deuxième orientation, qui est visée par la mise en place d'une démarche « qualité » des services. Pour la mettre en place, on veut :

- développer une démarche et les indicateurs de qualité des services ;
- accroître la disponibilité des ressources humaines ;
- accroître le développement des compétences du personnel, de la direction et des administrateurs ;
- développer des mécanismes de communication ;
- bonifier les conditions du personnel (*Ibid.* : 3).

Pour la troisième orientation, la performance de la Coopérative, on tentera de (1) réduire les coûts de production, (2) développer le marché et (3) développer le *membership*. Afin de réduire les coûts, le plan comptable sera standardisé, le système de gestion des horaires sera informatisé et des partenariats d'affaires seront développés. Pour développer le marché, un protocole d'affaires prendra forme avec la SAAQ, la CSST, le PAAC (Programme d'aide aux anciens combattants) et les compagnies d'assurances. De plus, on procédera à l'élaboration et la promotion d'un protocole-type, en ce qui concerne les résidences privées, et on passera une entente pour l'administration du service de gardiennage avec la RRSSS. Le développement du *membership* se fera à l'aide d'un plan de marketing et de communication. La mise en place d'une stratégie de promotion axée sur les ménages actifs contribuera aussi à l'atteinte de cet objectif.

Enfin, pour la dernière orientation, le positionnement de la Coopérative, on veut accroître la visibilité et la notoriété de l'entreprise auprès de divers organismes (gouvernementaux, communautaires, etc.). Cela s'effectuera par une clarification des objectifs du positionnement ainsi que du fonctionnement de la Coopérative avec les autres organismes ; des protocoles pourraient être envisagés.

#### **4.2. L'analyse organisationnelle<sup>14</sup>**

Deux constatations sont à l'origine de la réalisation d'une analyse organisationnelle enclenchée à la fin du mois de mars de l'an 2000. Dans un premier temps, des lacunes et des difficultés de structures commencent à se faire sentir et des questionnements émergent quant à l'organisation de l'entreprise. La croissance subite des dernières années n'a pas permis aux acteurs de l'entreprise de s'adapter à cette nouvelle vitesse de croisière. En second lieu, cette analyse apparaît nécessaire lorsque la question d'élargir le panier de services a été soulevée. Or, un tel élargissement suppose au préalable le passage à une autre étape : la consolidation de la base. La Coopérative doit consolider sa structure pour que le déploiement de services puisse se faire adéquatement.

Un consultant de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec procède donc à cette analyse organisationnelle. Il s'agit plus précisément de la réalisation, en premier lieu, d'un portrait de l'entreprise. Par la suite, le consultant propose des éléments d'amélioration et des solutions. Cela se fait à l'aide d'un comité avisé dont font partie des préposées à domicile, des membres du conseil d'administration ainsi que du personnel administratif.

Le premier travail est de revoir chacune des tâches. Par exemple, pour ce qui est de l'administration, il faut identifier les besoins de la Coopérative en ressources humaines pour ce secteur et vérifier si les personnes en place sont affectées au bon poste. La directrice explique qu'il faut bien faire attention de ne pas se baser sur la personne pour lui attribuer un poste, mais bien décrire un poste et y associer la personne compétente.

[La Coopérative] avait vraiment besoin d'un comptable qui avait des connaissances en comptabilité parce qu'on a un chiffre d'affaires d'un million cinq. [...] On a [...] défini son poste et par la suite, on a vérifié si la personne qui était là pouvait [le faire] [...] et c'était non. (Entrevue 4, 2001 : 2).

---

<sup>14</sup> Les informations relatives à cette section ont été recueillies lors d'une entrevue avec la directrice (Entrevue 4, 2001).

C'est alors que des besoins émergent en comptabilité et en ressources humaines. Deux postes de cadres sont donc créés : un responsable des services administratifs et une responsable à l'affectation. Chacun de ces responsables supervise ainsi le travail de ses employées au sein de son département respectif. Le rôle des membres du conseil d'administration sera également clarifié à l'aide d'une formation en septembre 2001. Une planification stratégique triennale débutera aussi prochainement, ce qui permettra le développement d'une vision à plus long terme. La directrice explique qu'une telle planification n'aurait pu être envisagée auparavant puisque les subventions n'étaient pas suffisamment récurrentes. L'analyse révèle aussi des lacunes en matière de locaux. Entre autres, ceux-ci ne sont pas suffisamment adaptés à la clientèle principale, les personnes âgées. La Coopérative a donc procédé à l'emménagement dans de nouveaux locaux.

#### **4.3. Les données financières<sup>15</sup>**

En premier lieu, mentionnons qu'en date de juin 2001, le tarif pour l'entretien ménager régulier se situe à 14 \$ de l'heure et le grand ménage à 17 \$ de l'heure. Précisons aussi que les services sont dispensés pour un minimum de deux heures (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 1998).

Avant de dresser le portrait des sources de revenu, il importe d'expliquer la principale source de revenu de l'entreprise : la tarification des services. Les membres peuvent utiliser le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) et recourir à deux formes d'appui financier. Dans un premier temps, il existe l'aide fixe d'un montant de 4 \$ applicable pour chaque heure de service à toute personne de 18 ans et plus qui réside au Québec en vertu de la Loi sur l'assurance maladie, et cela, indépendamment de son revenu. Dans un second temps, ce programme permet une aide variable pouvant aller de 0,20 \$ à 6 \$ par heure de service. Cette aide peut être apportée aux personnes de 65 ans et plus ainsi qu'à des individus de 18 à 64 ans référés par un CLSC. Le montant octroyé est déterminé selon le revenu et la situation familiale. Conséquemment, l'addition de ces deux formes d'aide peut procurer une aide financière de 10 \$ (Régie de l'assurance maladie du Québec, 1998). Le client admissible aux subventions maximales relatives à ce programme n'a donc qu'à déboursier 4 \$ par heure de service.

---

<sup>15</sup> La partie traitant des données financières révèle des informations recueillies au cours d'un entretien avec la directrice (Entrevue 4, 2001). Les autres sources utilisées seront précisées en temps opportun.

Une autre forme d'aide provient du CLSC. Il s'agit d'une allocation directe pour les personnes qui sont classées dans la catégorie de maintien à domicile. Ensuite vient la quatrième et dernière forme d'aide, mais celle-ci concerne uniquement les personnes de 70 ans et plus. Le gouvernement du Québec accorde un crédit d'impôt de l'ordre de 23 % à ces personnes, pour les services qui leur permettent de demeurer à domicile. Évidemment, au préalable, toute personne voulant bénéficier de l'une ou l'autre de ces formes de subvention a l'obligation de remplir les formulaires concernés.

Outre le PEFSAD, d'autres sources de revenu s'ajoutent pour permettre à la Coopérative de fonctionner. Un fonds de démarrage de l'ordre de 40 000 \$ a été accordé par le CLD (Centre local de développement) en 1998. En fait, pour la plupart des entreprises, cette subvention constitue réellement un fonds de démarrage. Par contre, pour la Coopérative il s'agissait plutôt d'un fonds qui allait permettre de transformer les opérations pour les adapter à l'économie sociale. Des subventions salariales constituent aussi une source de revenu. Ce sont uniquement les personnes prestataires de la Sécurité du revenu qui peuvent en bénéficier. Ces subventions ne sont cependant pas récurrentes et la Coopérative ne peut pas véritablement compter sur elles d'année en année. Il s'agit d'un montant représentant le salaire minimum de l'employée, mais sans les avantages sociaux. Des subventions provenant du Fonds de lutte contre la pauvreté peuvent aussi constituer une forme de revenu. Selon un document du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2000), ces subventions sont destinées principalement aux prestataires de l'assistance-emploi, aux personnes immigrantes et aux femmes. Également non récurrentes, il s'agit de subventions salariales pour l'employée. Ces formes de subvention surviennent à quelques reprises au cours d'une année financière et n'assurent aucunement le financement de la Coopérative. C'est par l'entremise du revenu des ventes de services que la Coopérative parvient à se financer à 85 %. Les 15 % manquants proviennent donc des subventions salariales et de celles du Fonds de lutte contre la pauvreté. L'augmentation du nombre d'heures de vente de services constitue la façon pour la Coopérative d'envisager un financement à 100 %.

---

Afin de maintenir ces subventions, la Coopérative a certaines obligations. En ce qui concerne les subventions octroyées au client, il y a « [...] énormément de paperasse gouvernementale » (Entrevue 4, 2001 : 6). Le formulaire à remplir est en trois copies, renouvelable annuellement et très complexe pour une personne âgée. On doit procéder à l'évaluation du revenu de la personne, à l'aide de son rapport d'impôt. C'est pourquoi cette forme de subvention a occasionné, en revanche, l'augmentation des frais fixes pour la Coopérative. Celle-ci a dû affecter une personne à temps plein et quelques fois même jusqu'à une personne et demie pour venir en aide aux aînés(es).

Le crédit d'impôt de 23 % requiert aussi beaucoup de démarches administratives. En ce qui a trait aux subventions salariales et à celles du Fonds de lutte contre la pauvreté, la Coopérative doit procéder au montage d'un plan d'affaires et exécuter des rapports mensuels afin de faire les demandes de financement. Tout cela, de l'avis de la directrice, s'avère très exigeant.

De plus, dans plusieurs situations, à chaque facturation, la Coopérative doit faire, pour un même client, des factures différentes, destinées à divers endroits : une facture pour le client, une autre pour la Régie de l'assurance maladie (PEFSAD), une facture pour le CLSC (Programme d'allocation directe) et une dernière aux caisses populaires Desjardins (crédit d'impôt de 23 %).

La Coopérative n'est pas seule aux prises avec des difficultés liées à l'imputabilité envers ses bailleurs de fonds. Fréchette souligne que :

La diversité du financement est un atout qui prévient les effondrements en cas de retrait de l'un ou l'autre des bailleurs de fonds. Par ailleurs, cette diversité est consommatrice d'une incroyable énergie consacrée à demander du soutien selon les critères et les exigences spécifiques de chaque bailleur de fonds, sans oublier les comptes à rendre et les évaluations selon des modèles diversifiés de chacun des organismes subventionnaires. (Fréchette, 2000 : 125).

Nous pouvons donc poser l'hypothèse que la question du financement cause bien des tourments aux gestionnaires des entreprises d'économie sociale et que l'indépendance financière de celles-ci éviterait bien des acrobaties administratives.

Pour l'année 2000-2001, la Coopérative a un surplus budgétaire. Ce surplus sera utilisé pour une augmentation de salaire rétroactive à l'année 2000. Dans les années à venir, le souhait est que, systématiquement, une partie du surplus aille directement dans une réserve. Un montant de l'ordre de 40 000 \$ par exemple serait réinvesti dans le fonctionnement de la Coopérative. L'objectif consiste à maintenir une réserve normale qui permettrait tout de même un équilibre, voire un surplus budgétaire, en cas d'une année plus difficile. La Coopérative ne vise aucunement à augmenter le montant de sa réserve au détriment des conditions salariales des employées ou de la tarification des membres. À cet effet, une politique pour gérer les surplus budgétaires va être élaborée sous peu.

Par ailleurs, sur le plan financier, il y a une volonté d'augmenter le nombre d'heures de service et ainsi devenir indépendant. Pour le moment, la Coopérative n'a d'autres choix que de recourir à des formes de subvention telles que le Fonds de lutte contre la pauvreté et les subventions salariales. En augmentant les heures de service, cela permettra de passer d'un financement de 85 % à 100 %. Dès lors, la Coopérative n'aura plus à faire des demandes de subvention, elle se financera à l'aide de la vente de services. Le financement à 100 % est prévu dans trois ans et demi.

Tableau 1

## Évolution des sources de revenu depuis 1998 (en dollars)

Provenance	1998	1999	2000	Variation de 1998-2000
<b>Clients</b>	419 420 (61,7 %)	517 469 (51 %)	772 706 (54 %)	353 286
<b>Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique</b>	42 761 (6,3 %)	290 759 (28,7 %)	497 653 (34,8 %)	454 892
<b>Programme d'aide à l'intégration en emploi</b>	99 152 (14,6 %)	177 493 (17,5 %)	89 868 (6,3 %)	-9 466
<b>Projet Extra</b>	17 500 (2,6 %)	3 000 (0,3 %)	-	-17 500
<b>Défi-Autonomie</b>	51 565 (7,6 %)	1 668 (0,16 %)	6 671 (0,47 %)	-44 894
<b>Régie régionale de la Santé et des Services sociaux</b>	40 000 (5,9 %)	-	-	-40 000
<b>Projets locaux de développement des compétences</b>	-	1 200 (0,12 %)	-	-1 200
<b>Fonds de lutte à la pauvreté</b>	-	15 579 (1,5 %)	35 890 (2,5 %)	35 890
<b>Ministère de la Solidarité sociale</b>	-	-	7 693 (0,54 %)	7 693
<b>Fonds d'économie sociale</b>	-	-	10 000 (0,70 %)	10 000
<b>Autres (intérêts, etc.)</b>	9 839 (1,5 %)	7 379 (0,73 %)	10 584 (0,74 %)	745
<b>Total</b>	<b>680 237</b> <b>(100 %)</b>	<b>1 014 547</b> <b>(100 %)</b>	<b>1 431 065</b> <b>(100 %)</b>	<b>750 828</b>

Sources : Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2000a ; Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001a.

