

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales
CAHIERS DU LAREPPS

No 03 – 11

Coup de main à domicile

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

par

Danielle Guay, Christine Corbeil et Francine Descarries

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

**©LAREPPS/UQAM
Décembre 2003**

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2003
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2003

ISSN 1490-8069

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	III
RÉSUMÉ	V
INTRODUCTION.....	I
MÉTHODOLOGIE	3
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	5
1.1 Le projet initial.....	5
1.2 Les objectifs	7
1.3 Le milieu	8
1.4 Les appuis	9
1.5 Le réseau externe	10
1.6 Les contraintes organisationnelles	13
1.6.1 Les exigences des bailleurs de fonds.....	13
1.6.2 La délimitation du panier de services	13
2. LE PERSONNEL COUP DE MAIN À DOMICILE.....	15
2.1 Le personnel administratif	15
2.2 Les préposées en entretien ménager	17
Statut du personnel avant embauche.....	18
Niveau de scolarité des préposées à l'entretien.....	19
2.3 Les qualifications requises par le métier.....	19
3. LE PROFIL INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	22
3.1 Le conseil d'administration.....	23
3.2 La structure de communication et de participation.....	24
3.3 La culture de l'entreprise	26
4. L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	28
4.1 Les tâches du personnel administratif.....	28
4.2 Les tâches des préposées à l'entretien	30
4.3 Les horaires de travail des préposées.....	30
4.4 La politique salariale.....	31
Échelle salariale des préposées aux travaux légers, printemps 2002.....	32
Échelle salariale des préposés aux travaux lourds, printemps 2002	32
Nouvelle échelle salariale des préposées aux travaux légers, automne 2002.....	33
Nouvelle échelle salariale des préposés aux travaux lourds, automne 2002	33
4.5 Les avantages sociaux.....	35
4.6 Encadrement et évaluation des préposées.....	37
4.7 Des contraintes liées à la gestion du personnel.....	39
5. LE PROFIL ORGANISATIONNEL	42
5.1 Les données financières	42

5.2 Des pressions pour accroître la rentabilité économique	44
5.3 La difficile articulation entre l'élargissement du panier de services et les exigences de l'encadrement.....	45
6. LE RAPPORT AU TRAVAIL.....	47
6.1 ...des préposées à l'entretien ménager	47
6.2 Le rapport au travail du personnel de direction	54
7. ÉLÉMENTS DE BILAN ET PERSPECTIVES.....	57
7.1 Réalisations et embûches	57
7.2 L'économie sociale : ses principes et ses valeurs	59
7.3 Les perspectives	61
CONCLUSION	63
BIBLIOGRAPHIE.....	66

Liste des figures

Figure 1 : Réseau externe.....	11
Figure 2 : Organigramme de <i>Coup de main à domicile</i>	23
Figure 3 : Le conseil d'administration de <i>Coup de main à domicile</i>	25

Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution du nombre de personnes à l'emploi de <i>Coup de main à domicile</i>	15
Tableau 2 : Préposées en entretien ménager selon le sexe et l'ancienneté.....	17
Tableau 3 : Statut du personnel avant embauche, 2000-2001	19
Tableau 4 : Niveau de scolarité des préposées à l'entretien.....	20
Tableau 5 : Échelle salariale des préposées aux travaux légers, printemps 2002.....	33
Tableau 6 : Échelle salariale des préposées aux travaux lourds, printemps 2002	33
Tableau 7 : Nouvelle échelle salariale des préposées aux travaux légers, automne 2002	34
Tableau 8 : Nouvelle échelle salariale des préposées aux travaux lourds, automne 2002	34
Tableau 9 : Salaire du personnel administratif au moment des entrevues (2002)	36
Tableau 10 : Évolution du soutien financier reçu par <i>Coup de main à domicile</i> (1998-2002)..	44

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la directrice de *Coup de main à domicile*, madame Micheline Montigny, pour sa collaboration et sa disponibilité tout au long de la démarche de recherche. Nous sommes également reconnaissantes envers la coordonnatrice des services, madame Patricia Downing et la présidente du conseil d'administration, madame Pierrette Rondeau, qui nous ont fourni de précieuses informations sur le fonctionnement de *Coup de main à domicile*. Enfin, nos remerciements vont également à toutes les préposées à l'entretien qui ont participé à des entrevues individuelles et de groupe pour témoigner de leur expérience de travail dans cette entreprise d'économie sociale. Cette monographie a été réalisée dans le cadre des travaux de recherche menés au sein de l'équipe Économie sociale, santé et bien-être (ÉSSBE), du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS). Nous remercions le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) qui a soutenu financièrement la présente recherche.

Compte tenu de la prépondérance d'employées féminines au sein de *Coup de main à domicile*, les termes féminins *préposées* et *employées* sont utilisés. Le lectorat comprendra que sont inclus dans ce terme, les deux préposés masculins œuvrant à *Coup de main à domicile*.

RÉSUMÉ

Ce cahier de recherche présente une étude monographique d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique, *Coup de main à domicile*, située dans l'Est de Montréal. Créée en décembre 1997, dans la foulée des retombées du Sommet de l'économie et de l'emploi de 1996, cette entreprise offre des services d'entretien domestique à la population des quartiers de Saint-Léonard et de Rosemont. Au 31 mars 2002, 51 personnes étaient à l'emploi de *Coup de main à domicile* dont la quasi-totalité était des femmes (49/51). Au cours de l'année financière 2001-2002, l'entreprise a répondu à la demande de 1419 personnes et fourni 50 900 heures de service. Après avoir situé le contexte d'émergence de l'entreprise, la présente étude trace un portrait du personnel en place, analyse le profil institutionnel, l'organisation du travail, le rapport au travail des préposées à l'entretien et, enfin, énonce quelques éléments de bilan et de perspectives quant au développement de l'entreprise.

INTRODUCTION

La mise sur pied d'entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) s'inscrit, depuis les années 1990, à l'intersection de deux conjonctures: d'une part, la reconfiguration de l'offre des services à domicile dans le domaine de la santé et du bien-être et, d'autre part, l'instauration d'un programme de soutien financier par le gouvernement québécois suite aux ententes prises lors du Sommet économique de 1996 pour promouvoir les entreprises d'économie sociale (Reuzé, Tremblay et Jetté, 2000). Par la suite, un panier de services conventionnés a été établi pour délimiter le champ d'activité du secteur des entreprises d'économie sociale en aide domestique et éviter que les emplois ainsi créés se substituent aux emplois d'auxiliaires familiales dans les CLSC. En principe, ce panier de services comprend l'entretien ménager léger et lourd, la préparation de repas sans diète, et l'aide à l'approvisionnement et aux courses.

Selon les dernières données disponibles (Gouvernement du Québec, 2002), en mars 2001, 103 entreprises d'économie sociale opéraient dans le secteur de l'aide domestique. Elles procuraient du travail à 5171 personnes dont la très grande majorité, soit 90 %, étaient des femmes. Dans l'ensemble de ces entreprises, 406 personnes œuvraient dans le secteur administratif, alors que les 4 765 autres étaient préposées à l'entretien (CSMO-ESAC, 2001). Parmi ces dernières, 48 % occupaient leur emploi à temps partiel (CSMO-ESAC, 2001).

La présente étude a pour objet une entreprise d'économie sociale en aide domestique, *Coup de main à domicile*, qui a vu le jour en décembre 1997 dans l'Est de Montréal. La première partie de cette monographie traite du contexte d'émergence de l'entreprise. Puis, une attention particulière est accordée à la présentation du personnel de *Coup de main à domicile*. Au sein du chapitre sur le profil institutionnel de l'entreprise, la question de l'organisation du travail occupe une place centrale. Les chapitres 5 et 6 analysent respectivement le profil organisationnel et le rapport au travail qui s'est instauré dans cette entreprise. Enfin, des éléments de bilan et de perspectives composent la dernière partie de cette étude de cas précédant la conclusion.

Considérant la prépondérance de la main-d'œuvre féminine à *Coup de main à domicile*, comme dans l'ensemble des entreprises d'économie sociale en aide domestique d'ailleurs, considérant également la nature du travail qu'elle y pratique, travail traditionnellement accompli par les femmes

dans la sphère familiale et peu valorisé socialement, il nous apparaît tout à fait pertinent d'adopter comme fil conducteur de notre démarche une problématique formulée en termes de division sexuelle du travail afin de questionner la capacité de ces entreprises à créer des emplois de qualité, à offrir des conditions de travail adéquates à des préposées en entretien domestique, à favoriser la construction d'un nouveau rapport au travail pour ces dernières et à contrer la sous-évaluation et l'« invisibilisation » du travail dûment accompli.

MÉTHODOLOGIE

Plusieurs stratégies de recherche ont été mises en œuvre pour recueillir les données nécessaires à la rédaction de la présente monographie. Dans les pages qui suivent, sont présentées les différentes étapes qui ont été traversées. Celles-ci reconduisent pour l'essentiel les différentes procédures suggérées dans le document *Éléments pour un coffre d'outils méthodologiques pour la recherche au sein des entreprises d'économie sociale* (Corbeil, Descarries *et al.*, 2000b).

Dans un premier temps, en octobre 2001, deux membres de l'équipe ont rencontré la directrice de l'entreprise *Coup de main à domicile* pour lui présenter les principaux objectifs de la recherche ainsi que la démarche méthodologique envisagée pour réaliser l'étude de cas de son entreprise. Une fois acquis l'accord de la direction, un plan de collaboration a été établi avec cette dernière concernant le déroulement des différentes phases de la collecte des données. Aussitôt, la direction a mis à la disposition de l'étudiante responsable du projet la documentation interne de l'entreprise. Celle-ci comprenait, outre une copie du projet initial, les rapports annuels d'activités, les états financiers, les documents relatifs aux politiques internes (conditions de travail, éthique professionnelle, règlements généraux, etc.), ainsi que divers documents concernant les relations externes. L'analyse de ces documents, en plus de fournir un certain nombre d'informations factuelles et historiques sur les conditions d'émergence et de développement de l'entreprise, a permis de mieux appréhender le contexte de développement de cette entreprise

La deuxième étape du projet appelait à la réalisation d'entrevues individuelles afin d'obtenir le point de vue de la direction et des préposées à l'entretien sur leur expérience de travail et leur perception quant à la dynamique interne de l'entreprise *Coup de main à domicile*. Au total six entrevues individuelles ont été réalisées dans les locaux de l'entreprise entre janvier et février 2002. La directrice de l'entreprise, la présidente du conseil d'administration, la coordonnatrice des services de même que trois préposées à l'entretien ménager ont été interrogées à partir d'un schéma d'entretien tiré du questionnaire « omnibus » préparé par Corbeil, Descarries *et al.*, (2000b) et adapté en fonction du statut de chacune des personnes rencontrées. Ces entretiens ont duré en moyenne une heure et demie, et ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

Par la suite, afin d'obtenir une image précise des caractéristiques socioprofessionnelles des employé-e-s de l'entreprise et de leur trajectoire personnelle, 26 préposées, soit plus de la moitié d'entre elles, ont été brièvement rencontrées au cours des mois de mars et avril 2002 dans le but de leur faire compléter une fiche signalétique. La compilation de ces fiches a permis de tracer un premier profil du personnel de l'entreprise en fonction des informations suivantes : âge, sexe, lieu de naissance, niveau de scolarité, statut civil, responsabilités familiales, antécédents de travail, expérience de travail au sein de l'entreprise et salaire. Par la même occasion, quelques questions ont été posées aux préposées afin d'obtenir leur appréciation de leur expérience de travail au sein de *Coup de main à domicile*.

Enfin, avec l'intention de corroborer certaines interprétations déjà suggérées par les données recueillies, mais également avec l'intention d'aller plus loin dans notre compréhension du rapport de ces travailleuses à leur métier de préposée à l'entretien et à ses conditions d'exercice au sein d'une entreprise d'économie sociale, il a été décidé de compléter les deux premières étapes de la collecte de données par la réalisation d'un groupe de discussion (*focus group*). Recrutées par la coordonnatrice des services, huit préposées ont accepté de participer à cet exercice. Celui-ci, animé par deux membres de l'équipe de recherche, s'est déroulée en juin 2002, dans les locaux de l'entreprise. Les données recueillies à cette occasion ont été enregistrées et retranscrites intégralement.

En sus du protocole de collecte de données, quatre entretiens additionnels ont été accordés par la directrice entre novembre 2001 et décembre 2002. Outre certains apports supplémentaires d'informations, ces entrevues informelles ont permis un suivi sur le développement de l'entreprise et de ses enjeux. Une membre de l'équipe a également participé à l'assemblée générale de l'entreprise s'étant tenue au mois de juin 2002.

1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

1.1 Le projet initial

Dans la foulée de la mise sur pied de plusieurs groupes communautaires œuvrant auprès des familles, des communautés culturelles, des personnes âgées et des personnes handicapées (Gouvernement du Québec, 1998), le *Réseau d'entraide de Saint-Léonard*, créé en 1989, développe progressivement des services en aide domestique dédiés à des personnes âgées. Un programme d'activités appelé « *Réseau coup de main* » est alors assuré par l'apport de bénévoles et de personnes prestataires de la sécurité du revenu qui, par le programme d'employabilité EXTRA, renouent avec le marché du travail. En tant que gestionnaire de ce service, la directrice en poste au *Réseau d'entraide de Saint-Léonard* rappelle certaines des difficultés rencontrées par l'organisme pour remplir efficacement son mandat : « Pour les services d'entretien ménager, disons que c'était toujours un petit peu sur la corde raide. On ne pouvait jamais être sûr que le service serait dispensé. Et, ça, c'était un problème qui me préoccupait. » (Entrevue 1). Deux éléments, en particulier, contrecarreraient le maintien d'une certaine stabilité au niveau de l'offre de services. L'organisme communautaire se trouvait en effet confronté, d'une part, à un problème de renouvellement de ses membres bénévoles, qui vieillissaient et, d'autre part, à l'instabilité d'une main-d'œuvre peu rémunérée et plus ou moins motivée à se conformer aux exigences d'un travail régulier. En outre, les programmes d'aide financière disponibles étaient nettement insuffisants pour permettre à l'organisme communautaire de répondre aux besoins de son milieu.

C'est en procédant à une consultation en partenariat avec d'autres organismes également impliqués dans le dossier de l'entretien ménager que l'idée de former une table de concertation a été avancée par un travailleur communautaire du CLSC Hochelaga-Maisonneuve. Officiellement créée le 3 avril 1995, la *Table de l'Est pour le Développement de l'aide domestique* a mené une réflexion qui s'est poursuivie pendant deux années et qui a impliqué la concertation de plusieurs organismes communautaires : *Répit-Ressources de l'Est de Montréal*, *Bonjour aujourd'hui universel*, *Le réseau d'entraide de Saint-Léonard*, *Mille et un usages du carrefour communautaire L'entregens de Rosemont*, et de cinq CLSC : *Olivier-Guimond*, *Mercier-est*, *Anjou*, *Saint-Léonard et Rosemont* (Bilan financier, Rapport d'activités du 5 janvier au 31 mars

1998, assemblée générale de fondation, 1998). Un objectif consensuel a été à l'origine de la réflexion du groupe de travail et en a défini les grandes lignes : « Il n'était pas question de créer des groupes passerelles, semblables aux projets Défi-Autonomie développés en province, qui ne feraient qu'accompagner les personnes en quête d'emplois dans un processus de formation. » (Coup de main à domicile, service d'aide domestique, 1997: 1). Il n'était pas plus question qu'on reproduise la logique des programmes d'employabilité dont la portée était jugée trop limitée.

Au terme de cette réflexion sur la pertinence et la faisabilité d'un projet d'entreprise d'économie sociale en aide domestique pour l'Est de Montréal, un plan d'action a été élaboré par le groupe promoteur dans la foulée des retombées du Sommet de l'économie et de l'emploi de 1996 ayant présidé au développement des EESAD. Ce plan a donné lieu à la création de deux nouvelles corporations en aide domestique : *Répit-Ressource de l'Est de Montréal* et *Coup de main à domicile*, qui devaient se partager les territoires desservis par les cinq CLSC concernés. Dans le cas des services offerts par *Coup de main à domicile*, les territoires assignés ont été ceux de Saint-Léonard et de Rosemont.

La directrice du *Réseau d'entraide de Saint-Léonard* a alors été mandatée pour écrire le projet, ce dernier organisme apparaissant, de prime abord, comme un endroit propice à son démarrage. Mais, rappelle la directrice de *Coup de main à domicile*, la poursuite du projet initial s'est vue compromise par un règlement municipal de la ville de Saint-Léonard : « Il y avait une politique qui existait à Saint-Léonard selon laquelle les organismes ne pouvaient pas élargir leurs services hors territoire [... il a été dit] si vous étendez vos services, nous, la ville de Saint-Léonard, nous retirons tous nos bénéfices communautaires avec l'organisme » (Entrevue 1). Dans ce contexte, il était clair que le *Réseau d'entraide de Saint-Léonard* s'exposait à mettre en péril sa propre viabilité. Sa directrice, qui croyait fermement au potentiel de développement offert par le projet *Coup de main à domicile*, décide donc de quitter son poste au sein de l'organisme communautaire pour se consacrer entièrement à la mise sur pied du projet. Le groupe promoteur de *Coup de main à domicile* se voit par ailleurs soutenu par le *Réseau d'entraide de Saint-Léonard*, qui décide « de retirer les services d'entretien ménager de leur grille d'activités et de faciliter la mise sur pied d'un nouvel organisme autonome qui prendrait la relève » (Bilan financier Rapport d'activités, assemblée générale de fondation, 1998 : 5). Le transfert de la clientèle du *Réseau d'entraide de Saint-Léonard* vers *Coup de main à domicile* a été un moment

clé dans le démarrage des activités de l'entreprise. Le 15 décembre 1997, *Coup de main à domicile* inaugure ses activités comme entreprise d'économie sociale dans le secteur de l'aide domestique. Lors de l'ouverture, huit femmes travaillaient à temps plein au sein de l'entreprise. Il s'agissait de la directrice, de la coordonnatrice des services et de six préposées à l'entretien ménager.