Que retirer de ce tableau ? Tout d'abord, nous pouvons observer l'éventail des sources de revenu de la Coopérative. Au fil des ans, l'organisme a pu bénéficier de huit formes de subvention différentes. Certaines sont plus élevées que d'autres, ou davantage stables. En effet, les subventions de la RRSSS, des Projets locaux de développement des compétences, du ministère de la Solidarité sociale et du Fonds d'économie sociale, constituent des subventions ponctuelles. Toutefois, certaines formes d'appui sont plus récurrentes, telles que le Programme

d'aide à l'intégration en emploi et Défi-Autonomie. Les montants peuvent cependant varier énormément d'une année à l'autre, comme dans le cas du Programme d'aide à l'intégration en emploi.

Autre élément intéressant : l'augmentation du revenu par la vente de services. De fait, nous pouvons constater que la vente représentait 68 % (cumul des sources « clients » et « PEFSAD ») des revenus en 1998, alors qu'elle en constitue 89 % en 2000.

Parallèlement, nous observons que la contribution des clients s'accroît de 1998 à 2000. Toutefois, c'est le PEFSAD qui présente la plus forte hausse de revenu, passant de 6,3 % en 1998 à 34,8 % des revenus totaux en 2000. En somme, cela permet d'émettre l'hypothèse que la Coopérative se dirige progressivement vers l'autonomie financière et que l'absence de subventions salariales comme de celles du Fonds de lutte contre la pauvreté ne s'avère pas menaçante pour la survie de la Coopérative.

**Tableau 2**  
**Exercice financier 2000**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
<b>Revenus</b>	<b>(\$)</b>	<b>(\$)</b>
<i>Vente de services</i>	<b>1 270 359</b>	<b>808 228</b>
Clients	772 706	517 469
PEFSAD	497 653	290 759
<i>Subventions</i>	<b>150 122</b>	<b>198 940</b>
Programme d'aide à l'intégration en emploi	89 868	177 493
Projet Extra	-	3 000
Défi-Autonomie	6 671	1 668
Projets locaux de développement des compétences	-	1 200
Fonds de lutte à la pauvreté	35 890	15 579
Ministère de la Solidarité sociale	7 693	-
Fonds d'économie sociale	10 000	-
<i>Autres (intérêts, etc.)</i>	<b>10 584</b>	<b>7 379</b>
<b>Total des revenus</b>	<b>1 431 065</b>	<b>1 014 547</b>
<b>Dépenses</b>	<b>1 335 337</b>	<b>941 652</b>

**Excédent des revenus sur les dépenses****95 728****72 895**

Source : Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001a.

L'exercice financier de l'année 2000 indique que les revenus provenant de la vente de services ont subi une hausse de 57,2 % entre les années 1999 et 2000. Par ailleurs, les revenus par l'entremise des subventions ont plutôt diminué entre ces deux années. En effet, le tableau révèle qu'en 2000, la Coopérative a reçu 48 818 \$ de moins en subvention que l'année précédente. Toutefois, nous pouvons noter que le PEFSAD a octroyé 206 894 \$ de plus pour les services à domicile. Cet exercice financier permet donc de réaffirmer l'hypothèse que la Coopérative se dirige tranquillement vers la réalisation de son souhait : dépendre de moins en moins des subventions gouvernementales et se financer le plus possible grâce à la vente d'heures de service. Puisque le PEFSAD constitue un programme récurrent d'aide pour le maintien à domicile des aînés(es), les probabilités de réussite de ce scénario deviennent plausibles.

**4.4. La production****4.4.1. Les services offerts**

Plusieurs services sont offerts à la Coopérative. Tout d'abord, nous retrouvons l'entretien ménager régulier ou léger, qui consiste à « faire l'époussetage, passer la balayeuse, nettoyer la cuisine et la salle de bain, faire le lavage de planchers, changer les lits » (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e : 6). L'entretien ménager lourd permet l'exécution de travaux tels que « laver les murs et les plafonds, faire le lavage des fenêtres, poser ou enlever les châssis doubles » (*Ibid.*). Des services de peinture sont offerts de même que de menus travaux, comme le ramassage de feuilles. L'entretien des vêtements (lavage et repassage) existe aussi, tout comme la préparation des repas sans diète, l'approvisionnement en nourriture ou d'autres commissions et l'accompagnement de la personne pour des sorties. Par ailleurs, après entente avec le CLSC, la Coopérative procure exceptionnellement (environ 2 % du volume de services) les services suivants : « soins d'hygiène, aider au bain, aider au lever et au coucher de la personne » (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e).

**4.4.2. Le volume d'opération**

Le volume des opérations de la Coopérative a connu une évolution impressionnante depuis 1998. Cette croissance rapide est attribuable principalement au PEFSAD (Coopérative de services à

domicile de l'Estrie, 2001b). C'est entre 1998 et 1999 qu'on observe la plus forte hausse depuis la fondation de la Coopérative. Les revenus par les ventes passent alors de 462 181 \$ en 1998 à 808 228 \$ en 1999. En l'an 2000, la Coopérative a vendu 125 880 heures de service ; ce qui a rapporté 1 258 801 \$ (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e). La croissance se poursuit.

#### **4.4.3. La capacité de répondre à la demande<sup>16</sup>**

C'est grâce à l'analyse organisationnelle, ainsi qu'à la restructuration qui en découle, que dorénavant la Coopérative est davantage apte à répondre à la demande. Les lacunes qui prévalaient au sein de l'organisation ont fait place à une structure adéquate, qui permet une offre de services mieux adaptée aux besoins de la clientèle.

Et sur le plan concurrentiel, quel est le bilan ? Avec la croissance de la Coopérative ces dernières années, celle-ci n'est plus vraiment menacée par la concurrence. Étant donné que les demandes sont constantes et croissantes, il n'est pas nécessaire pour la Coopérative de faire beaucoup de publicité ou même de s'inquiéter des concurrents.

Le portrait tracé par la directrice à l'égard des organismes offrant des services similaires démontre la solidité de l'implantation de l'entreprise sur son territoire. L'Alliance sherbrookoise pour l'autonomie à domicile est un organisme communautaire dispensant des services d'aide à domicile, mais pour les personnes ayant un handicap. *PersonAide* est un second organisme couvrant divers soins à domicile, mais il dessert la population en général. Aucun de ces deux organismes n'entre donc directement en concurrence avec la Coopérative, en ce qui concerne la clientèle, selon la directrice. Notons cependant que la population en général comprend les ménages actifs qui constituent tout de même une partie de la clientèle de la Coopérative. En outre, la directrice explique que la subvention accordée au client facilite l'attrait de la clientèle envers la Coopérative. Alors, la concurrence s'estompe. Le travail au noir, pour sa part, est en compétition davantage avec les ménages actifs et cela ne contrarie pas la directrice, puisque c'est une clientèle très exigeante. La Coopérative ne fait donc pas face véritablement à une compétition pouvant entraver son développement ou sa pérennité.

---

<sup>16</sup> Les éléments soulevés dans cette partie de la monographie ont été recueillis majoritairement au cours d'une entrevue avec la directrice (Entrevue 4, 2001).

En regard des prix demandés, la tarification est en-dessous de la moyenne et principalement par rapport au marché au noir. C'est surtout l'aide fixe et l'aide variable provenant du Gouvernement qui permettent à la Coopérative de se situer en-dessous du marché (voir la section 4.3. sur les données financières). Pour ce qui est de la satisfaction à l'égard des services, la directrice explique : « On a déjà fait une évaluation à domicile et c'était tout en haut de 85 %. C'était très positif. » (Entrevue 1, 2001 : 16).

Le travail effectué par la responsable à l'affectation va d'ailleurs permettre, dans l'avenir, d'assurer un meilleur suivi à cet effet. Le temps d'attente avant de recevoir les services est plutôt minime quand on le compare à celui du CLSC. De fait, les clients rapportent à la Coopérative qu'il existe des listes d'attente pouvant aller jusqu'à trois mois en CLSC, alors que la Coopérative tente de desservir ses clients le plus tôt possible jusqu'à un maximum de délai d'un mois. Très souvent, si des gens doivent attendre plus longtemps, c'est en raison de demandes très particulières comme celle de recevoir des services uniquement vers la fin de la semaine. Ce genre d'exigence peut avoir pour effet de repousser le temps de réponse. Il reste cependant bon nombre de personnes à rejoindre ; des gens connaissent la Coopérative mais ignorent les services offerts. Une publicité, dès l'automne 2001, tentera de joindre cette portion de la population.

Somme toute, la Coopérative s'avère compétitive dans son secteur d'activité et apte à répondre aux besoins de la clientèle. Toutefois, des efforts restent à faire, afin de rejoindre l'ensemble de la population qui requiert de tels services.

## **4.5. L'organisation du travail**

### ***4.5.1. L'organisation technique du travail***

- *La structure administrative*

Au niveau administratif, il existe tout d'abord la direction, qui veille aux aspects de représentation, négociation et gestion de l'ensemble des opérations. Ensuite viennent les deux départements. De celui de l'administration, relèvent la paie, la facturation, les états financiers, etc. L'administration est aussi considérée comme étant au service de tous les autres départements. Le département de l'affectation, quant à lui, voit aux demandes des clients, à l'affectation des employées chez les clients, à la gestion des horaires, etc. En fait, ce département s'occupe à la fois du client et de l'employée (Entrevue 4, 2001).

- *Les descriptions de tâches*

Cette partie apporte un éclairage quant aux différentes tâches des acteurs au sein de la Coopérative. Ces informations proviennent du Guide des emplois.

**La directrice générale** œuvre sous la responsabilité du conseil d'administration et a quatre grandes fonctions :

- élaborer et mettre en œuvre le plan de développement de la Coopérative et en effectuer le suivi ;
- gérer le développement des affaires de la Coopérative et la performance des ressources ;
- gérer la qualité des résultats financiers ;
- soutenir les administrateurs dans l'exercice de leurs responsabilités et fonctions (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001d : 9).

**La responsable de l'affectation** doit, sous la responsabilité de la directrice générale :

- planifier, organiser, diriger et contrôler le personnel sous sa responsabilité ;
- participer au comité de gestion et à la planification annuelle ;
- voir à la satisfaction des membres ;
- analyser, au besoin, les demandes d'assistance à domicile ;
- participer à des travaux du réseau relevant de son champ d'activités (*Ibid.* : 11).

**L'agente d'affectation** doit, sous la direction de la responsable à l'affectation :

- analyser les demandes d'assistance à domicile ;
- administrer les grilles horaires du personnel à domicile ;
- informer les membres sur les services et programmes ;
- participer à l'évaluation de la satisfaction et au recrutement des membres (*Ibid.* : 13).

**Le responsable administratif** doit, sous la responsabilité de la direction générale :

- planifier, organiser, diriger et contrôler le personnel sous sa responsabilité ;
- participer au comité de gestion et à la planification annuelle ;
- faire les écritures comptables en respectant les différentes étapes du cycle ;
- préparer la paie du personnel et la facturation ;
- participer à des travaux du réseau relevant de son champ d'activités (*Ibid.* : 15).

**L'agente administrative** doit, sous la direction du responsable administratif :

- réaliser des travaux de support relatifs à la facturation, au suivi des recevables et à la paie ;
- gérer les comptes fournisseurs ;
- remplacer ou supporter [au besoin] le responsable administratif notamment pour la production de la paie et l'entrée des écritures comptables (*Ibid.* : 18).

**La secrétaire réceptionniste** doit, sous la responsabilité de la direction générale :

- assurer l'accueil téléphonique et des visiteurs ;
- exécuter des travaux de traitement de texte ;
- traiter le courrier ;
- gérer la petite caisse ;
- assurer la gestion documentaire (*Ibid.* : 20).

**La préposée à domicile senior** a un statut particulier. De fait, il s'agit d'un poste qui conjugue la prestation de services à domicile (3 jours) et des tâches plus administratives (2 jours). Deux personnes occupent ce poste. L'une s'occupe de la formation des nouvelles employées et l'autre effectue les visites auprès des clients, pour ce qui est de l'exonération financière. Toutes deux agissent sous la direction de la responsable à l'affectation.

**La préposée à l'entretien domestique** doit effectuer des services en :

- entretien ménager ;
- préparation des repas ;
- entretien de la lingerie ;
- approvisionnement et autres courses (soutien civique) (*Ibid.* : 24).

Cette employée prend part au recrutement des membres ainsi qu'à la promotion de la formule coopérative. Dans certains cas plus lourds (par exemple, une personne souffrant de la maladie d'Alzheimer), la Coopérative fait appel à des employées ayant une formation d'auxiliaire familiale et sociale : les préposées à l'aide à la personne.

**La préposée à l'aide à la personne** dispense des services aux personnes aux prises avec une perte d'autonomie temporaire ou permanente, et ce, pour :

- le déplacement sécuritaire des personnes ;
- les soins d'hygiène de base et de confort ;
- les premiers soins (*Ibid.* : 26).

Cette employée offre également des services « d'approvisionnement et autres courses » (*Ibid.* : 24) comme la préposée à l'entretien domestique.