Au cours du même mois, accompagnées de deux auxiliaires familiales déléguées par le CLSC de Saint-Léonard, les deux principales travailleuses responsables de l'entreprise ont mené une campagne d'information sur le programme d'exonération financière et ont conclu des ententes de service auprès des personnes âgées anciennement desservies par le groupe communautaire, un travail gigantesque selon la directrice de l'entreprise. En janvier 1998, l'entreprise sera enfin prête à répondre à la demande de services, en dépit des difficultés que pouvait représenter le jumelage de la clientèle et des préposées. D'autant plus que la direction considérait important d'assurer une certaine stabilité au niveau du personnel, « parce que, chez les aînés, changer d'intervenant c'est insécurisant. Puis c'est s'adapter à une personne nouvelle à chaque fois » (Entrevue 2), alors que le « fait d'être jumelés avec les mêmes clients donne [au personnel] une certaine sécurité et une certaine stabilité dans leur travail » (Entrevue 1). Dans l'autre quartier desservi par le projet, soit celui de Rosemont, quelques groupes communautaires offraient déjà un service d'entretien. Le travail de recrutement de la clientèle s'est donc fait en collaboration avec le CLSC. Au cours de la première année d'opération, grâce à la publicité dans les journaux locaux et à une campagne d'information dans les HLM, l'entreprise a rapidement acquis une crédibilité dans les deux localités (Rapport d'activités 1998, projections budgétaires 1999).

1.2 Les objectifs

À l'origine, le projet a été développé autour de deux objectifs précis. D'une part, offrir des services domestiques légers, auxquels s'est greffé par la suite un volet de travaux lourds, pour répondre sur une base régulière aux besoins grandissants des personnes âgées ou en perte d'autonomie et, d'autre part, favoriser, ce faisant, le développement de l'employabilité d'une main-d'œuvre souvent marginalisée. Les objectifs visés par la création de *Coup de main à domicile* étaient donc foncièrement axés sur les préoccupations des EESAD concernant le

maintien à domicile des personnes âgées et l'élimination du travail au noir, en plus de chercher à améliorer la qualité des emplois de ce secteur.

En regard des services domestiques, le groupe promoteur avait comme ambition d'améliorer l'offre et la qualité des services par rapport à ce qu'étaient en mesure d'offrir, sur une base irrégulière, les organismes communautaires du milieu (Entrevue 1). D'autant que le bassin de population de personnes âgées de 65 ans et plus vivant sur les territoires de Saint-Léonard et de Rosemont était estimé, en 1996, à 33,9 % de la population totale de ces arrondissements et constituait pour l'entreprise *Coup de main à domicile* un potentiel important de clientèle et, par conséquent, une opportunité de création d'emplois. Le groupe promoteur du projet évaluait à 50 emplois permanents le nombre d'emplois susceptibles d'être créés au terme de trois années d'opération (*Coup de main à domicile*, service d'aide domestique, 1997 : 30) et offerts, sur une base volontaire, à des personnes, en majorité des femmes, ayant éprouvé des difficultés d'intégration en emploi.

1.3 Le milieu

Une faible participation au marché du travail

En 1996, le taux d'activité des hommes âgés de 25 ans et plus et résidant à Saint-Léonard¹ était de 68 %, tandis qu'il était de 53 % dans le cas des femmes, ces chiffres étant nettement sous la moyenne nationale, tant pour les hommes que pour les femmes (Moisan, 2002). Si le quartier Rosemont² affiche, pour sa part un taux d'activité identique entre les hommes et les femmes qui n'ont pas d'enfant, soit de 85%, nous remarquons un écart dans le taux d'activité dans les familles qui ont des enfants à la maison, qui sont de 87% et 69 % pour les hommes et les femmes respectivement (Moisan, 2001). En outre, plus de la moitié des travailleuses occupent un emploi à temps partiel à Saint-Léonard (53 %) et dans le quartier Rosemont (51 %). En comparaison, la proportion de travailleurs à temps partiel est respectivement de 44 % à Saint-Léonard et de 45 % dans le quartier Rosemont. Enfin, le pourcentage de la population vivant sous le seuil de faible revenu à Saint-Léonard atteint des taux inquiétants ; 34 % dans le cas des femmes, par rapport à

¹ *Coup de Main à domicile* ayant été mis sur pied avant la fusion municipale de la nouvelle ville de Montréal en janvier 2002, nous faisons alors référence à la ville de Saint-Léonard.

² Il s'agit encore une fois de la période précédant la fusion municipale. .

29 % dans le cas des hommes. En ce qui concerne le quartier Rosemont, tout sexe confondu, le taux du seuil de faible revenu se situe à 38% (Moisan, 2001 : 65). On peut comprendre que dans une telle conjoncture la possibilité d'offrir des emplois plus stables aux résidentes et résidents de Saint-Léonard et de Rosemont apparaisse comme une mission fondamentale pour un organisme communautaire. L'actuel secteur de recrutement de l'entreprise reflète bien cette préoccupation puisqu'en mars 2001, 56,6 % des employées de *Coup de main à domicile* vivaient à Rosemont et 39,3 %, à Saint-Léonard. (Rapport annuel d'activités 2000/2001).

1.4 Les appuis

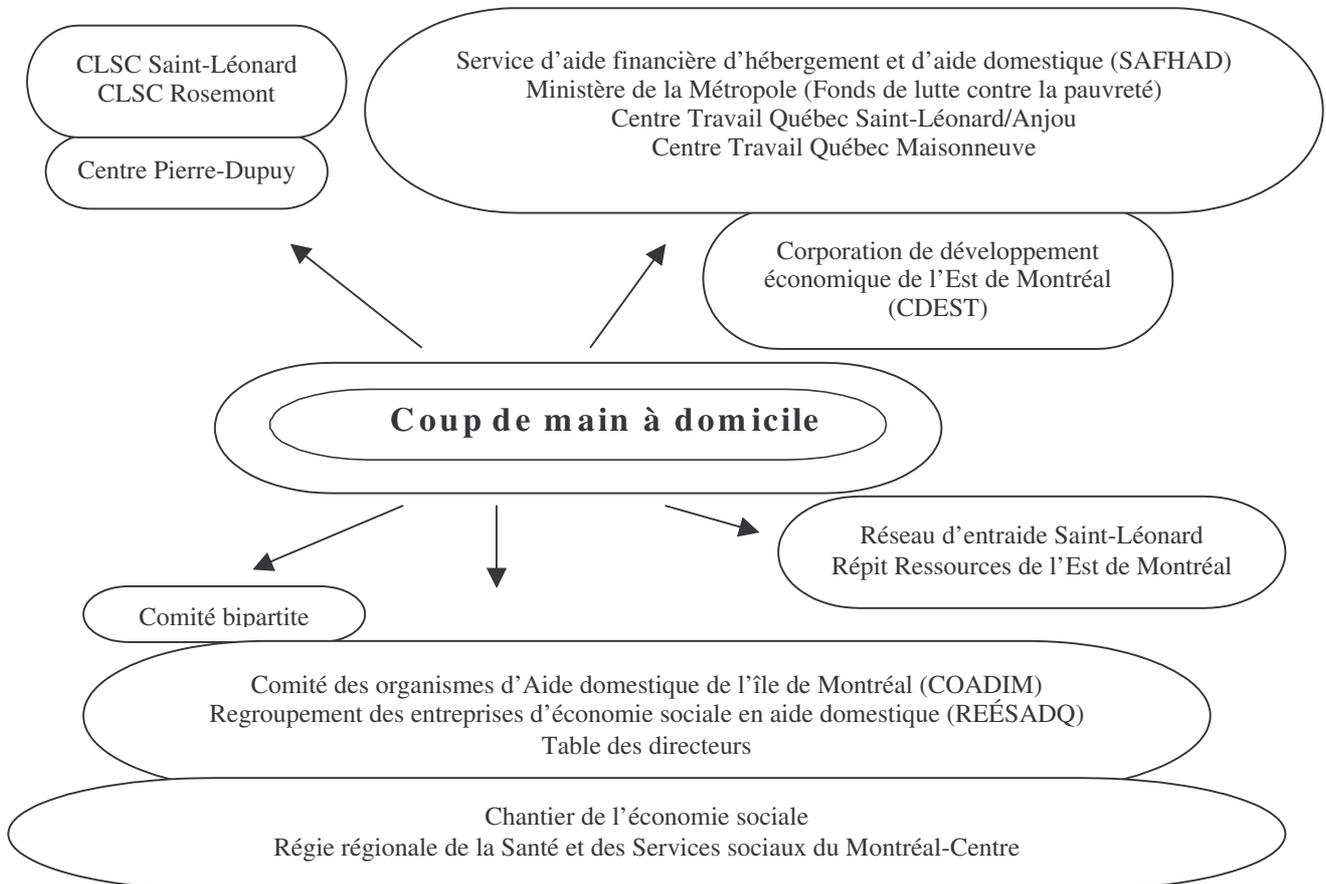
Le démarrage de *Coup de main à domicile* a été facilité grâce aux appuis techniques, organisationnels et matériels de la *Corporation de développement économique de l'Est de Montréal* (CDEST), du CLSC de Saint-Léonard et de l'organisme communautaire *Répit-Ressource de l'Est de Montréal*, entre autres. Ainsi, la CDEST a fourni un support technique sur le plan de la gestion d'entreprise. L'organisation des horaires, de même que la planification des ententes de services auprès de la clientèle auparavant desservie par le *Réseau d'entraide de Saint-Léonard*, a été facilitée grâce à l'expertise du CLSC de Saint-Léonard dans ces domaines. Le CLSC, ayant mis à la disposition de *Coup de Main à domicile* un local gratuit pendant ses trois premiers mois d'opération, a ainsi facilité l'articulation des activités de l'entreprise et lui a « procuré un peu plus de latitude pour effectuer les démarches nécessaires à [son] organisation physique et matérielle » (Rapport d'activités 1998, projections budgétaires 1999 : 1). Malgré ces soutiens significatifs, l'entreprise a connu certaines difficultés au cours de sa phase d'implantation. « Cela n'a pas été un démarrage facile, se rappelle la directrice, Ç'a été vraiment partir à zéro » (Entrevue 1). Les obstacles ont, en effet, été nombreux, surtout en raison de l'absence d'un budget de démarrage servant à couvrir les premiers mois d'opération, du manque de matériel et de l'exiguïté du local mis à la disposition de l'entreprise. Sous ce dernier rapport, la directrice ajoute qu'elle administrait ses activités « dans un local plus petit que mon bureau qu'on partageait avec un autre organisme. » Elle ajoute: « C'est sûr qu'on était dérangeants parce qu'on avait beaucoup d'appels » (Entrevue 1).