- *Les réunions d'équipe*

Une réunion générale de l'équipe du personnel administratif se tient jusqu'à maintenant deux fois par mois. Il s'agit davantage de réunions d'information. Toutefois, cette formule est remise en question. De fait, la directrice soutient que la tenue de deux réunions mensuelles devient plutôt répétitive. La formule envisagée serait plutôt des réunions au besoin. Pour ces réunions, la directrice explique que :

L'ordre du jour circule peut-être une semaine avant, [...] on leur dit : « Rajoutez vos points ! ». On fait un tour de table : « [...] Comment je me sens dans l'entreprise ? Est-ce que j'ai besoin d'aide ? Le portrait de ma *job*, en ce moment, qu'est-ce qui se passe ? Est-ce que je suis débordé ? ». Oui, c'est extrêmement important parce quand ils se sentent écoutés, les gens vont plus considérer la personne qui travaille avec eux autres, quand ils vont voir la situation qu'elle vit au niveau de son travail. (Entrevue 4, 2001 : 16).

Le souci d'inclure les employées ressort donc dans l'organisation des réunions d'équipe et lors de leur tenue.

Le département des services administratifs tient une réunion formelle au besoin, ce qui peut aller jusqu'à deux fois par mois. Toutefois, il semble y avoir des petites réunions informelles presque quotidiennes pour le partage d'informations nécessaires à l'avancement du travail (Entrevue 5, 2001).

Pour ce qui est du département de l'affectation, la responsable souligne qu'elle désire demeurer très près des deux agentes d'affectation qui font directement le lien entre le client et l'employée. La responsable les rencontre tous les matins et très souvent à midi. Certes, cela peut paraître beaucoup, mais ce sont des réunions brèves qui durent approximativement quinze minutes. Son souhait consiste à faire une réunion formelle toutes les deux ou trois semaines. Elle spécifie également que les préposées terrain sont trop laissées à elles-mêmes, qu'il y a des lacunes sur ce plan. Une structure pour effectuer un suivi auprès des employées, tant pour leur procurer de l'encouragement que pour évaluer leur façon de travailler, est en train de s'implanter. La responsable spécifie que la création d'occasions de rencontres, comme des activités sociales, permet aux employées d'exprimer leur réalité. La responsable explique que le temps d'attente

entre les demandes des employées liées à leurs tâches et la réponse s'avéraient bien trop long. Cette lacune a été beaucoup corrigée et le temps d'attente est maintenant davantage raisonnable. C'est l'ajout de postes qui a d'ailleurs permis de réaliser de grandes améliorations à ce sujet (Entrevue 10, 2001).

- *Les procédures d'embauche*

Les procédures d'embauche ont évolué au cours des années d'opération de la Coopérative. Pendant plusieurs années, la directrice procédait elle-même à tout le processus d'embauche. Or, la croissance de la Coopérative a nécessité de l'aide sur ce plan. Avec 140 employées, la directrice ne peut plus s'occuper de ce travail en plus de toutes ses tâches de direction. Dorénavant, la directrice prend part à la première partie du processus qui consiste à présenter la Coopérative. Il s'agit d'une entrevue de groupe qui comprend quatre à cinq personnes, au cours de laquelle la directrice présente l'environnement dans lequel elles seront appelées à travailler. La directrice les informe de l'historique de l'entreprise, de sa mission, du travail à effectuer, etc. C'est une étape cruciale où la directrice se préoccupe de démontrer la particularité de travailler pour une coopérative. « Il ne faut pas qu'on accroche sur la tâche ! La tâche n'est qu'un prétexte pour maintenir les personnes âgées à domicile. » (Entrevue 1, 2001 : 4). La directrice tente donc de faire ressortir l'importance du travail, et ce, tant pour le maintien des aînés(es) à domicile que pour l'augmentation de la qualité de vie des ménages actifs. À ce sujet, la directrice explique aux employées : « Mais si vous saviez le bien, la qualité de vie que vous leur apportez ! [...] Vous êtes extrêmement appréciées autant qu'un médecin ! » (*Ibid.*). Maintenir sa participation dans le processus d'embauche est très important pour la directrice, qui apprécie nettement observer la réaction positive des gens en apprenant le fonctionnement de la Coopérative. Depuis six mois, la directrice partage donc le processus d'embauche avec la responsable à l'affectation (Entrevue 1, 2001).

Outre ce changement, dans les premières années d'exercice, les procédures comprenaient une portion importante de présélection par l'entremise de questionnaires. La directrice souligne que ce n'est pas cette étape qui est significative, mais bien davantage la pratique sur le terrain. L'utilisation des questionnaires a donc été abolie. La tenue d'exercices pratiques en laboratoire (environnement similaire à un lieu de travail habituel) est privilégiée pour déterminer, au préalable, le potentiel des gens ; vient ensuite l'entrevue. La Coopérative demande également trois références (à l'exception des amis et de la famille) qui permettent de vérifier l'honnêteté,

l'assiduité et la fiabilité de la future employée. Autre élément important à considérer dans l'embauche d'une personne : sa bonne condition physique. Le ménage, qu'il soit léger ou lourd, s'avère un métier très exigeant physiquement. Conséquemment, la Coopérative doit recruter des personnes qui n'ont pas de problème de santé (Entrevue 1, 2001).

#### ***4.5.2. Les services à la clientèle***

- *Les étapes du service à la clientèle*

Une fois la demande de service effectuée par le nouveau client, celui-ci reçoit la visite d'une préposée senior. Lors de cette rencontre, le client est informé des valeurs coopératives, des attentes quant à son implication dans l'évaluation des services reçus, des services dispensés par la Coopérative et de l'aide financière disponible. Une évaluation des besoins en heures de service en fonction de la demande est effectuée, de même que l'estimation de la tarification requise selon les revenus (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e).

- *L'évaluation de la qualité des services*

Systématiquement, chaque année, un processus d'évaluation des services s'effectue. Avant chacune des assemblées générales annuelles, tous les membres sont appelés afin de vérifier leur satisfaction à l'égard des services. Cette démarche se réalise depuis douze ans. Un suivi téléphonique existe aussi suite à une demande de service. Après approximativement trois semaines de service, la Coopérative appelle le membre afin de vérifier sa satisfaction et faire les ajustements si nécessaire. À une reprise, la Coopérative a visité ses membres à l'aide d'un échantillonnage de 100 personnes pour vérifier leur satisfaction. Cela s'est fait par l'entremise d'un questionnaire d'une durée d'une heure et trente minutes à deux heures. Cette stratégie a permis de mieux cerner les lacunes et les besoins des membres. Prochainement, les préposées seniors seront mises à contribution afin de faire des visites impromptues chez des clients. Cette stratégie a deux objectifs. D'une part, vérifier le travail des préposées ; d'autre part, sensibiliser les membres à s'impliquer dans leur coopérative, de même que les informer des services offerts (Entrevue 4, 2001).

Les membres sont donc au cœur du processus d'évaluation des services. À ce sujet, la directrice explique aux membres : « Écoutez, vous êtes l'employeur en quelque sorte, [...] c'est chez vous que [l'employée] fait le ménage. [...] Si vous nous dites pas qu'il y a des tâches [mal] faites, on ne peut pas le savoir ! » (*Ibid.* : 10).

#### 4.5.3. Le type de gestion

- *Une gestion participative*

Un type de gestion participatif règne à la Coopérative. La directrice essaie de mettre en pratique le plus possible ce type de gestion mais, avec la croissance, ce n'est pas toujours simple. En effet, de l'avis de la directrice, les employées, et particulièrement celles peu scolarisées, s'attendent à un type de gestion plutôt directif. Elles ne sont pas familières avec un milieu de travail qui laisse place à leur initiative. La directrice ajoute également :

Je sais que c'est un investissement la gestion participative, mais c'est extrêmement exigeant. [...] Autant que j'ai lu dans des livres là-dessus, [...] que j'aurais aimé que ça fonctionne à 100 % ; autant je m'aperçois que des fois, pour la rapidité et la qualité de mes services, je suis mieux d'y aller, peut-être pas directif, mais un petit peu plus accompagné. (Entrevue 1, 2001 : 3).

La mise en place de postes de préposées seniors illustre toutefois l'approche participative : ce sont des employées terrain qui ont gravi les échelons de la Coopérative pour atteindre un statut « senior ». Ce type de gestion exige donc temps et patience pour que cela porte fruit (Entrevue 1, 2001). Par contre, une autre facette du type de gestion est remise en question lors de l'analyse organisationnelle : une gestion à tendance permissive. Dans le rapport synthèse du diagnostic organisationnel, il ressort que : « On enfreint ou remet en question trop facilement les règles déjà définies en plus de laisser perdurer des situations qui affectent l'efficacité et l'atmosphère de la Coopérative. » (FCSDQ, 2000 : 5)

Face à ces éléments, nous pouvons émettre une hypothèse. Une gestion participative à tendance permissive s'avérait probablement adéquate pour une entreprise comprenant peu d'employées. Des permissions spéciales pouvaient alors être attribuées de façon ponctuelle. En contrepartie, avec une croissance telle que celle de la Coopérative ces dernières années, ce type de gestion demande un certain resserrement en raison du grand nombre d'employées.

- *La circulation de l'information auprès des employées et des membres*

La Coopérative a trouvé un moyen original pour faire circuler l'information : la poste. De fait, les relevés de salaire (talons de paie) sont acheminés par la poste à toutes les employées aux deux semaines. Ce véhicule constitue un moyen fiable et peu onéreux pour partager l'information. C'est pourquoi la Coopérative en profite pour faire parvenir en même temps mémos, publicité, cartes d'anniversaire, etc. Pour attirer l'attention des employées, la Coopérative est stratégique. Elle utilise du papier coloré afin d'indiquer la présence d'autres informations. C'est également le même scénario avec les membres. Les informations sont transmises, une fois par mois, par la poste avec la facturation (Entrevue 4, 2001).

Toutefois, l'analyse organisationnelle soulève certaines lacunes d'ordre plus général au niveau de l'information, telles que les objectifs de l'entreprise et leurs suivis. Cette information est plus difficilement accessible aux employées qui, par ailleurs, démontrent un grand intérêt à ce sujet (FCSDQ, 2000).

Bref, nous voyons que l'information de base circule bien. Par contre, c'est plus complexe pour les informations plus approfondies sur la Coopérative, et particulièrement, pour les employées à domicile qui sont peu présentes dans les bureaux de la Coopérative.

- *La circulation de l'information entre les départements*

L'analyse organisationnelle révèle aussi un cloisonnement entre chacune des unités de la structure : « conseil d'administration, direction générale, secrétariat, affectation, services administratifs, personnel à domicile » (FCSDQ, 2000 : 11). Cet aspect est d'ailleurs soulevé par la responsable à l'affectation qui parle « d'une tendance à la sectorisation » (Entrevue 10, 2001 : 5). Il existe un certain cloisonnement entre le département de l'affectation et celui des services administratifs. La responsable soutient qu'ils tentent de contrer cette tendance. Pour sa part, le responsable des services administratifs explique qu'il est essentiel de bien coordonner les départements puisque tout est relié. Par exemple, l'annulation des heures de service chez un client a des répercussions sur la facturation et la paie. Donc, l'information doit bien circuler d'un département à l'autre (Entrevue 5, 2001). La qualité des services, et au client et aux employées, en dépend.

- *L'intégration des postes de préposées à domicile*

Dans un premier temps, des détails techniques sont définis avec la nouvelle employée comme le nombre d'heures hebdomadaires et les jours travaillés. Par la suite, il y a progressivement intégration des fonctions, sur trois semaines. Une personne qui travaillera trente heures par semaine débute, par exemple, avec quinze heures la première semaine et augmente graduellement ses heures jusqu'à trente heures la troisième semaine. Les personnes qui auront moins d'heures hebdomadaires atteignent plus rapidement le total de leurs heures. L'intégration progressive vise à préserver la santé des employées, d'une part, en diminuant le stress et, d'autre part, en évitant une fatigue excessive dès le départ. La responsable à l'affectation parle de « phases de récupération » (Entrevue 10, 2001 : 4). Cela constitue en fait une stratégie pour éviter le roulement de personnel. En effet, si le nombre d'heures est trop élevé et que les nouvelles employées cumulent stress et fatigue intenses, cela augmente les démissions (Entrevue 10, 2001).

#### **4.5.4. Les conditions de travail**

- *La Politique de conditions de travail*

##### Le salaire

Deux critères sont considérés afin d'attribuer les salaires lors de l'embauche : les exigences requises par le poste et les qualifications du candidat. Le premier se rapporte aux niveaux de scolarité et d'expérience requis pour l'emploi ; le second concerne le dossier académique et l'expérience acquise par le candidat. Toutefois, une scolarité dépassant les exigences académiques nécessaires pour le poste n'est pas reconnue. « Ainsi, une personne embauchée détenant un diplôme d'auxiliaire familial ou d'infirmier et qui exécute des travaux d'aide domestique sera donc rémunérée au salaire de l'aide domestique. » (Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec, 1999 : 4). Également, si un candidat ne dispose pas des exigences académiques ou de l'expérience nécessaire pour le poste, la scolarité peut être compensée par l'expérience et celle-ci inversement par la scolarité (Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec, 1999).

Une révision annuelle des salaires s'effectue selon deux aspects : une révision générale des salaires ainsi qu'une révision des salaires individuels. Toutefois, ces révisions doivent se réaliser selon les ressources financières de la Coopérative. La révision annuelle des échelles de salaire

permet d'ajuster les salaires de la Coopérative en fonction de ceux du marché de référence, soit le marché privé. La révision des salaires individuels permet d'augmenter le salaire d'une employée selon son mérite (rendement) et, ainsi, tendre vers le plafond de son échelle salariale (Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec, 1999).

### L'horaire

Les heures de travail pour les employées de bureau sont du lundi au vendredi de 8h30 à 12h00 et de 13h00 à 16h30. Une période de trente minutes, au minimum, est obligatoire pour le dîner et est non rémunérée, et ce, pour toute employée. Une pause de dix minutes est également prévue à l'horaire pour toutes les trois heures travaillées (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001c).

Les heures supplémentaires ont quelques particularités selon les catégories socioprofessionnelles. En ce qui concerne les emplois d'assistance à domicile « les heures supplémentaires peuvent être rémunérées ou compensées en temps. Elles sont compensées à taux simple jusqu'à quarante heures, puis majorées de 50 % par la suite. » (*Ibid.* : 7)

En ce qui a trait aux emplois de bureau, les heures supplémentaires doivent être autorisées par la direction et le responsable du département. Ces heures sont reprises en temps simple et ne peuvent pas être payées. Une personne ne peut cumuler du temps supplémentaire au-delà du nombre d'heures qu'elle effectue normalement. Ce temps peut également être utilisé afin de prolonger la période de vacances annuelles. Toutefois, les employées ne peuvent pas cumuler plus d'une semaine par année en heures supplémentaires (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001c). Enfin, lorsqu'une employée a débuté une tâche qui ne peut être interrompue, celle-ci ne peut pas refuser d'effectuer des heures supplémentaires afin de terminer le travail (*Ibid.*).

### Les vacances annuelles et les congés

Les vacances annuelles sont d'une durée de dix jours ouvrables pour une employée ayant travaillé de un à cinq ans à la Coopérative. Pour les employées de plus de cinq ans, les vacances sont d'une durée de quinze jours ouvrables. Les semaines de vacances annuelles peuvent être prises sans interruption. Le choix de la période de vacances s'effectue à l'aide d'un tableau d'affichage et c'est l'ancienneté qui prévaut pour l'ordre des choix. Le gestionnaire, ainsi que la direction doit approuver le choix des employées (*Ibid.*).

Les dix congés fériés habituels (jour de l'An, lundi de Pâques, Fête du travail, etc.) sont présents dans la Politique des conditions de travail pour les employées à temps plein. L'employée à temps partiel peut bénéficier de tels congés lorsque ceux-ci correspondent à sa journée habituelle de travail. Des congés de maladie ou d'accident hors travail sont prévus dans les conditions de travail. À cette fin, « la Coopérative assure une protection du revenu pour un montant global de 1,54 % du revenu annuel si l'employé a complété sa période de probation » (*Ibid.* : 9). La Coopérative accorde des congés sociaux à ses employées, par exemple pour un mariage et un décès, de même que des congés de maternité et des congés parentaux (naissance et adoption). Les congés de maladie non utilisés peuvent être remboursés sauf dans le cas d'un départ volontaire (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001c).

#### La procédure de plainte

La Coopérative possède une procédure de règlement des plaintes des employées. « Tout employé qui se croit lésé dans l'application des conditions de travail ou victime d'une mesure disciplinaire injuste, excessive ou sans cause sérieuse peut se plaindre au moyen de la procédure de règlement des plaintes. » (*Ibid.* : 16). Les procédures formelles doivent être enclenchées dans les dix jours suivant le conflit. Dans un premier temps, toutefois, l'employée doit tenter de résoudre le différend avec son gestionnaire immédiat ou la direction. Si ces personnes sont concernées par le conflit, l'employée doit s'adresser au comité affecté à cette tâche. Si cette première démarche ne fonctionne pas, c'est le début des procédures formelles. L'employée doit adresser une plainte écrite au gestionnaire concerné dans les dix jours ouvrables suivant l'événement en question. Dans un second délai de dix jours ouvrables suivant la plainte écrite, le gestionnaire ou la directrice générale doit formuler une réponse écrite à l'employée. S'il y a toujours insatisfaction ou si les délais ne sont pas respectés, l'employée peut alors s'adresser au comité mandaté à cet effet. Un délai de cinq jours est prévu afin de présenter sa cause à cette instance. Ce comité prend une décision définitive s'il ne peut y avoir une entente entre les parties dans les dix jours ouvrables suivants (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001c). Notons toutefois que dans les faits, on fait très peu appel à ce comité, les problèmes se réglant au fur et à mesure de leur apparition.

- *Des pistes d'amélioration selon les employées*

Il est ressorti à quelques reprises l'intérêt d'avoir une assurance collective (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 5, 2001 ; Entrevue 6, 2001). À cet effet, la directrice soutient que cela ferait probablement l'unanimité parmi les employées du personnel administratif. Le scénario pourrait être différent cependant quant aux employées terrain. Comme ce sont des gens davantage à faible revenu, qui ont accès à la gratuité pour les médicaments et les soins dentaires, ils préféreraient une augmentation salariale. Cotiser à une assurance collective serait peut-être moins avantageux. Des démarches sont présentement en cours afin de vérifier les possibilités d'accéder à une telle assurance. La directrice estime qu'il s'avère indispensable de consulter l'ensemble des employées à ce sujet avant son implantation (Entrevue 1, 2001). Quelques mois plus tard, en janvier 2002, la directrice mentionne qu'une assurance collective est offerte au personnel de bureau depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2001 et aux préposées à domicile depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2001.

Parmi les éléments à améliorer, une augmentation de salaire est également mentionnée (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 5, 2001 ; Entrevue 6, 2001 ; Entrevue 7, 2001 ; Entrevue 9, 2001). On dénonce notamment le fait que le salaire n'est pas suffisamment représentatif du travail accompli, et ce, toutes catégories socioprofessionnelles confondues. Par exemple, une préposée à l'aide domestique, au maximum de son échelle salariale, peut obtenir 9,25 \$ de l'heure pour un revenu annuel de 14 430 \$ (FCSDQ, 2001). Dans le but d'alléger la lecture du document, nous avons pris soin d'insérer en annexe (annexe B) les échelles salariales des différentes catégories d'employées.

Le Chantier de l'économie sociale révèle justement un manque de reconnaissance.

La reconnaissance de la juste valeur du travail effectué questionne nos choix de société. Pourquoi quelqu'un qui pose de l'asphalte dans la rue, employé d'une entreprise privée dont 100 % des contrats proviennent de l'État, gagne-t-il deux fois le salaire d'une employée d'une entreprise d'économie sociale qui fait le ménage chez les personnes âgées ? (Chantier de l'économie sociale, 2001 : 24).

Bref, tout comme les employées de la Coopérative, le Chantier de l'économie sociale soutient la nécessité de revoir à la hausse la rémunération des employés du secteur de l'économie sociale.

Autre élément : la surcharge de travail des cadres. Les responsables des départements soulèvent la surcharge de travail qui occasionne des heures supplémentaires (Entrevue 5, 2001 ; Entrevue 10, 2001). À ce sujet, la directrice explique :

Ils ont vraiment accumulé beaucoup d'heures. [...] On est en train d'évaluer que c'est parce que les postes sont sous-évalués. Ça veut dire que si nous, on ramasse tout le surplus de toute l'équipe de travail, c'est parce qu'il manque encore des gens. Mais, malheureusement, nos [frais] fixes vont trop augmenter [...] si on augmente [notre personnel]. (Entrevue 6, 2001 : 7).

C'est davantage dans le cas de la directrice que cela semble soulever cependant de plus grandes difficultés. Effectivement, elle informe qu'elle accumule environ 200 à 300 heures par année de temps supplémentaire. C'est pourquoi une diminution de ses tâches fait partie de l'amélioration des conditions de travail. Elle manque même de temps pour suivre des formations qui, en bout de ligne, lui en ferait gagner. « On court après tout. Des fois tu te dis si j'avais cette formation-là en informatique, ça serait deux fois plus rapide mes dossiers. Mais, j'ai pas le temps de la suivre. » (*Ibid.* : 10). Par ailleurs, la directrice révèle que si elle était rémunérée en conséquence, comme d'autres cadres dans le secteur public et privé, cela la contrarierait moins (Entrevue 6, 2001).

La surcharge de travail présente à la Coopérative et les conditions dans lesquelles cela s'effectue pour les cadres et la directrice mettent en évidence l'importance de leur engagement personnel. La responsable à l'affectation explique :

Ce que j'aime, c'est la mission. Pis moi, j'ai comme un biais. Le maintien à domicile, pour moi, c'est fondamental. Pis je pense qu'il y a beaucoup d'espoir là-dedans. Ce que j'aime le moins c'est, je suis capable de travailler en urgence, mais il y a beaucoup beaucoup beaucoup d'urgence. (Entrevue 10, 2001 : 7).

Pour sa part, la directrice confie qu'il « faut quasiment être pionnière et missionnaire pour faire ce type d'emploi-là parce que ça serait plus payant ailleurs puis avec des meilleures conditions salariales » (Entrevue 6, 2001 : 12).

L'appréciation des conditions de travail se fait aussi par l'espace que donne la Coopérative aux relations humaines dans ses activités. À plusieurs reprises, les gens expliquent qu'ils apprécient beaucoup le fait que la personne prime sur le profit (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 5, 2001 ; Entrevue 7, 2001 ; Entrevue 10, 2001). La responsable à l'affectation souligne que « ce n'est pas une entreprise où tu as un rôle froid à jouer et ce qu'on va regarder c'est juste la colonne "chiffre" à la fin de l'année » (Entrevue 10, 2001 : 10). Une employée, quant à elle, fait un parallèle avec une expérience dans le secteur privé.

J'ai travaillé dans une résidence pour personnes âgées. J'ai été très déçue. Très très déçue parce que je trouvais que c'était la grosse course où on n'avait pas le temps de répondre de façon adéquate aux personnes âgées et ça, moi, ça me mettait tout croche.

Tout croche, parce que je n'avais pas l'impression de prendre soin des gens. (Entrevue 2, 2001 : 1).

Cette primauté à la personne est donc appréciée tant des employées terrain que des cadres.

#### ***4.5.5. La division sexuelle du travail<sup>17</sup>***

Il est plutôt complexe de parvenir à faire augmenter le nombre d'hommes employés au sein de la Coopérative. La directrice explique qu'elle aimerait avoir davantage d'hommes qui œuvrent pour l'entreprise. Un meilleur équilibre entre le nombre de femmes et d'hommes permettrait d'ajuster la dynamique qui prévaut à la Coopérative. Il existe une nette différence entre le comportement des uns et des autres selon la directrice. Les femmes sont plus sensibles et les hommes plus directs ; ils contribuent à créer un certain climat d'humour. Un meilleur partage entre des représentants des deux sexes permettrait un juste équilibre entre ces deux dynamiques.

Mais la directrice explique que ce sont les femmes qui sont les plus demandées en entretien ménager. Certains préjugés à l'égard de ce métier persistent encore. Les clients préfèrent traiter avec des femmes, et ce, tant lorsqu'ils font leurs demandes que pour l'entretien lui-même. À ce sujet, la directrice précise que sur les douze années d'existence de la Coopérative, seulement à trois reprises des clients ont accepté qu'un homme exécute l'entretien ménager. Il existe de fait un certain malaise. Les gens continuent, même en 2001, d'associer davantage les femmes que les hommes à ce genre de métier et c'est pourquoi on compte peu d'employés masculins à la Coopérative. Nous pouvons en outre émettre l'hypothèse que l'élément de sécurité peut aussi influencer concernant le peu de demande pour des employés masculins. En effet, peut-être que les femmes ont une certaine crainte à laisser entrer un homme inconnu dans leur foyer.

---

<sup>17</sup> La présente partie a pu être élaborée grâce à une entrevue réalisée avec la directrice (Entrevue 4, 2001).

Malgré cela, les hommes en place sont davantage affectés au grand ménage. Autant les hommes ne sont pas demandés pour l'entretien ménager régulier, autant ce sont eux qui sont désirés pour des travaux plus lourds. En revanche, les femmes ne sont pas demandées pour le grand ménage, mais uniquement pour l'entretien léger. Nous voyons bien ici les stéréotypes ancrés dans la société relativement aux rôles attribuables à chacun des sexes.

Néanmoins, même s'il existe une nette différence entre les sexes quant aux demandes de la clientèle, la Coopérative accorde une importance particulière à l'équité dans la répartition des salaires. Ils sont donc octroyés en fonction des catégories d'emploi : l'entretien ménager lourd et l'entretien ménager léger. Un homme ne recevra pas un plus grand salaire qu'une femme s'il exécute de l'entretien régulier. Il recevra le salaire selon le poste. C'est le même scénario qui se présente si une femme exécute du grand ménage : elle sera rémunérée en fonction de ce poste au même titre qu'un homme.