Dans un tel contexte, l'association avec l'organisme *Répit-Ressource de l'Est de Montréal* est rapidement apparue comme primordiale pour améliorer les conditions d'opération de l'entreprise et minimiser ses coûts d'opération. À cet égard, la directrice de l'entreprise mentionne : « On s'est associé à *Répit-Ressource* pour trouver un local suffisamment grand pour loger les deux entreprises. Ce qui permettait à *Coup de main à domicile* de pouvoir bénéficier de matériel comme un photocopieur, un télécopieur, des choses qu'on n'avait pas les moyens de se procurer et qu'on pouvait partager avec un autre organisme » (Entrevue 1). En outre, l'utilisation d'un programme informatique, initialement élaboré pour *Répit-Ressource de l'Est de Montréal*, a permis à *Coup de main à domicile* d'alléger sa tâche administrative et de répondre plus efficacement aux besoins de sa clientèle. Enfin, des dons d'équipements de bureau offerts par les Caisses populaires environnantes et le CLSC de Saint-Léonard ont permis d'améliorer l'aménagement des lieux.

1.5 Le réseau externe

Par ce qui précède, on peut juger de l'importance du développement d'un réseau de soutien. Celui-ci se présente d'emblée comme un élément essentiel à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Outre les CLSC, plusieurs instances offrent, à divers titres, des appuis financier, organisationnel, technique, institutionnel et gravitent autour de l'entreprise. Le schéma 1, tiré du Rapport d'activités (1998), rend compte de la diversité de ces instances.

FIGURE 1 : Le réseau externe



Lorsque la présidente du conseil d'administration évoque les rapports qu'entretient *Coup de main à domicile* avec son réseau externe, elle souligne (Entrevue 2) que, bien que l'entreprise ait, de façon générale, développé de bonnes relations, « ce n'est jamais simple », d'autant plus que le tissage de ces liens est survenu dans une situation d'expérimentation de nouvelles formes d'entreprises en économie sociale. Ainsi, constate pour sa part, la directrice de *Coup de main à domicile* (Entrevue 1), jusqu'à la mise sur pied du Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REÉSADQ) et celle du Comité des Organismes d'Aide domestique de l'île de Montréal (COADIM), le Comité bipartite a été pendant deux ans la seule instance « où les entreprises avaient un endroit où s'exprimer ». Et encore, le potentiel de négociation du REÉSADQ face au gouvernement, ajoute-t-elle, demeure à consolider. Par ailleurs, si *Coup de main à domicile* entretient aujourd'hui des relations partenariales satisfaisantes avec les Centres locaux d'emplois (CLE), pendant la période de démarrage, ces

rapports étaient plus difficiles dans la mesure où « le manque de connaissance des mandats des entreprises d'économie sociale en aide domestique n'a pas aidé au développement d'une collaboration fructueuse » (Rapport d'activités 1998: 15). Enfin, si le Chantier de l'économie sociale a été, aux dires de la directrice, très présent au moment de l'émergence des entreprises d'économie sociale, sa présence s'est par la suite faite plus discrète.

Les propos recueillis auprès de la direction de *Coup de main à domicile* laissent transparaître que le soutien offert pour favoriser le développement des entreprises en économie sociale n'a pas nécessairement été à la hauteur de ses attentes. Pour pallier ces insuffisances, l'entreprise s'est donc engagée à collaborer avec des instances du milieu environnant et avec d'autres entreprises d'économie sociale. Ainsi, en s'associant à un certaines de ces dernières, *Coup de main à domicile* a pu contribuer à l'élaboration de stratégies communes au niveau des procédures d'embauche et des programmes de formation ou de soutien aux travailleuses (Protocole d'entente entre le ministère de la Solidarité sociale et *Coup de main à domicile*, 2001). De même, la direction de l'entreprise (Entrevue 1) a décidé de participer à une Table de concertation de personnes âgées afin de mieux saisir « le pouls de la clientèle, de voir les besoins, la satisfaction des services et ce qui se développe dans le milieu » (*ibid.*). Enfin, les différentes modalités des partenariats développées entre l'entreprise et les CLSC de Saint-Léonard et Rosemont ont permis d'établir des ententes intéressantes de services. Cela étant, il n'est pas facile, selon la présidente du conseil d'administration, d'arrimer les intérêts de chacun « sans se "piler" sur les pieds. Il n'est [notamment] pas question qu'on devienne du *cheap labor* non plus. Il faut qu'on soit vraiment conscients de ce que les CLSC peuvent faire et font. Et de que les syndicats peuvent faire, et font. Il faut avoir notre place dans cette mosaïque-là... Mais il faut la définir » (Entrevue 2).

En un tel cas, la directrice de *Coup de main à domicile* juge qu'il est important de participer aux diverses consultations concernant les politiques et les mécanismes d'opération et de financement des entreprises d'économie sociale. Elle est également consciente de la nécessité de contribuer à l'élaboration d'une analyse critique du développement des EESAD en assumant une participation active au sein des différents regroupements des entreprises d'économie sociale.

1.6 Les contraintes organisationnelles

1.6.1 Les exigences des bailleurs de fonds

La mise sur pied de *Coup de main à domicile* a été ponctuée par différents problèmes administratifs en raison notamment des délais encourus par l'établissement de protocoles d'entente visant l'obtention d'un soutien financier du *Fonds de lutte contre la pauvreté* dont les programmes de subvention « n'étaient pas adaptés à la formule des entreprises d'économie sociale en aide domestique » (Entrevue 1). Les négociations pour accéder au programme d'aide à l'intégration (PAIR) ont également été longues et difficiles, alors même que l'aide financière obtenue avait un caractère non récurrent (Rapport d'activités, 1998). Selon la directrice, l'imposition d'exigences particulières de la part de chacun des bailleurs de fonds (relatives à la création d'emplois et à l'autonomie financière) constituait une autre entrave à la planification du développement de l'entreprise. Enfin, dans ce contexte, la direction déplore le climat d'incertitude qui découle de l'absence d'un financement adéquat et récurrent, tout comme l'insuffisance d'informations concernant les programmes d'employabilité et la multiplication des acteurs et des instances du secteur de l'économie sociale, de telles conditions rendant plus difficiles l'établissement de liens de concertation et l'identification des responsables de dossiers. « Depuis le début de nos activités, note-t-on dans le Rapport d'activités de l'entreprise (1998 : 15), le manque d'informations pertinentes et uniformes a été, et est, une difficulté majeure. »

1.6.2 La délimitation du panier de services

La définition du panier de services de même que l'élaboration de protocoles d'entente avec les CLSC du territoire desservi par l'entreprise sont au nombre des principales contraintes organisationnelles rencontrées dans le processus d'implantation de *Coup de main à domicile*. Sensible aux critiques des syndicats et des groupes communautaires à propos des risques de substitution des emplois et des enjeux, notamment pour les auxiliaires familiales, la direction de l'entreprise a donc dû définir son panier de services en fonction de normes préalablement établies. En d'autres mots, l'entreprise s'engageait à limiter les tâches des préposées à des travaux d'entretien ménager, légers et lourds, excluant, en l'occurrence, les services d'hygiène personnelle ou ceux nécessitant une compétence clinique. Les préposées étaient tenues, par contre, de signaler à l'administration les cas problématiques qui se manifestent et qui commandent d'autres services professionnels. Les travaux lourds, également qualifiés de gros travaux saisonniers, comprennent le ramassage de feuilles, le lavage de fenêtres, de murs et de plafonds.

Les CLSC étant concernés au premier chef par la délimitation des activités des entreprises d'économie sociale en aide domestique, l'établissement de protocoles d'entente avec elles constitue une étape déterminante de leur processus de démarrage et permet de définir le registre de leurs activités. Aussi, en septembre 1998, un protocole d'entente a été signé entre le CLSC de Saint-Léonard et *Coup de main à domicile*, spécifiant que les services de « la Corporation s'inscrivent en complémentarité des services dispensés par le CLSC et des activités des organismes bénévoles et communautaires du territoire » (Protocole d'entente entre *Coup de main à domicile* et le CLSC Saint-Léonard :1) et que la clientèle référée par le CLSC bénéficie d'une priorité d'accès. Par contre, un tel protocole n'a pas été signé avec le CLSC de Rosemont. Cependant, après un travail de sensibilisation auprès de personnes ressources du CLSC, la direction de l'entreprise estime être arrivé à une entente de collaboration satisfaisante permettant de cibler et de définir les attentes de chacun.

2. LE PERSONNEL *COUP DE MAIN À DOMICILE*

En dépit d'une légère diminution, observée en mars 2000, les effectifs de *Coup de main à domicile* ont connu une croissance soutenue depuis le début de ses activités. Au 31 mars 2002, tel qu'indiqué au tableau 1, 51 personnes étaient à l'emploi de l'entreprise, alors que celle-ci ne comptait que huit personnes au cours de sa première année d'opération.

TABLEAU 1

Évolution du nombre de personnes employées par *Coup de main à domicile*
(1997-2002)

Année	Décembre 1997	Décembre 1998	Mars 2000	Mars 2001	Mars 2002
Nombre de personnes à l'emploi de <i>Coup de main à domicile</i>	8	29	27	40	51

Rapports d'activités janvier à mars 1998 - déc. 1998- 2000/2001- 2001/2002

2.1 *Le personnel administratif*

En 2002, *Coup de main à domicile* compte quatre postes à caractère administratif, tous occupés par des femmes. Il s'agit en l'occurrence des postes de directrice générale, de coordonnatrice des services, de comptable et de réceptionniste. Dans les lignes qui suivent, ce seront essentiellement l'expérience de la directrice de l'entreprise et celle de la coordonnatrice des services œuvrant pour l'entreprise depuis l'ouverture qui seront prises en considération.

La directrice de l'entreprise

Le développement du projet de *Coup de main à domicile* est apparu à la directrice du *Réseau d'entraide de Saint-Léonard* comme une voie professionnelle particulièrement intéressante : « Je me disais que c'était peut-être le dernier défi que je souhaitais relever avant de me retirer moi-même du marché du travail » (Entrevue 1), d'autant que celui-ci répondait à ses préoccupations à l'égard de la qualité de vie des personnes âgées et à sa volonté de contribuer au développement d'emplois stables et de qualité. « Je me disais, c'était une porte pour ces gens-là... Je trouvais que ce "mixage" d'une clientèle qui avait beaucoup à offrir, mais peu d'ouverture pour le faire et des

gens pleins de besoins était un bagage intéressant à développer » (Entrevue 1). Par ailleurs, son expérience de travail de secrétaire de direction dans le secteur privé, son expérience de gestion, acquise au sein du *Réseau d'entraide de Saint-Léonard* à titre de directrice de l'organisme pendant 13 ans, de même qu'une formation académique dans les domaines de la gérontologie et de l'administration lui procuraient une base solide pour assumer la responsabilité de l'initiation, puis de la structuration d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique, « sans perdre pour autant les racines et le potentiel que représente l'appartenance communautaire de l'organisme » (*Coup de main à domicile*, 1997 : 30).

La coordonnatrice des services

Le poste de coordonnatrice des services, quant à lui, exigeait des aptitudes professionnelles permettant de seconder le travail de la directrice. Une travailleuse, à l'emploi du *Réseau d'entraide de Saint-Léonard* depuis quelques années, possédait suffisamment d'expertise pour occuper ce poste. Dotée d'une expérience de travail en secrétariat, munie d'un diplôme de secondaire IV et d'une formation de préposée aux bénéficiaires, elle a débuté au sein de la nouvelle entreprise comme bénéficiaire du programme EXTRA, puis a pu par la suite être embauchée à temps plein comme chef d'équipe. Alors en démarche de réinsertion en emploi, elle a bénéficié du support professionnel de la directrice de l'organisme communautaire et a ainsi pu pousser plus loin ses capacités. « J'établissais les horaires, j'avais le contact avec la clientèle [...] C'est là que j'ai sorti mes habilités, ma confiance, que j'ai pu faire mes preuves » (Entrevue 3). Son travail l'amène également à composer avec les contraintes de la gestion du service et du personnel. Elle est d'ailleurs de plus en plus sensibilisée à la réalité quotidienne des personnes vivant de la sécurité du revenu et a développé une capacité d'empathie envers ses collègues de travail et la clientèle. « Le contact, les rencontres, j'adore. Je me "tanne" pas [...] Moi, j'aime le contact avec la clientèle, j'aime le contact avec les employées. Quand je vois que mon employée a réussi, je suis contente. » (Entrevue 3). Lorsque s'est présenté le poste de coordonnatrice des services à *Coup de main à domicile*, elle a décidé de relever le défi, le milieu du travail étant pour elle un excellent lieu de formation.

2.2 Les préposées en entretien ménager

Dès qu'il y a eu ouverture de postes à *Coup de main à domicile*, quatre travailleuses du Réseau d'entraide de Saint-Léonard participant au programme EXTRA ont constitué le premier bassin de préposées en aide domestique de l'entreprise. Par la suite, c'est par les journaux locaux ou des personnes-ressources (agent(e) de chômage ou de la sécurité du revenu, famille, ami(e)s) que le recrutement des candidat-e-s s'est effectué. Quarante-cinq femmes et deux hommes constituaient, en mars 2002, l'ensemble du personnel des préposées à l'entretien ménager, léger et lourd, les hommes étant assignés à l'entretien ménager lourd. Parmi ces 47 employé-e-s, 25 font partie du personnel de *Coup de main à domicile* depuis un an ou moins, alors que les 20 autres ont une ancienneté qui ne dépasse pas quatre ans, comme en témoignent les données consignées au tableau 2.

TABLEAU 2

Préposées en entretien ménager, selon le sexe et l'ancienneté

Années d'ancienneté	4ans		3 ans		2 ans		1 an		Moins d'une année	
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H
Préposées à l'entretien ménager léger	5		6		9		6		19	
Préposés à l'entretien ménager lourd								1		1

Rapport annuel d'activités 2001-2002 et fiches signalétiques personnelles.

Les documents de l'entreprise nous indiquent que la moyenne d'âge des femmes est de 40 ans et celle des hommes de 37 ans et demi. Selon les informations fournies par la coordonnatrice des services, en mars 2002, 12 personnes à l'emploi de l'entreprise étaient nées à l'étranger. De plus, selon les fiches signalétiques complétées par 26 préposées, 13 femmes et un homme (soit la moitié) ont des responsabilités familiales, 11 de ces femmes vivant en situation de monoparentalité.

Enfin, presque la totalité des personnes recrutées par *Coup de main à domicile*, soit 98 %, étaient, au moment de leur embauche, en retrait du marché du travail, comme l'illustrent les statistiques reproduites au tableau 3. Parmi elles, 75 % étaient prestataires de la sécurité du revenu et 11 %, bénéficiaires de l'assurance-emploi.

TABLEAU 3

Statut du personnel avant embauche

Prestataire de la sécurité du revenu	Assurance emploi	Sans chèque	Autres (Occupaient un autre emploi)
75 %	11 %	12 %	2 %

Rapport annuel d'activités 2000/2001 : 12

La prise en considération des informations consignées dans les 24 fiches signalétiques permet d'attester qu'au cours des cinq années précédant leur embauche, le parcours professionnel de ces femmes a été fortement balisé par la précarité, le chômage, les petits boulots, le travail « au noir », les emplois sous payés et peu qualifiés, leurs problèmes d'intégration au travail étant reliés tant à des raisons personnelles qu'à des difficultés d'adaptation au marché du travail. En entrevue, les travailleuses ont confirmé qu'en postulant leur emploi, elles visaient une amélioration de leurs conditions de vie, les prestations de l'aide sociale et du chômage, ainsi que les quelques emplois précaires occupés dans le passé, ne leur assurant pas un niveau de vie décent. D'autant plus que, pour plusieurs d'entre elles, comme le soulignait la directrice de l'entreprise, le statut d'assistée sociale était source d'humiliation et de gêne. Les propos d'une préposée en entretien sont explicites en ce sens : « être mère célibataire, avec deux enfants, sur l'aide sociale, ce n'est pas bien vu dans la société... C'est gênant aussi pour un enfant de dire: « Bien, ma mère, elle ne travaille pas » (Entrevue 4). Enfin, quelques-unes, à l'instar d'une préposée rencontrée lors de l'entrevue de groupe, ont fait part de leur détresse et de leur découragement à la suite d'une perte d'emploi. : « Je suis tombée sur l'aide sociale. Et là, la confiance en toi en prend un coup... ». Enfin, comme une autre préposée le mentionnait, son embauche à *Coup de main à domicile* lui a donné l'occasion de sortir de chez elle. « Il ne faut pas que je reste à maison entre quatre murs. Il faut que je travaille » (Entrevue de groupe).

Comparativement à d'autres champs professionnels, les critères d'embauche dans le domaine de l'entretien domestique peuvent être considérés comme moins exigeants relativement à la scolarité et à l'expérience antérieure. Ainsi, parmi les 24 préposées pour lesquelles nous disposons d'une fiche signalétique, 19 n'ont effectivement pas terminé leurs études secondaires et une seule préposée (voir tableau 5) détient un diplôme d'études collégiales. Par contre, il est à noter que 11 des 24 préposées

en question ont suivi diverses formations professionnelles de façon ponctuelle : préposées aux bénéficiaires, coiffure, restauration, informatique.

TABLEAU 4

Niveau de scolarité des préposées à l'entretien

Primaire	Secondaire non complété	Secondaire complété	Collégial
1	18	4	1

Source: fiches signalétiques

Le niveau relativement peu élevé d'exigences formelles à l'embauche permet également à l'entreprise d'accueillir des personnes qui, pour diverses raisons et pour des périodes plus ou moins prolongées, ont été tenues à l'écart de la population active : « Vu que je n'ai jamais travaillé, je ne savais pas dans quoi m'en aller » (Entrevue 5). Pour cette femme, comme pour d'autres dont nous avons recueilli les témoignages, l'entretien ménager apparaît alors comme une avenue possible pour intégrer le marché du travail puisque les qualifications nécessaires pour accomplir cette tâche ont été acquises antérieurement au sein même de la famille: « Nous sommes neuf enfants chez nous. Les garçons ont été habitués: ils ne se levaient pas toujours pour aller se chercher un verre d'eau. Ça fait que du ménage et de la bouffe, on en a fait » (Entrevue 4).