#### 4.5.6. *Les aspects sociaux*

- *L'autonomie des employées*

La directrice estime que les employées terrain sont très autonomes dans leur travail. Adresse et horaire en mains, elles doivent se rendre à domicile et se présenter à leurs clients. Elles ont la responsabilité de rapporter à la Coopérative le relevé pour la facturation ainsi que leur feuille de temps. Elles connaissent aussi les démarches à suivre en cas de plainte. Elles ont également la responsabilité d'informer la Coopérative s'il y a des changements dans l'entente avec le client. Les employées disposent en plus d'une liberté quant à la gestion de leur horaire. Elles peuvent adapter leur emploi du temps à des besoins spécifiques (rendez-vous chez le médecin, garderie, etc). Bref, la directrice souligne que les employées possèdent une grande autonomie dans leur travail et que cela est apprécié. Elle considère cette marge de manœuvre comme un avantage pour les employées (Entrevue 4, 2001).

La responsable à l'affectation conçoit les employées terrain comme des travailleuses semi-autonomes. Certes, il existe un minimum d'encadrement de leur travail. Toutefois, à partir du moment où elles ont la liste de leurs clients, elles sont plutôt libres d'organiser leur travail à leur façon. Elles disposent, pourrait-on dire, d'une marge de manœuvre dans l'organisation même de leur travail. Les employées ne sont pas sur les lieux de la Coopérative. Elles ne se présentent à la Coopérative que pour recevoir leur paie ou lorsqu'il y a des problèmes. C'est ce qui incite la responsable à soulever le manque de structure encadrant les employées à domicile. Elle confie que les employées sont trop laissées à elles-mêmes. Il survient parfois des difficultés concernant la gestion des horaires. Par exemple, les employées ont tendance à vouloir changer leur horaire et cela a des répercussions sur les clients qui voient les heures de service se modifier. Une structure va d'ailleurs être mise en place afin d'effectuer un meilleur suivi. D'une part, elle permettra de supporter les employées terrain ; d'autre part, elle sera une façon d'observer leur façon de travailler (Entrevue 10, 2001).

Mais qu'en pensent les employées terrain justement ? Les personnes rencontrées affirment détenir de l'autonomie au sein de leur travail, mais davantage au sens où elles ressentent une liberté dans leurs tâches. Elles ne se sentent pas obligées de travailler uniquement à une tâche bien précise, elles ne se sentent pas restreintes et prises dans un carcan à l'intérieur duquel elles devraient œuvrer (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 7, 2001 ; Entrevue 9, 2001). Une employée fait le parallèle avec une expérience de travail antérieur. « Ici, j'en ai plus [de marge de manœuvre].

J'aime plus ça. C'est parce qu'il y a plus de choix, pis il y a plus de choses à faire. Tandis qu'au laboratoire, j'étais restreinte là-dedans. » (Entrevue 9, 2001 : 5).

En somme, nous pouvons observer des perceptions différentes en ce qui concerne l'autonomie des employées. D'un point de vue, il existe nombre d'avantages à ce que les employées soient plus autonomes ; d'un autre, nous pouvons constater quelques lacunes causées par cette grande latitude, même si les employées soutiennent l'apprécier.

- *Le sentiment d'appartenance des employées*

Le sentiment d'appartenance des employées terrain envers la Coopérative a été l'objet d'une intervention depuis l'analyse organisationnelle. Effectivement, celle-ci révèle un sentiment d'appartenance pratiquement inexistant envers la Coopérative. Le fait que ces employées ne sont presque jamais dans les bureaux de l'entreprise et que les employées ne se connaissent pas entre elles, constituent des facteurs influençant le sentiment d'appartenance (FCSDQ, 2000). C'est avec la mise sur pied des préposées seniors que cette facette a été travaillée. Les préposées seniors ont comme tâche, entre autres, d'organiser quatre activités sociales par an (party pour souligner la Saint-Valentin, un 5 à 7 pour célébrer l'arrivée de l'été, etc.) (Entrevue 4, 2001). À ce propos, la responsable à l'affectation soutient que la tenue de ce genre d'activités permet de mobiliser les employées et de régler certains problèmes qui ne peuvent l'être autrement puisque les employées sont peu présentes à la Coopérative (Entrevue 10, 2001).

- *L'éducation*

À la Coopérative, l'éducation tant des employées que des membres, constitue une source de préoccupation pour la directrice et l'ancien président. Une sensibilisation à la mission sociale de la Coopérative concernant l'insertion de personnes prestataires de la Sécurité du revenu rendrait les membres plus compréhensifs et moins exigeants (Entrevue 1, 2001). Par ailleurs, l'ancien président explique que la signification du ménage n'est pas semblable pour tous. « Il faut savoir chez qui on va et si l'employée correspond aux attentes du client. Il y en a pour qui on peut faire les coins ronds et d'autres, où il faut plutôt faire deux fois les coins carrés! » (Entrevue 8, 2001 : 11).

Cela demande des ajustements de part et d'autre. La directrice soutient que le membre doit comprendre que le ménage ne peut être effectué « parfaitement parfait partout » (Entrevue 1, 2001 : 10). L'employée doit également s'ajuster au client. Face à cela, la directrice explique aux employées :

Tu vas chez une personne âgée, [...] c'est important de comprendre où elle en est dans son cheminement puis d'être capable de travailler pour la respecter. Ne pas prendre tes valeurs pour transférer ça dans les valeurs des autres maisons. (*Ibid.*).

Bref, pour une meilleure harmonie entre les préposées à domicile et les membres, il faut faire de la sensibilisation et de l'éducation en respectant la réalité de l'un et de l'autre.

- *L'insertion*

L'insertion représente un défi pour les gestionnaires de la Coopérative. Un défi qui se relie beaucoup à la rétention des employées. La responsable à l'affectation explique que certaines ont parfois un vécu particulièrement difficile et que la relation avec l'employeur s'avère donc plus complexe. La présence de structures, de règles et de procédures à respecter constituent certaines barrières pour l'établissement d'une relation saine entre employée et employeur. Assez facilement, les employées manifestent le désir de quitter leur emploi à la Coopérative sans véritables motifs, selon les dires de la responsable à l'affectation (Entrevue 10, 2001).

Pour sa part, la directrice observe que l'insertion requiert plus de temps et de formation.

C'est sûr que ça nous demande quelques fois plus de formation. La subvention salariale, on l'apprécie beaucoup parce que souvent ces employées-là ne sont pas rentables au début. On est obligé de les envoyer avec une préposée senior. [Elles] travaillent à deux. On est obligé de plus les encadrer. (Entrevue 1, 2001 : 7).

Malgré ces difficultés, la directrice affirme que l'insertion est un beau défi étant donné qu'il s'agit de créer des emplois pour des femmes peu scolarisées à faible revenu. Sur les 140 employées, tout près de la moitié vivaient des prestations de la Sécurité du revenu ou avaient un faible revenu. La directrice apprécie les voir se transformer en travaillant pour la Coopérative.

Au départ, la Coopérative supporte donc ces employées, qui ont certaines lacunes dues à la pauvreté. Comeau *et al.* (2001) citent Mc All (1996) qui explique que la pauvreté constitue en elle-même une limite à la réussite des projets d'insertion. À son sens, les individus « depuis longtemps en marge de la vie sociale et économique » (Comeau *et al.*, 2001 : 199) se voient confrontés régulièrement à des formes de discrimination dans leur quotidien et ceci influence

négalement leur réinsertion par le travail. Les entreprises qui veulent insérer ces personnes doivent alors, dans un premier temps, composer avec ces difficultés.

La directrice évoque cependant le plaisir de constater l'amélioration chez des employées que la Coopérative prend sous son aile. C'est ainsi qu'elle souligne : « Ces gens-là sont très motivés, puis ils veulent beaucoup. [...] Si on a un peu de temps à leur donner, c'est un bel investissement ! » (Entrevue 1, 2001 : 7).

- *La formation*

La formation offerte aux nouvelles employées peut se qualifier de personnalisée. De fait, la préposée senior peut former la nouvelle employée sur une période d'une à trois semaines au cours desquelles il y a de la supervision, de l'accompagnement, etc. Le soutien offert va aller selon les besoins de l'employée. C'est pourquoi nous parlons d'une formation personnalisée. Cette formule a aussi comme caractéristique que la préposée senior est elle-même partie de la base et a cheminé à la Coopérative jusqu'à ce poste. Donc, la préposée senior comme la nouvelle employée, ont traversé les mêmes étapes en début de métier (Entrevue 4, 2001).

À cet effet, dans le discours de la préposée que nous avons rencontrée, ressort grandement toute l'attention qu'elle porte à l'égard du bien-être des employées qu'elle forme. La préposée explique qu'elle tente de créer un climat décontracté, empreint d'un peu d'humour pour permettre aux personnes de se détendre et de mieux apprécier leur temps de formation. La préposée senior mentionne qu'elle se souvient de cette première étape où l'on vit du stress. C'est pourquoi elle se préoccupe de cette facette de la formation (Entrevue 9, 2001).

Il ne faut pas passer sous silence la formation de groupe. À raison d'une à deux fois par mois, il se donne des formations concernant des apprentissages plutôt techniques de l'entretien ménager. Des établissements extérieurs offrent aussi des formations dont peuvent bénéficier les employées de la Coopérative. Les CLSC, la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke, la Ville de Sherbrooke, le Centre d'action bénévole, la RRSSS, la Coopérative de développement régionale, la Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec, font partie des organismes offrant des formations. Les formations peuvent varier. Jusqu'à maintenant, elles ont porté, entre autres, sur les thèmes « de la relation d'aide, de la sécurité au travail, des techniques de travail, des notions de gérontologie, de premiers soins, des produits de nettoyage, du service à la clientèle » (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e : 9).

La formation des employées constitue un aspect important pour l'ancien président. Selon sa vision, les employées sont des « ambassad[rices] de la Coopérative auprès des membres. Plus [elles] ont de connaissances, mieux ce sera parce qu'[elles] en diffusent auprès des membres en allant travailler » (Entrevue 8, 2001 : 3). Ce processus s'avère un des meilleurs moyens pour que les informations circulent auprès des membres puisque ceux-ci ne se déplacent pas facilement pour assister eux-mêmes à des formations. C'est donc par l'intermédiaire des employées que peuvent se transmettre des informations sur divers sujets : la date de l'assemblée générale annuelle, les jours fériés, les autres services disponibles (Entrevue 3, 2001). Toutefois, un des rêves de l'ancien président depuis la fondation de la Coopérative consiste en l'engagement d'une personne qui visiterait tous les membres et les informerait notamment sur l'approche coopérative (Entrevue 8, 2001 ; Entrevue 1, 2001).

## **5. Des éléments de bilan**

### **5.1. Un bilan sur l'évolution de la Coopérative**

Le bilan que dresse la directrice de la Coopérative est plus que positif. Elle est animée d'une grande fierté lorsqu'elle en trace les grandes lignes. Plusieurs éléments contribuent à alimenter cette fierté. Dans un premier temps, le fait que ce projet soit, à l'origine, un projet pilote initié par des personnes âgées et que celui-ci soit parvenu à sa 12<sup>e</sup> année d'existence est merveilleux en soi. Un second aspect de la réussite de ce projet est sa qualité de pionnier. La Coopérative s'avérait la toute première en son genre il y a 12 ans. L'exemple de sa réussite a poussé nombre de porteurs de projets à emboîter le pas aux gens de Sherbrooke. C'est ainsi que désormais on peut compter 45 coopératives de services à domicile au Québec. Un troisième aspect de la réussite se rapporte à la création d'emplois. La Coopérative compte tout près de 140 employées. Ce sont des emplois qui existaient auparavant de façon clandestine sur le marché au noir. La Coopérative a donc permis la création d'emplois respectant les normes du travail et elle s'active même pour améliorer les conditions salariales de ses employées. Autre aspect significatif de ce bilan : l'intégration éventuelle d'un cours officiel de préposé à l'entretien ménager au sein de la Commission scolaire. Le développement d'un tel cours démontre que la Coopérative dispense un service répondant à des besoins bien réels qui exigent des soins particuliers. Au fil du temps, selon la directrice, la Coopérative démontre à l'État qu'elle répond aux besoins d'une société vieillissante, et cela, à des coûts moindres que ceux du réseau public (Entrevue 6, 2001).

### **5.2. Le processus d'institutionnalisation**

Beaucoup de chercheurs émettent des hypothèses sur le modèle de développement selon lequel émergent les entreprises de l'économie sociale. Il existe principalement trois modèles possibles selon la conception des chercheurs : providentialiste, néolibéral et solidaire (Vaillancourt *et al.*, 2000). Selon le modèle providentialiste, « l'économie sociale est généralement associée aux scénarios du pire, dans lesquels elle est instrumentalisée dans une optique de sous-traitance orchestrée par l'État néolibéral, qui ne chercherait qu'à se désengager, à se déresponsabiliser pour économiser et à tout transférer au marché » (*Ibid.* : 12).

Toujours selon Vaillancourt *et al.* (2000), le modèle néolibéral, quant à lui, accorde une place significative à l'économie sociale au sein de la société. Mais, c'est pour y inclure une régulation marchande, et principalement, dans le domaine des services de santé et des services sociaux. Selon cette conception, le secteur informel par l'entremise des bénévoles et des aidants naturels occupe une place de choix dans l'offre des services sociosanitaires. Conséquemment, ce modèle fait plutôt référence à des emplois précaires dans des entreprises en état de survie.