2.3 Les qualifications requises par le métier

Si, toute proportion gardée, les exigences formelles à l'entrée sont relativement peu élevées, il en est tout autrement des aptitudes recherchées chez les personnes recrutées. En effet, tel que le révèle un passage extrait d'un document interne de l'entreprise, la direction s'attend à trouver chez les candidates les qualités et les prédispositions suivantes :

de l'autonomie, de l'initiative, de la conscience professionnelle, de l'intégrité, une capacité à établir une relation chaleureuse, une capacité à communiquer: de bonnes aptitudes pour les travaux manuels, des capacités à gérer l'émotivité, une rapidité d'adaptation (à une clientèle diversifiée et d'origines ethniques diverses et de la facilité de travailler en équipe, une bonne santé physique (*Coup de main à domicile*, service d'aide domestique, 1997 : 23).

Aussi, pour la direction, « tout le monde n'est pas susceptible de faire ce travail » (Entrevue 2): la réussite du projet repose sur une sélection rigoureuse du personnel, puisque celui-ci aura à s'introduire dans l'intimité des usagers et des usagères, pour la plupart des personnes âgées dont plusieurs sont en situation de vulnérabilité. C'est de manière fort explicite que la directrice exprime ses attentes à l'égard du personnel de son entreprise :

Nos gens doivent posséder un certificat de bonne conduite, savoir se présenter, être capables de s'exprimer et de négocier les tâches au besoin et d'être courtois avec la clientèle, d'être apte à dispenser des services de qualités peut importe que le client paie le minimum ou le maximum de facturation (Entrevue 1).

Les préposées doivent d'ailleurs suivre le programme de formation *Préposé à l'entretien ménager à domicile chez les personnes âgées* offert au Centre Pierre-Dupuy, programme qui a été mis sur pied par le Secrétariat au développement des régions en 1997. *Coup de main à domicile* assure les frais de l'inscription et du matériel scolaire, contrairement aux pratiques qui ont généralement cours dans les entreprises privées en aide domestique. Ces cours s'étalent sur une période de trois semaines et impliquent pour les travaux légers 70 heures de travaux pratiques et théoriques — métier, santé et sécurité au travail, clientèle — auxquelles s'ajoutent 28 heures supplémentaires pour ceux ou celles qui se destinent à l'exécution de travaux lourds. Ainsi, les candidates retenues se voient offrir la possibilité de parfaire leur technique de travail ménager, d'accroître leur efficacité et d'acquérir de nouvelles connaissances pour répondre aux exigences du travail de préposée (Politique des conditions de travail du personnel administratif et de production, 2000). De même, pour mieux intervenir auprès de leur clientèle, des notions de base leur seront transmises lors de cette formation afin qu'elles puissent

établir une relation de confiance avec une personne à domicile ; avoir de bonnes notions sur les phénomènes reliés au vieillissement ; reconnaître les maladies et les déficiences les plus courantes ; développer les attitudes professionnelles et responsables face au travail ; dépister certaines situations problématiques (*Coup de main à domicile*, service d'aide domestique, 1997: 38).

La coordonnatrice des services souligne que plusieurs des femmes qui se présentent comme candidates à l'emploi ont souvent peu confiance en elles (Entrevue 3), alors que la directrice de l'entreprise observe qu'au moment de l'embauche, les candidates sont très fébriles : « Quand on leur parle de probation, cela suscitait vraiment une période d'anxiété » (Entrevue 1). La réussite

de la formation constitue dès lors, aux yeux de cette dernière, une étape importante dans l'acquisition des habilités et des prédispositions nécessaires pour répondre aux exigences de l'emploi :

Les candidats doivent retourner sur les bancs d'école avec une partie théorique, une partie pratique. Ils s'aperçoivent qu'ils ne sont pas tout seuls et que c'est faisable, qu'ils peuvent y arriver, d'une part. Et d'autre part, ça les oblige à une certaine discipline qu'ils doivent acquérir pour retourner sur le marché du travail (Entrevue 1).

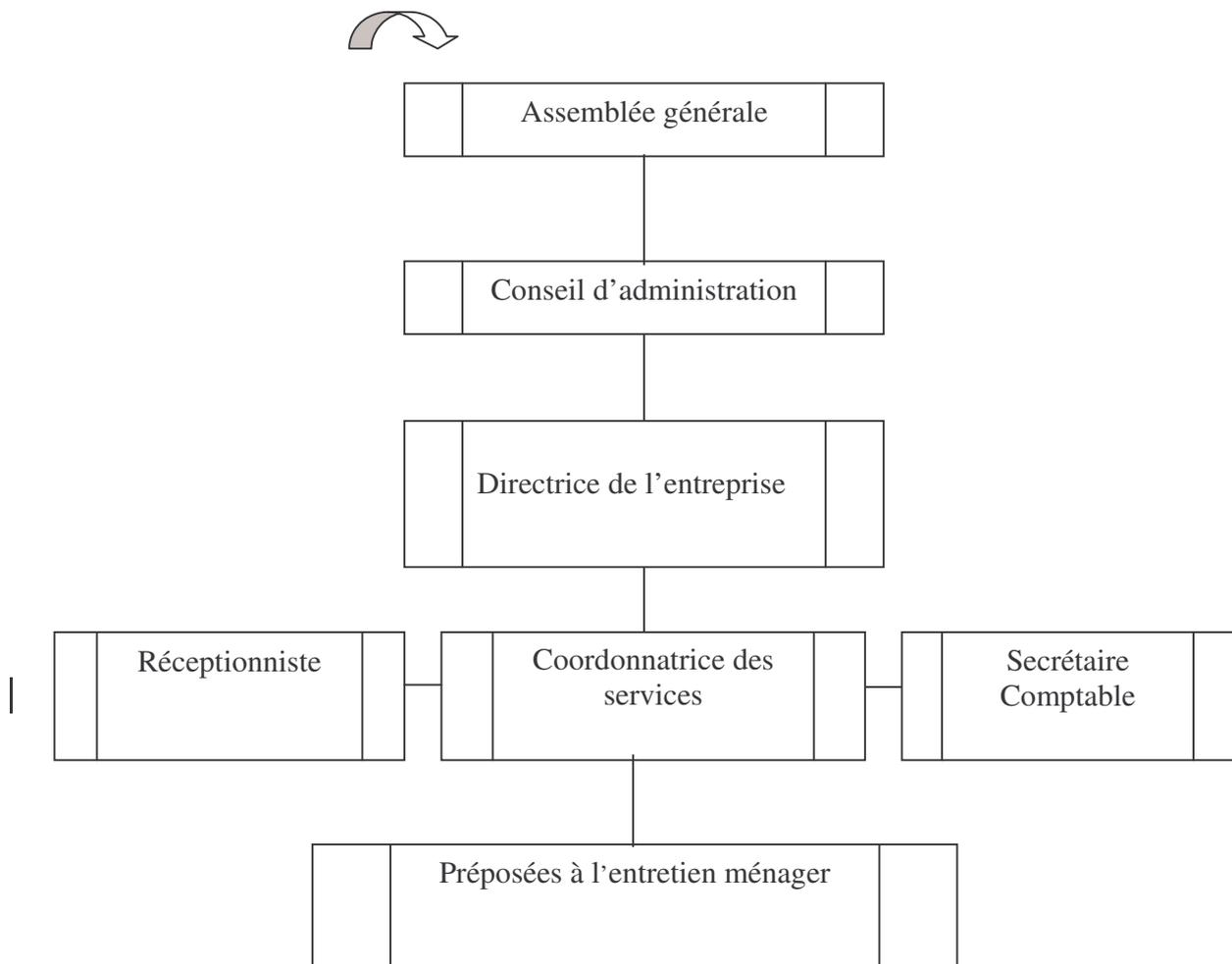
Les connaissances acquises lors de cette formation encouragent les préposées à modifier leur propre représentation du travail d'entretien ménager et à le concevoir comme une activité professionnelle :

Les femmes, avec leur sens de la précision, leur sens du détail... Il s'agit de les valoriser [relativement à] ça... [Il faut] qu'on leur donne un peu plus d'assurance, qu'on les tienne à jour, qu'on les soutienne vraiment dans leur développement. [Il faut] en faire des expertes là-dedans. [Il ne faut pas] penser "parce que je suis capable de faire le ménage chez nous, je suis capable de le faire ailleurs". (Entrevue 2)

3. Le profil institutionnel de l'entreprise

Lors de l'assemblée de fondation, qui a eu lieu le 16 juin 1998, l'assemblée générale a été appelée à accepter les états financiers, à adopter les règlements généraux et à élire les membres du conseil d'administration. Selon le texte du projet de création de l'entreprise (*Coup de main à domicile*, service d'aide domestique, 1997: 22), la responsabilité du conseil d'administration (CA) et de la direction a alors été définie comme étant de « concilier la rentabilité du projet avec les efforts déployés nécessaires à l'intégration à l'emploi des nouvelles employées et au développement et maintien de la qualité des services à la clientèle ». Mandatée par le CA, la directrice assure la gestion générale de l'entreprise et encadre le travail du personnel administratif et d'entretien ménager. Le schéma 3 présente les différentes instances composant la structure de *Coup de main à domicile*.