C'est selon la vision solidaire que l'économie sociale représente le plus d'espoir d'après ces auteurs. Ils expliquent :

En contexte de transformation des services de santé et des services sociaux, elle peut être un levier pour démocratiser l'organisation du travail et des services. Elle offre la possibilité de créer des emplois et de combler de nouveaux besoins dans les champs d'action qui ne sont pas investis actuellement par le secteur public. (*Ibid.*).

Comment semble se développer la Coopérative de services à domicile de l'Estrie ? En regard de l'objectif prioritaire, soit de concilier la dimension économique et la dimension sociale au sein d'une même entreprise, on peut dire que la Coopérative tente bel et bien d'allier les deux. Nous avons pu observer le souci de la directrice que la Coopérative soit viable et parvienne au meilleur autofinancement possible. Toutefois, ce souhait d'autonomie financière ne se fait aucunement au détriment tant de la capacité de payer des membres que des salaires des employées. Le passage à l'économie sociale a permis l'octroi de subvention aux clients peu fortunés, ce qui favorise l'accomplissement de la mission sociale de la Coopérative. Conjugué à de l'aide financière pour permettre l'insertion des personnes prestataires de la Sécurité du revenu, cela fait en sorte que le volet social comme le volet économique peuvent coexister au sein de cette entreprise. Nous pouvons donc émettre l'avis que pour ce premier élément, la Coopérative se développe selon un modèle solidaire.

Le financement de la Coopérative semble plutôt osciller entre les modèles solidaire et providentialiste. De fait, une partie du financement s'effectue par la vente de services (85 % du financement) et donc, par l'entremise de la cotisation des usagers. Il faut noter toutefois que cela inclut des subventions aux clients (PEFSAD) ; il s'agit de financement public. De plus, ce financement est récurrent. Ce premier scénario fait pencher l'entreprise vers le modèle solidaire. Or, les subventions salariales et celles du Fonds de lutte contre la pauvreté, qui constituent l'autre partie du financement, soit 15 %, causent beaucoup de maux de tête à la Coopérative.

Comme mentionné précédemment, ces subventions ne sont pas récurrentes et sont plutôt instables. Instables, au sens où le Gouvernement avance que la Coopérative peut bénéficier d'un certain montant de subvention mais, après quelques mois, ce montant n'est plus disponible. Cette situation d'instabilité rend cette portion de financement précaire. De plus, le financement s'avère insuffisant pour permettre d'offrir des conditions de travail solidaires. Ces différents éléments d'analyse situent donc le développement de la Coopérative, en ce qui concerne le financement, entre le modèle solidaire et le modèle providentialiste.

Pour ce qui est des emplois et des conditions de travail, nous avançons que la Coopérative se situe en partie dans le modèle solidaire et en partie dans le modèle providentialiste. En effet, le caractère permanent des emplois, l'augmentation de salaire rétroactive depuis l'année 2000, la non-substitution de ces emplois avec le secteur public, portent à croire que la Coopérative se développe selon le modèle solidaire. Par contre, les conditions de travail qui pourraient faire l'objet d'améliorations, par exemple sur le plan salarial, font apparaître le modèle providentialiste.

Pour ce qui est de l'organisation du travail, le modèle dominant possède davantage un caractère providentialiste. Il est clair que les gestionnaires se préoccupent, voire tiennent compte de l'avis des employées dans l'organisation du travail. Les employées terrain, quant à elles, soutiennent avoir du pouvoir pour l'organisation de leur travail immédiat. Toutefois, la participation des employées en matière de décisions et d'orientations d'ensemble semble plutôt être consultative. Les employées ne sont pas partie prenante du processus de décision en ce qui concerne l'organisation de travail.

Comme l'entreprise à l'étude est une coopérative d'usagers, on peut se référer au modèle solidaire pour ce qui est de leur rôle. Les usagers forment le conseil d'administration et, dès lors, ils sont partie prenante de la définition des services et des grandes orientations à prendre. Pour parler d'un développement complètement sous le modèle solidaire toutefois, une représentation au conseil d'administration des employées et du milieu serait pertinente. Une entreprise où on laisse de la place à tous les acteurs est encore plus solidaire.

La programmation des services se développe aussi selon un modèle solidaire. La Coopérative se préoccupe beaucoup de répondre aux besoins de la clientèle et fait maints efforts pour requérir la participation des membres dans l'évaluation des services. Préposées à domicile, préposées

seniors, membres, responsable à l'affectation, sont mis à contribution pour s'assurer que les services correspondent aux besoins de la clientèle. C'est dans cet esprit que la Coopérative a dû, au fil du temps, ouvrir ses services à une clientèle qui avait des besoins particuliers, les ménages actifs. Ainsi, ce sont les besoins de la communauté qui ont fait modifier la programmation des services et cela correspond au modèle solidaire.

Identifier le modèle de développement qui prévaut quant aux rapports avec l'État et les établissements du réseau est une tâche plutôt difficile. Les discours ne sont pas suffisamment clairs pour que nous puissions bien cerner si nous pouvons parler d'un véritable partenariat ou si les relations peuvent être qualifiées de tutélaires. En outre, nous pouvons faire l'hypothèse que ces relations sont justement en transformation. Cette transformation se ferait du modèle providentialiste vers le modèle solidaire. Effectivement, selon la directrice, la Coopérative s'active à clarifier la situation en regard de leur spécificité ; un véritable partenariat émerge avec le temps. La directrice précise que les relations avec les partenaires du réseau sont en transformation. Une nouvelle forme de gestion cas par cas est souhaitée. Dans ce nouveau partenariat, la Coopérative participerait au plan d'intervention du CLSC et apporterait son expertise concernant des clients spécifiques que les deux organismes ont en commun (voir d'autres explications à la section 5.5. sur les perspectives de développement). Cet exemple démontre l'évolution de la perception des organismes du réseau qui considèrent la Coopérative non plus comme un fournisseur de services mais en tant que partenaire.

Que pouvons nous retirer de tout cela ? Nous voyons qu'il est difficile pour une entreprise d'émerger selon les caractéristiques d'un seul modèle de développement. La Coopérative oscille du modèle solidaire au modèle providentialiste avec une dominante pour le premier. Selon Vaillancourt *et al.* (2000), le modèle solidaire est effectivement celui qui représente le plus de possibilités. Il suscite la participation des travailleurs ainsi que des usagers et favorise ainsi une démocratisation de l'organisation du travail et des services. Le déploiement de l'économie sociale dans un esprit solidaire pourrait donc favoriser véritablement de profondes transformations au sein de la société.

### 5.3. Les acquis

- *Des travailleurs*

Nombre d'éléments sont ressortis des entrevues avec les employées quant à des avantages ou des acquis dus à leur milieu de travail. Élément récurrent : la dimension humaine. Plus d'une entrevue fait référence à la préoccupation de l'être humain au sein de la Coopérative. Les employées se sentent écoutées, prises en considération, respectées. « Ici, je suis écoutée. Ici, je suis respectée. Dans le privé, je ne l'étais pas. » (Entrevue 2, 2001 : 5). De plus, les employées ne sont pas obligées d'accepter de travailler pour un client qu'elles ne désirent pas ou qui exige des heures particulières de travail (l'heure du souper ou les fins de semaine, par exemple). Les employées se sentent respectées dans leurs choix (Entrevue 2, 2001 ; Entrevue 5, 2001 ; Entrevue 7, 2001 ; Entrevue 10, 2001). Le responsable des services administratifs fait aussi un parallèle avec le secteur privé. Il explique, d'une part, qu'en entreprise privée les employés peuvent parler avec les propriétaires ; alors que dans une coopérative, les propriétaires, ce sont tous les membres. D'autre part,

[dans le] privé, eux autres, qu'est-ce qu'ils veulent à tout prix c'est des profits. Le plus de profits possible pour s'en mettre le plus dans les « poches » entre guillemets ; tandis que dans une coopérative, c'est donner le meilleur service possible aux membres, qui coûte le moins cher. [...] Donc, c'est deux mondes différents, deux visions. (Entrevue 5, 2001 : 9).

La Coopérative tient également compte du côté humain dans l'offre de services. En effet, les employées sentent qu'elles ont et qu'elles peuvent prendre le temps adéquat pour donner les services. Par exemple, la préposée à l'aide à la personne explique qu'elle dispose de beaucoup plus de temps avec la personne qu'en entreprise privée. Dans ce dernier cas, on favorise l'efficacité au détriment bien souvent de la qualité de présence et de soins. L'employée rencontrée se sent beaucoup plus à l'aise avec ce type d'approche qui tient compte de la personne dans l'offre de services (Entrevue 2, 2001). Ainsi, nous observons que les valeurs sociales de la Coopérative font partie des caractéristiques importantes du travail des employées.

Effet stimulant : la diversité. La diversité est appréciée tant sur le plan des gens rencontrés que de la tâche en elle-même. Une employée explique : « Je n'avais pas vu beaucoup [de monde]. J'avais juste travaillé deux ans et demi dans un lab, mais on voyait toujours les mêmes personnes. Tandis que faire l'entretien à l'aide domestique, ben là, on voit beaucoup de gens. » (Entrevue 9, 2001 : 5).

L'employé à l'entretien ménager lourd, quant à lui, confie que lorsque « tu travailles dans une *shop*, tu vois toujours le même monde. [...] Tu travailles pour la Coopérative, tu vois jamais le même monde. Un matin tu pars, tu passes une journée chez un client. C'est ça qui fait que, même ça, ça t'aide à aimer ton travail. » (Entrevue 7, 2001 : 5).

Les employées terrain apprécient donc le fait de rencontrer plusieurs personnes différentes dans le cadre de leur travail. Elles se sentent également bien avec les tâches à effectuer et apprécient la variété de celles-ci. L'employé à l'entretien ménager lourd soulève la liberté qu'il ressent à l'intérieur de son travail contrairement à une expérience en usine. « Tu circules, tu respires. Me semble que tu respires parce que quand t'es pogné dans une *shop*, t'es pogné là huit heures, c'est pas drôle ! La Coopérative, c'est pas pareil. » (*Ibid.*). D'autres employées expliquent que leur travail est stimulant puisqu'il comprend beaucoup de tâches différentes (Entrevue 5, 2001 ; Entrevue 9, 2001). Bref, la tâche en elle-même est source de motivation pour les employées de la Coopérative.

Autre caractéristique des acquis : la flexibilité des horaires. Les employées estiment que la Coopérative démontre une ouverture quant aux imprévus qui peuvent survenir. Elles mentionnent que les cadres manifestent de la souplesse quant aux arrangements qu'il est possible d'effectuer. Par exemple, des congés peuvent être déplacés, il est possible de débiter plus tôt ou de terminer plus tard, etc. Cela va selon les besoins (Entrevue 7, 2001 ; Entrevue 9, 2001). Aucune employée rencontrée n'a soulevé de difficulté à cet égard.

- *Des membres*

Au sein de la Coopérative, ce qui ressort énormément c'est toute la place qui est laissée aux membres, aux personnes âgées. Les utilisateurs des services font bien plus que des commentaires généraux sur les services. Ils peuvent être partie prenante des processus pour la définition des services, les orientations à privilégier, les décisions majeures à prendre. Rappelons cette habitude d'appeler systématiquement tous les membres pour recueillir leur avis sur la qualité des services reçus. Ils sont clairement au cœur de la vie de l'entreprise.

#### **5.4. Les enjeux de l'économie sociale**

- *La vie démocratique*

Comment évaluer le niveau de vie démocratique au sein d'une entreprise ? Cela soulève bien des interrogations. Toutefois, nous pouvons avancer qu'il existe un esprit démocratique au sein de la Coopérative. Nous avons observé toute la place laissée aux usagers afin qu'ils soient le plus possible au cœur des décisions. Le fait que la totalité des sièges de l'instance décisionnelle officielle, le conseil d'administration, soit réservée aux membres, reflète l'importance qui est accordée à leur participation. Cette forme d'implication des utilisateurs de services est spécifique aux entreprises d'économie sociale ; elles doivent se préoccuper d'inclure les usagers dans les processus de décisions (Chantier de l'économie sociale, 2001).

Nous pouvons également soulever une volonté d'inclure les employées dans les prises de décision. Le comité de gestion en est un bon exemple. Néanmoins, nous nous interrogeons sur sa véritable contribution à la démocratie. En premier lieu, nous croyons que ce comité a pour effet de ne pas centraliser le pouvoir décisionnel au niveau du conseil d'administration et de la direction générale. Il permet aux deux cadres d'avoir ainsi un plus grand pouvoir. Nous voyons toutefois un effet pervers au comité de gestion. Sa présence implique une diminution du pouvoir d'une instance décisionnelle élue, le conseil d'administration, puisqu'un certain nombre d'orientations sont discutées au comité de gestion. L'inclusion des employées est cependant plus complexe, d'un point de vue pratique, pour les personnes qui ne travaillent pas à la Coopérative mais au domicile des clients. Cela constitue un obstacle à une participation plus active. Or, manifestement, les gestionnaires se préoccupent tout de même de leur opinion en trouvant des alternatives pour recueillir leurs commentaires et leurs idées (par les comités aviseurs, les préposées seniors, etc.). Ils se préoccupent également de leur sort puisqu'une augmentation de

salaire leur a été votée. Il demeure que le choix d'un conseil d'administration d'usagers, où les employées ne sont pas représentées, leur impose une limite car cette instance est malgré tout celle où se prennent nombre de décisions importantes concernant les acteurs de la Coopérative. Cette caractéristique du conseil d'administration peut constituer une certaine lacune concernant la démocratie au sein de la Coopérative.