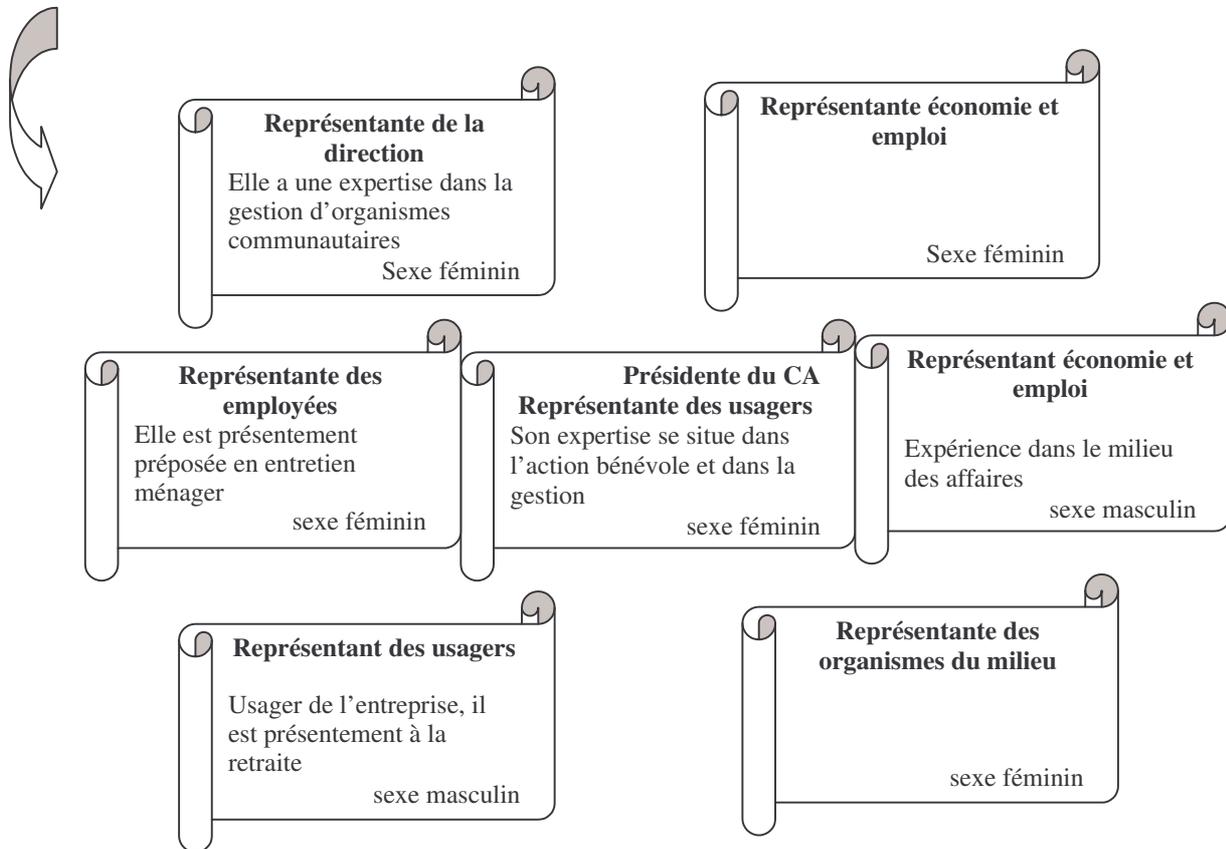
FIGURE 2 : Organigramme de *Coup de main à domicile*



3.1 Le conseil d'administration

Dès l'obtention, le 30 septembre 1997, des lettres patentes qui instituait la nouvelle corporation *Coup de main à domicile* en tant qu'organisme à but non lucratif (OBNL), la charge administrative de l'entreprise a été assumée provisoirement par trois administratrices. Ce comité de travail a supervisé la phase d'implantation et assuré la constitution formelle d'un conseil d'administration. Ce dernier sera composé de personnes possédant une connaissance du milieu communautaire, des compétences dans la gestion du personnel et la gestion d'entreprise et partageant les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Dès le départ, l'entreprise a misé sur une forte représentation, au sein du CA, de représentant-es de son réseau externe afin de multiplier les occasions de contacts et de concertations. Deux sièges seront réservés pour les représentant-es des travailleuses et des personnes usagères. Lors de l'assemblée générale de juin 2002, les sièges administratifs étaient occupés par cinq femmes et deux hommes. La présidence du CA est par ailleurs assurée, depuis juin 1999, par une femme qui possède une expertise en administration et a choisi de s'engager socialement pour des « gens qui veulent se prendre en main et qui veulent s'en sortir » (Entrevue 2). Le conseil d'administration est représenté à la figure suivante.

FIGURE 3

Le conseil d'administration de *Coup de main à domicile*

3.2 La structure de communication et de participation

Dans l'exercice de ses fonctions, la directrice est secondée par une coordonnatrice des services qui, aux dires mêmes de la première, possède une certaine autonomie dans la conduite de son travail :

Je ne viens pas faire de l'ingérence dans ses tâches pour ne pas mêler le personnel en disant: « On joue sur n'importe quel tableau ». Elle a une description de tâches, un mandat, je me dois de les respecter. À la suite de ça, je me dis que s'il y a des problèmes, on en discute ensemble. Si on n'arrive pas à une solution, on en discute aussi avec le personnel pour que les choses suivent une espèce de hiérarchie. C'est beaucoup plus facile comme ça et je pense que ça favorise une stabilité et une sécurité au personnel (Entrevue 1).

Une attitude que corrobore la coordonnatrice des services, qui constate que lorsque les travailleuses expriment leur insatisfaction sur certains aspects de leurs conditions de travail :

« Elles m'en parlent à moi. Puis, moi, j'en discute avec Micheline. Et puis, elle va voir ce qu'on peut faire. Ça passe au conseil d'administration, après, on se revoit » (Entrevue 3). En l'occurrence, la coordonnatrice des services représente le premier maillon de la chaîne communicationnelle entre la direction et le personnel, bien que la directrice affirme demeurer à la disposition des travailleuses qui expriment le désir de communiquer avec elle.

Les travailleuses ont également un droit de parole plus formel par l'intermédiaire de leur représentante au sein du CA. Celle-ci confie en entrevue qu'on accorde crédit à ses propos au cours de ces réunions : « Ils me regardent, ils m'écoutent [...] "Ça a de l'allure ce que tu dis" » (Entrevue 4). Son point de vue est également jugé important par la présidente du CA qui souligne :

Ça m'est bien précieux. « Qu'est-ce que t'en penses? Vas-tu être capable de faire circuler l'information? Quelles vont être les réactions? » [...] Je trouve ça important, même si ce n'est pas à 100 % l'opinion de l'ensemble. Au moins, la sienne va sortir. C'est au moins un son de cloche. Définitivement (Entrevue 2).

Bien que certaines travailleuses estiment ne pas se sentir compétentes ou à l'aise pour participer aux discussions du CA, quelques-unes ont néanmoins affirmé avoir l'impression que la direction tient compte de leurs intérêts et ont le sentiment d'être écoutées (Entrevue de groupe, entrevue 5). Si en termes de représentation au sein des instances décisionnelles, les résultats sont dans les faits assez mitigés, la direction cherche néanmoins à améliorer la participation du personnel à la gestion de l'entreprise: «Ils ont droit de vote, ils ont droit de parole. Je pense que c'est leur laisser une bonne participation dans l'entreprise car ils sont importants puisque l'entreprise n'existerait pas sans eux.» (Entrevue 1).

Au fil des ans, dans le but d'impliquer son personnel dans l'évolution de l'entreprise, la direction a organisé, d'abord sur une base bi-mensuelle, puis mensuelle, des réunions de consultation et de discussion avec celui-ci. Bien que ces rencontres entre la direction et les travailleuses n'aient pas un caractère décisionnel, elles permettent toutefois d'aborder des questions relatives à la dynamique du travail des préposées à l'entretien «à partir d'expériences concrètes acquises auprès de la clientèle » (Rapport annuel d'activités 1999/2000, 2000 : 18). Elles sont aussi l'occasion de partage et d'échanges entre le personnel au sujet des difficultés rencontrées auprès de la clientèle et des solutions à envisager (Entrevue de groupe). Le personnel administratif

profite également de ces rencontres pour transmettre de l'information générale au sujet des activités de l'entreprise. Ces rencontres, aux yeux de la directrice de l'entreprise, constituent un premier jalon vers l'apprentissage d'une gestion participative.

Cela étant, au cours des premières années d'opération, l'étendue des territoires desservis, le temps de transport requis pour se rendre sur les lieux de l'entreprise et les charges horaires déjà lourdes des préposées ont constamment représenté un obstacle à la participation active de toutes les préposées à ces rencontres. La coordonnatrice des services rappelle les contraintes qu'entraîne la localisation dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve :

Elles ne venaient pas tous les jours, même pas à toutes les semaines. À tous les 15 jours, on faisait des réunions d'équipe. On n'avait pas le temps. Il fallait faire ça, vite fait. Elles venaient porter l'argent en même temps. Donc, on n'avait pas le temps, [...] elles avaient juste hâte de partir. Puis elles avaient encore comme une heure de trajet d'autobus (Entrevue 3).