Bref, nous pouvons reconnaître la présence d'un esprit démocratique au sein de la Coopérative, même s'il demeure des ajustements à faire en regard d'une participation plus active des employées terrain.

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

Comeau *et al.* (2001) posent l'hypothèse d'une crise de l'emploi qui prévaut au Québec. À l'intérieur de cette crise, ils soutiennent que :

Nous assistons [...] à la remise en question d'un modèle de développement qui sépare le social de l'économique, l'État social, d'un côté, avec sa multitude d'intervenants sociaux professionnels assumant leur rôle à l'intérieur d'un service public centralisé et, de l'autre, la grande entreprise et ses cadres de gestion assurant le développement économique et le plein emploi. (*Ibid.* : 3).

Les auteurs expliquent que la séparation accrue entre l'économique et le social est remise en question et que les liens entre ces deux dimensions sont en redéfinition. La vision même de ces concepts est en mutation.

Ainsi, ce ne sont pas seulement les rapports entre l'économique et le social qui sont redéfinis, mais également leur contenu respectif. En premier lieu, le social cesse d'être défini exclusivement comme coût (perspective classique des politiques économiques néolibérales) ou comme problème social (perspective traditionnelle des politiques sociales de l'État-providence) [...]. De même, l'économique cesse d'être réduit au marché. (*Ibid.* : 4).

En somme, pour la dimension sociale, on parle désormais de capital social et de cohésion sociale ; alors que pour la dimension économique, on ajoute des notions d'économie plurielle par le biais du non marchand et du non monétaire (Comeau *et al.*, 2001).

L'arrimage de ces deux visions dans une même entreprise est tout à fait possible selon la directrice. Or, un acteur est indissociable de ce projet : le Gouvernement. Celui-ci doit inévitablement faire partie du projet pour permettre l'actualisation de la dimension sociale. Son implication se fait tant sur le plan des employées en insertion que des clients. Tout d'abord, sans l'aide financière du Gouvernement, la Coopérative ne pourrait pas soutenir une employée durant

deux mois pour lui permettre de s'insérer sur le marché du travail. La Coopérative se retrouverait confrontée à sa survie financière ; elle serait incitée à mettre à pied toute employée non productive. Le support financier permet justement à la Coopérative de maintenir ces gens en insertion à l'emploi, malgré les difficultés qu'ils peuvent vivre dans les débuts (Entrevue 6, 2001).

Par ailleurs, c'est un peu le même scénario pour le client. Toute entreprise qui désire poursuivre ses activités ne dessert pas longtemps un client qui ne paie pas. Conséquemment, avant que la Coopérative ne porte le titre d'entreprise d'économie sociale, elle ne pouvait desservir des clients incapables de déboursier les 9 \$ de l'heure que coûtait un service. C'est ainsi que des personnes âgées ayant des besoins ne pouvaient recevoir de service, et ce, malgré la mission sociale de l'entreprise. La subvention octroyée au client (PEFSAD) facilite donc l'offre de service à des gens qui ont peu de moyens financiers mais ont des besoins et souhaitent demeurer à domicile (Entrevue 6, 2001).

Bref, l'arrimage entre ces deux visions, économique et sociale, peut très difficilement s'actualiser sans l'appui financier du Gouvernement.

- *La question de la rentabilité*

À ce propos, l'ancien président explique que la rentabilité financière d'une coopérative de services à domicile peut difficilement être acquise une fois pour toutes. Si tel était le cas, il reviendrait à dire que les membres déboursaient la totalité des tarifs. Or, l'ancien président est d'avis que l'investissement du Gouvernement pour l'offre de tels services par une coopérative constitue un avantage pour l'État. Cela permet à bon nombre de personnes âgées de demeurer à domicile en ayant accès à des services d'entretien ménager dont elles ont besoin. Cela évite des placements en foyer qui sont plus onéreux pour le Gouvernement (Entrevue 8, 2001).

La directrice soulève clairement l'objectif d'atteindre l'autofinancement à 100 % d'ici trois ans en ce qui a trait aux subventions salariales et celles du Fonds de lutte contre la pauvreté. Cela serait possible avec l'augmentation, non de la tarification des services, mais bien du nombre d'heures. Cela voudrait dire en fait que les 15 % de subventions salariales et celles du Fonds de lutte contre la pauvreté actuels seront remplacés par la vente d'heures de service (Entrevue 4, 2001).

Cette vision n'est pas en opposition avec celle de l'ancien président, selon notre compréhension, qui évoque l'investissement du Gouvernement dans une entreprise offrant de tels services. Elle n'est effectivement pas en opposition puisque l'augmentation du nombre d'heures de service sous-tend le maintien du PEFSAD, du crédit d'impôt de 23 %, etc., qui sont des subventions gouvernementales. C'est vraisemblablement ces formes de subvention qui permettent aux clients d'avoir accès à des heures de service à la Coopérative. Bref, on doit conclure que la rentabilité d'une coopérative de services à domicile ne peut se faire sans un certain investissement de la part du Gouvernement.

- *Des conditions pour des emplois durables*

La création d'emplois durables passe inévitablement par un financement adéquat permettant la formation et l'intégration des employées. Cette partie, selon la directrice, devrait être entièrement défrayée par le Gouvernement. Les emplois pour les employées en insertion exigent un investissement que les coopératives ne peuvent assumer seules. Dans les débuts, la directrice explique que ces employées ne sont pas rentables pour les entreprises et c'est pourquoi ces frais doivent être absorbés par l'État (Entrevue 6, 2001).

Dans la définition gouvernementale de l'économie sociale, on peut d'ailleurs y lire que « la viabilité financière de leurs opérations [des entreprises d'économie sociale] s'appuie sur un soutien financier de l'État compensant la "non-rentabilité" des marchés qu'elles occupent et le manque de productivité des employés qu'elles recrutent » (Gouvernement du Québec, 1999).

Cette définition laisse entrevoir que les entreprises sont soutenues par l'État afin de pallier les limites des personnes en insertion. Existe-t-il alors un écart important entre les besoins des uns, les entreprises d'économie sociale, et le support des autres, les instances gouvernementales ?

- *Une certaine appréhension*

La directrice manifeste de l'appréhension à l'égard d'une tendance qu'elle sent en émergence : attendre, en quelque sorte, l'argent du Gouvernement pour développer les entreprises d'économie sociale. Elle soutient qu'il faut maintenir une dimension entrepreneuriale. L'économie sociale ne doit pas être une copie de ce qui se faisait auparavant dans le réseau public. À son sens, l'avènement de l'économie sociale s'est effectué, entre autres, pour diminuer les coûts gouvernementaux concernant le domaine de la santé. Évidemment, cela ne doit aucunement se faire au détriment des gens. Mais, la directrice affirme son désaccord avec ceux qui croient que leur entreprise sera financée à 100 % par le Gouvernement. Elle n'adhère pas du tout à cette vision et croit plutôt que les entreprises d'économie sociale doivent aussi faire leur part (Entrevue 6, 2001).

Nous pouvons d'ailleurs relever que cette conception de l'économie sociale demeure cohérente avec la philosophie qui ressort de divers discours des acteurs de la Coopérative : demeurer le plus possible indépendante (Entrevue 1, 2001 ; Entrevue 4, 2001 ; Entrevue 6, 2001 ; Entrevue 8, 2001).

### **5.5. Les perspectives de développement**

L'indépendance de la Coopérative revient inévitablement lorsqu'on parle de défis à relever dans les prochaines années. C'est ainsi que le tout premier défi mentionné consiste à se financer à 100 % sans avoir recours aux subventions salariales et celles du Fonds de lutte contre la pauvreté. Il reste une marge de 15 % avant que la Coopérative n'atteigne un autofinancement complet (Entrevue 6, 2001).

Le second défi concerne la consolidation de ce type d'entreprise. D'une part, consolider par l'élaboration d'outils techniques ; des outils qui assurent une organisation interne adéquate avec des protocoles et des procédures. D'autre part, consolider sur le plan des emplois. Cette forme de consolidation passe inévitablement par de meilleures conditions de salaires et de travail (*Ibid.*).

L'obtention d'un financement adéquat et récurrent à travers le PEFSAD s'avère également un défi de taille. En fait, ce financement servirait à la consolidation d'entreprises comme la Coopérative. Ce financement permettrait aux entreprises de se consolider et par la suite, celles-ci seraient en mesure de prendre une vitesse de croisière (*Ibid.*).

Autre défi : la formation. La nécessité d'avoir accès à une formation reconnue et uniformisée au palier provincial se fait de plus en plus sentir. Le métier d'entretien ménager n'est pas si simple que cela peut sembler à première vue. Une formation reconnue et officielle peut donc favoriser un service de meilleure qualité ainsi qu'une image plus positive de ce métier. Cela pourra aussi permettre de réduire le nombre d'accidents de travail (*Ibid.*).

Le travail en partenariat constitue aussi un défi pour la Coopérative. La directrice explique à ce propos :

Il faut vraiment travailler en partenariat avec tout le réseau de la santé. On peut pas être juste là pour faire le ménage. C'est nous autres qui voient le plus la personne âgée, on doit faire partie des plans d'intervention. La personne âgée, on la voit manger, on la voit déprimer. [...] On doit connaître son dossier, sans s'ingérer, mais pas être juste un fournisseur de services. (*Ibid.* : 15).

Dernier défi à relever pour la directrice, la réconciliation entre les deux réseaux provinciaux : la FCSDQ et le REESADQ. Fournier (2001) révèle que ces deux regroupements se sont rapprochés. Il précise, à ce sujet, que « le REESADQ considère cependant qu'il diverge toujours avec la FCSDQ sur l'étendue de la mission des EESAD (Entreprises d'économie sociale en aide domestique), mission que la Fédé des coops voudrait plus large, au détriment du secteur public et des services gratuits » (*Ibid.* : 12). La discordance entre ces deux réseaux crée diverses difficultés, notamment en ce qui concerne l'octroi des subventions. Certaines subventions du Gouvernement ont comme condition que les deux réseaux collaborent ensemble (Entrevue 6, 2001). Cette situation conflictuelle contribue d'une certaine façon à compliquer la question du financement qui, en soi, n'est déjà pas une facette simple pour les coopératives.

L'ancien président, pour sa part, soulève qu'il faut « être aux aguets » pour trouver le moyen de répondre au nombre de demandes dans des délais raisonnables (Entrevue 8, 2001 : 11). Il voit le vieillissement de la population comme une occasion d'innover dans l'offre de soins et de services plutôt que comme un obstacle. Il importe pour la Coopérative de se soucier des besoins de la clientèle et de faire en sorte de répondre à l'ensemble des demandes, et ce, dans un délai raisonnable (Entrevue 8, 2001).

Comme autre défi, l'ancien président se préoccupe de préserver la crédibilité ainsi que la bonne réputation de la Coopérative. À cet égard, il rappelle la philosophie que la Coopérative a toujours

voulu appliquer : « Il vaut mieux ne pas donner un service plutôt que de donner un mauvais service. » (*Ibid.* : 11).

Voilà donc un aperçu des principaux défis qui attendent les acteurs de la Coopérative au cours des prochaines années. Depuis la fondation de la Coopérative, en 1989, nous avons pu observer que les porteurs de ce projet ont traversé de nombreuses étapes. Certes, l'entreprise ne manquera pas de tâches ; beaucoup de grands dossiers sont encore en chantier.

## CONCLUSION

Il y a une douzaine d'années, le vieillissement de la population, le besoin d'emploi ainsi que la reconfiguration du système de la santé et des services sociaux, mènent à la création de la Coopérative de services à domicile de l'Estrie. Deux objectifs sont à la source de ce projet. On vise le maintien des personnes âgées à domicile de même que leur intégration au sein des activités de l'entreprise. C'est alors que le projet se concrétise avec la fondation d'une coopérative d'usagers. Les personnes âgées se retrouvent au cœur des activités puisqu'elles constituent la clientèle de l'entreprise.

Au cours de toutes ces années, la Coopérative évolue et on peut noter trois phases de développement. Elle est tout d'abord vouée aux personnes de 50 ans et plus. Dans une deuxième phase elle devient une CIT (corporation intermédiaire de travail), avec le volet insertion, et plus tard ouvre ses portes aux personnes de moins de 50 ans. Enfin, une troisième phase apparaît : la Coopérative se développe et devient une entreprise d'économie sociale. Elle est reconnue comme l'une des 103 EESAD (entreprises d'économie sociale en aide domestique) et a accès au PEFSAD (Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique) pour son financement.

Ce dernier volet amène un certain nombre de difficultés, mais également un apport considérable. L'économie sociale a tout d'abord des répercussions sur le plan administratif. La Coopérative doit s'adapter aux procédures relatives à son nouveau volet. L'imputabilité vient ensuite susciter d'autres ajustements et la spécificité du statut coopératif doit donc être clarifiée. Tous ces comptes à rendre font ressentir le besoin d'indépendance financière de la Coopérative. La paperasse occasionnée par les demandes de subvention est aussi quelque peu pénible pour les gestionnaires. Mais malgré tous ces changements et ces inconvénients, l'apport du PEFSAD est considérable. Ce programme permet aux clients de recourir à de l'aide financière bien souvent nécessaire pour pouvoir se permettre financièrement d'utiliser les services de la Coopérative.

Autre événement majeur : la restructuration enclenchée à la fin de mars 2000. Cette restructuration a apporté d'importants changements quant à la structure même de la Coopérative et permet dorénavant de développer une vision à long terme. Notons particulièrement l'ajout de deux postes de cadre et la clarification des rôles des membres du conseil d'administration.

Certes, de nombreux défis attendent les acteurs de l'organisme. Mais, l'un d'eux sera certainement de maintenir les personnes âgées et les employées au cœur de l'entreprise malgré son expansion et son déploiement dans les années à venir. Souhaitons que la Coopérative puisse arrimer un tel développement avec la philosophie qu'elle tente de préserver depuis son origine.

**BIBLIOGRAPHIE**• *Ouvrages généraux*

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

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 (Université du Québec à Montréal), 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<sup>e</sup> édition révisée, Montréal, UQAM, 27 p.

COMEAU, Yvan, FAVREAU, Louis, LÉVESQUE, Benoît et Marguerite MENDELL (2001). *Emploi, économie sociale, développement local : les nouvelles filières*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 302 p.

COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (1989). *Règlements de régie interne*, Sherbrooke, 19 p.

COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (1991). *États financiers au 28 février 1991*, Sherbrooke, 9 p.

COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (1994). *Code d'éthique*, Sherbrooke, 15 p.

COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (1998). *Tarif des membres*, Sherbrooke, 1 p.

COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (1999). *Un modèle sherbrookoïse qui fait boule de neige*, Sherbrooke, 4 p.

COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (2000a). *États financiers au 31 décembre 1999*, Sherbrooke, 11 p.

COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (2000b). *Plan d'action 2000-2001*, Sherbrooke, 4 p.

- COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (2001a). *États financiers au 31 décembre 2000*, Sherbrooke, 12 p.
- COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (2001b). *Rapport annuel 2000*, Sherbrooke, 10 p.
- COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (2001c). *Politique de conditions de travail*, Sherbrooke, 16 p.
- COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (2001d). *Le guide des emplois*, Sherbrooke, 27 p.
- COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (2001e). *Bienvenue chez nous !*, Sherbrooke, 17 p.
- COOPÉRATIVE DE SERVICES À DOMICILE DE L'ESTRIE (2001f). *Document de travail, représentations de la directrice*, Sherbrooke, 1 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 (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), 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.
- CÔTÉ, Jacques (1989). *Coopérative de services à domicile*, présenté à Serge Parenteau de la Société de développement des coopératives, Sherbrooke, Coopérative de développement de l'Estrie, 59 p.
- CRD-ESTRIE (Conseil régional de développement de l'Estrie) (1999a). *La population MRC Val-Saint-François : principales caractéristiques en 1996*, Sherbrooke, 56 p.
- CRD-ESTRIE (1999b). *La population MRC Sherbrooke : principales caractéristiques en 1996*, Sherbrooke, 56 p.
- FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES DE SERVICES À DOMICILE DU QUÉBEC (FCSDQ) (2000). *Coopérative de services à domicile de l'Estrie. Diagnostic organisationnel, rapport synthèse*, Lévis, 15 p.
- FCSDQ (2001). *Le système d'évaluation des emplois*, Lévis, 33 p.
- FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES DE SERVICES ET DE SOINS DE SANTÉ DU QUÉBEC (1999). *L'administration des salaires*, Lévis, 13 p.
- FONTAINE, Louise (1989). *Bilan de fin de projet. Expérimentation pour le développement d'une coopérative de services pour personnes âgées*, Sherbrooke, 47 p.

- FOURNIER, Jacques (2001). « Les entreprises d'économie sociale en aide domestique doivent se définir elles-mêmes », *Interaction communautaire*, n° 56, Montréal, 36 p.
- FRÉCHETTE, Lucie (2000). *Entraide et services de proximité : l'expérience des cuisines collectives*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 185 p.
- GUBERMAN, Nancy, MAHEU, Pierre et Chantal MAILLÉ (1991). *Et si l'amour ne suffisait pas... Femmes, familles et adultes dépendants*, Montréal, Les éditions du remue-ménage, 266 p.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (1999). *Recensement de la population 1996-1991-1986. Données comparatives et faits saillants, Estrie*, Collection Les Régions, Québec.
- LIPIETZ, Alain (2001). *Rapport sur l'économie sociale et solidaire*, Cahiers du LAREPPS, n° 01-01, Montréal, UQAM, 95 p.
- Mc ALL, C. (1996). « L'aide sociale », *Interface*, vol. 17, n° 2, p.13-23.
- RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC (1998). *Le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique*, Québec.
- RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC (2001). *Statistiques par entreprise, profil de la clientèle*, Québec.
- RRSSSE (RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE L'ESTRIE), DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE (1999a). *Indicateurs socio-économiques et sanitaires, la MRC du Val-Saint-François*, Service de soutien méthodologique et évaluation, Sherbrooke.
- RRSSSE, DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE (1999b). *Indicateurs socio-économiques et sanitaires, la MRC de la Région-Sherbrookoise*, Service de soutien méthodologique et évaluation, Sherbrooke.
- REUZÉ, Anne-Sophie, TREMBLAY, Louise et Christian JETTÉ (2000). *Plumeau, chiffon et compagnie : monographie d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, Cahiers du LAREPPS, n° 00-05, Montréal, UQAM, 77 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1999). *L'aide à domicile au Québec : relecture de l'histoire et pistes d'action*, Cahiers du LAREPPS, n° 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.

- **Entrevues**

Entrevue 1 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec la directrice de la Coopérative, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 19 p.

Entrevue 2 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec une employée, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 10 p.

Entrevue 3 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec un membre du Conseil d'administration, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 10 p.

Entrevue 4 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec la directrice, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 18 p.

Entrevue 5 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec un cadre, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 13 p.

Entrevue 6 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec la directrice, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 17 p.

Entrevue 7 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec un employé, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 7 p.

Entrevue 8 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec un membre du conseil d'administration, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 12 p.

Entrevue 9 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec une employée, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 7 p.

Entrevue 10 (2001). Transcription partielle d'une entrevue avec une cadre, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département de service social, 12 p.

- **Sources Internet**

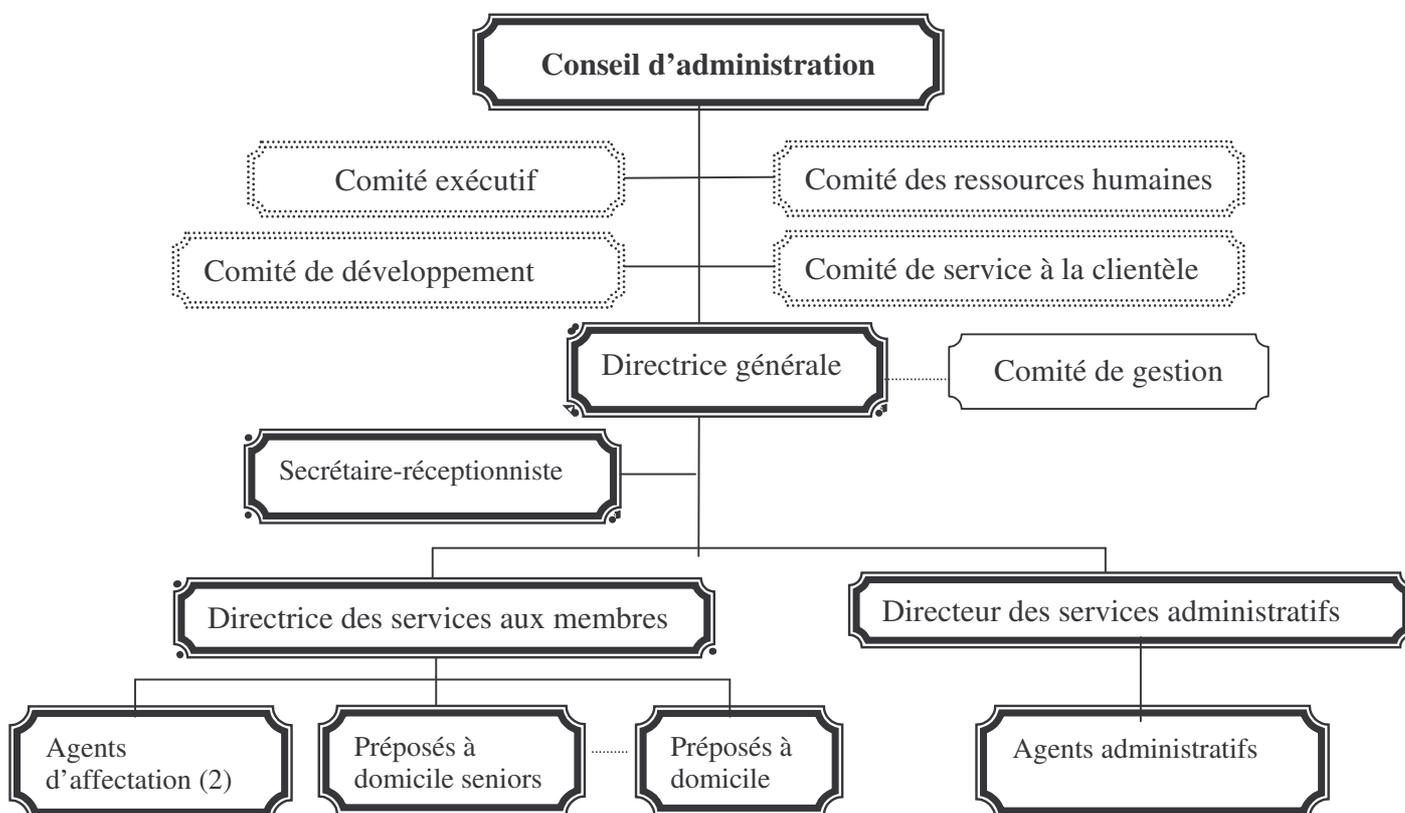
GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE) (2000). *Fonds de lutte contre la pauvreté. Présentation*, <http://www.mess.gouv.qc.ca/français/flcp/index.htm>.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DU CONSEIL EXCÉCUTIF (1999). *Définition gouvernementale de l'économie sociale*, <http://www.cex.gouv.qc.ca/economiesociale/html/defes.html>.

# Annexe A

## Structure

**organisationnelle** (Coopérative de services à domicile de l'Estrie, 2001e)



## ANNEXE B

### ÉCHELLES SALARIALES (FCSDQ, 2001)

Catégorie BUREAU (sur la base de 35 heures)

POSTE	ECHELLE	SALAIRE
<b>Commis administratif</b>	0 *	16 380 \$ (9,00 \$/h)
	1	17 290 \$ (9,50 \$/h)
	2	18 200 \$ (10,00 \$/h)
	3	19 110 \$ (10,50 \$/h)
	4	20 020 \$ (11,00 \$/h)
	5	20 930 \$ (11,50 \$/h)
<b>Secrétaire-réceptionniste</b>	0 *	17 290 \$ (9,50 \$/h)
	1	18 200 \$ (10,00 \$/h)
	2	19 110 \$ (10,50 \$/h)
	3	20 020 \$ (11,00 \$/h)
	4	20 930 \$ (11,50 \$/h)
	5	21 840 \$ (12,00 \$/h)
<b>Agent (affectation et administratif)</b>	0 *	20 020 \$ (11,00 \$/h)
	1	20 930 \$ (11,50 \$/h)
	2	21 840 \$ (12,00 \$/h)
	3	22 750 \$ (12,50 \$/h)
	4	23 660 \$ (13,00 \$/h)
	5	24 570 \$ (13,50 \$/h)

\*mise à niveau : afin d'atteindre les qualifications minimales demandées dans cette catégorie

**Catégorie ASSISTANCE À DOMICILE (sur la base de 30 heures)**

POSTE	ECHELLE	SALAIRE
<b>Préposé à l'aide domestique</b>	1	12 870 \$ (8,25 \$/h)
	2	13 260 \$ (8,50 \$/h)
	3	13 650 \$ (8,75 \$/h)
	4	14 040 \$ (9,00 \$/h)
	5	14 430 \$ (9,25 \$/h)
<b>Préposé à l'aide à la personne</b>	1	13 650 \$ (8,75 \$/h)
	2	14 040 \$ (9,00 \$/h)
	3	14 430 \$ (9,25 \$/h)
	4	15 210 \$ (9,75 \$/h)
	5	15 990 \$ (10,25 \$/h)
<b>Préposé à la maintenance</b>	1	14 430 \$ (9,25 \$/h)
	2	14 820 \$ (9,50 \$/h)
	3	15 210 \$ (9,75 \$/h)
	4	15 600 \$ (10,00 \$/h)
	5	15 990 \$ (10,25 \$/h)