De ce point de vue, le déménagement de *Coup de main à domicile* en février 2001, dans ses actuels locaux du boulevard Pie IX, constitue pour la direction une condition favorable à une présence plus assidue des travailleuses aux rencontres organisées par l'entreprise. L'expérience vécue à *Coup de main à domicile* tend pour le moins à démontrer qu'au-delà de l'engagement dynamique d'une direction ou des travailleuses, l'amorce d'une pratique de gestion participative exige du temps, de la proximité, de même que des espaces assignés dans les horaires de travail.

3.3 *La culture de l'entreprise*

Selon la présidente du conseil d'administration, la mission de *Coup de main à domicile* est double : offrir un service d'aide domestique aux personnes âgées et en perte d'autonomie pour favoriser leur maintien à domicile et œuvrer pour la réinsertion en emploi d'une population exclue du marché du travail en créant des emplois accessibles et de qualité. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit être à l'écoute des besoins de sa clientèle et soutenir suffisamment son personnel d'entretien ménager « pour assurer, d'une part, une bonne qualité des services et, d'autre part, favoriser leur intérêt et motivation » (*Coup de main à domicile, service d'aide domestique, 1997 :23*). D'autant, ajoute la directrice, que l'image de l'entreprise est en partie liée à l'attitude des travailleuses puisque ces dernières représentent l'entreprise auprès de la

clientèle : « Si elles projettent des images négatives; c'est des pertes de clients » (Entrevue 1), donc des pertes de revenus. Dès lors, la directrice considère, ne serait-ce que pour assurer la viabilité de l'entreprise, qu'il est aussi nécessaire de se préoccuper de sa mission sociale en pratiquant une écoute active auprès des travailleuses et en leur offrant un soutien constant dans leur démarche de réintégration en emploi.

Cela étant, pour la présidente du conseil d'administration, le nombre imposant de femmes œuvrant dans les entreprises d'économie sociale et dans les organismes à but non lucratif influence le type de gestion de ces entreprises et introduit une préoccupation pour le maintien de relations interpersonnelles de qualité et pour le bien-être des employées. La directrice de l'entreprise estime, qu'« on est parfois même plus performant. Tout en développant nos habilités de gestionnaire, on demeure des femmes et des mères. On a toutes une petite âme missionnaire. On a cette capacité de garder cet aspect social sans faire des efforts ». (Entrevue 1). Cette culture du travail entraîne cependant quelques contradictions dans la gestion de ressources humaines, surtout lorsqu'il est question de faire respecter une certaine discipline ou de poser certaines exigences de travail, ou encore lorsque la taille de l'entreprise ne permet plus d'assurer une fréquence satisfaisante sur le plan des contacts interpersonnels : « Les employées ne le prennent pas toujours facilement, puis pour nous, c'est difficile. Ça demande de gros efforts. » (Entrevue 1).

Aux yeux de la directrice, l'entreprise d'économie sociale, se démarquant de l'entreprise privée essentiellement axée sur la performance et la rentabilité, favorise l'établissement d'un climat de travail plus humain et plus convivial. Un climat de travail tel celui observé à *Coup de main à domicile* est d'ailleurs pour plusieurs travailleuses une source de satisfaction évidente : « Ici, on a un côté humain, on travaille dans du communautaire, dans l'humanitaire » (Entrevue de groupe).

4. L'ORGANISATION DU TRAVAIL

4.1 Les tâches du personnel administratif

Afin d'assurer une distribution efficace du travail, les responsabilités du personnel de direction ont été définies de façon précise. La directrice de l'entreprise assume la supervision du travail de gestion. Elle s'assure: « que les comptes soient payés, que les réclamations soient faites dans les délais prévus, que tout soit fait selon les "deadlines" qu'on s'est donnés » (Entrevue 1). Sa description de tâches comprend également la rédaction des rapports d'activités, la supervision de l'embauche du personnel, le maintien des contacts avec le conseil d'administration ainsi qu'avec les instances externes et les bailleurs de fonds. Le dossier de la représentation de l'entreprise auprès des diverses instances externes – COADIM, REÉSADQ, etc. – occupe également une large part dans la charge de travail de la directrice dont la lourdeur de la tâche l'oblige à « faire des choix pour pouvoir placer nos énergies aux bons endroits » (Entrevue 2).

Pour sa part, la coordonnatrice des services assure une partie importante des tâches requises par la gestion quotidienne de l'entreprise. Celles-ci comprennent l'embauche du personnel, l'inscription des préposées à la formation, la gestion des horaires, le jumelage des préposées, la réalisation des ententes de services et enfin, l'encadrement du personnel. La coordonnatrice note qu'au début des opérations de l'entreprise :

On était quand même deux. Ce n'était pas évident non plus. Moi, je partais, j'allais porter des affaires sur Maisonneuve, dans l'ouest. J'allais chercher l'argent des préposées à leur domicile, le soir, après mes heures de travail. [...] C'est par nous autres mêmes aussi qu'on est allé [chercher une formation], comme pour les horaires de travail. Moi, j'établis les horaires de travail. J'ai commencé à passer les entrevues, sans aucune formation. C'est à la longue qu'on développe, qu'on s'améliore aussi (Entrevue 3).

Une grande partie du temps de travail de la coordonnatrice des services est accaparée par le jumelage de la clientèle avec les préposées et la préparation de la grille des horaires qui s'échelonne du lundi au vendredi et couvre une période de deux semaines. Cette grille est répartie en fonction de blocs de travail de deux ou de trois heures. Parfois, lorsqu'il y a entente particulière de services avec un ménage actif, le bloc horaire peut s'étendre jusqu'à six heures. Dans une même journée de travail, les préposées visitent généralement deux domiciles différents, et parfois trois. Aux yeux de la coordonnatrice des services, la planification des horaires est une

tâche particulièrement exigeante puisqu'elle repose sur une gestion rigoureuse de l'offre et de la demande et doit tenir compte des problèmes de disponibilité des préposées, des contraintes de transport et des comportements et exigences de la clientèle.

Dès les premières années d'opération, une plus grande flexibilité sur le plan de la répartition des tâches administratives est apparue nécessaire. La directrice a donc dû se rendre plus disponible et collaborer davantage à l'encadrement du personnel et au service à la clientèle, surtout lorsque se présentent des problèmes majeurs. La coordonnatrice des services mentionne, pour sa part, qu'il lui arrive parfois d'avoir à accomplir certaines tâches réservées à la réceptionniste ou à la secrétaire/comptable. Cette dernière s'occupe, entre autres, des réclamations auprès du SAFHAD pour les subventions salariales et de la facturation de la clientèle. Elle reçoit, chaque semaine, les sommes d'argent perçues par les préposées auprès de la clientèle. La réceptionniste, pour sa part, procède à l'ouverture des dossiers, renouvelle les ententes de service avec la clientèle (plus d'une centaine d'usagers et usagères par jour) et donne l'information sur les services offerts par l'entreprise (Entrevue 1).

Au printemps 2002, dans la foulée d'une étude diagnostique sur le fonctionnement de l'entreprise, une réorganisation du secteur administratif a été amorcée. Celle-ci a mené à la création de deux postes de préposées aux horaires pour chacun des territoires desservis par l'entreprise (Saint-Léonard et Rosemont) et au remplacement du poste de réceptionniste par celui de préposée au recrutement. La direction envisage également la création de deux postes de chefs d'équipe en 2003. La coordonnatrice des services estime qu'il aura fallu six mois pour réorganiser le travail administratif. La directrice de l'entreprise travaille actuellement à la nouvelle description de tâches ainsi qu'à une réévaluation de l'échelle salariale des postes administratifs qui sera construite en fonction du rendement de chacune. Depuis la redistribution des mandats, les responsabilités de la coordonnatrice des services se concentrent plus spécifiquement sur le maintien de la qualité des services, l'enregistrement des plaintes et l'encadrement général du personnel. La préposée au recrutement, quant à elle, encadre le personnel en formation. Celle-ci, tout comme les gestionnaires des horaires, travaille en collaboration avec la coordonnatrice des services.

L'entreprise également a mis sur pied un programme de formation qui sera offert dans ses propres locaux à partir de 2003. Ce programme remplacera celui du Centre Pierre-Dupuy et comprend, outre les volets de base de cette formation - métier; santé et sécurité; clientèle -, un volet additionnel axé sur les aspects psychologiques du travail de préposé. Il est prévu que la coordonnatrice des services et la préposée au recrutement, après avoir suivi une formation en conséquence, dispensent elles-mêmes la formation de base aux nouvelles préposées.

4.2 Les tâches des préposées à l'entretien

Les préposées sont principalement responsables d'effectuer les travaux légers et lourds au domicile de la clientèle. En d'autres mots, leur travail consiste à « passer l'aspirateur, la vadrouille, le balai ; laver les planchers, laver le comptoir de cuisine et les électroménagers ; laver la salle de bain et les accessoires, faire l'époussetage en partie ou en totalité, faire la lessive, au besoin changer le lit, etc. » (Rapport d'activités, 1998 : 16). Selon les règlements internes, les préposé-e-s sont tenues également de respecter leur feuille de route, de communiquer avec les usagers et les usagères pour confirmer les heures de services, de se référer à la coordonnatrice des services lors d'annulation de services ou de changement d'horaires. En outre, les préposées ne doivent pas entretenir de relations avec la clientèle hors des heures de travail. Elles doivent également faire preuve de discrétion sur la vie personnelle de leur client-e-s et ne pas accepter de leur part des donations de biens meubles ou immeubles (Éthique professionnelle des préposées à l'aide domestique, 2000). De plus, les préposées doivent participer aux réunions d'équipe et aux ateliers de formations. Enfin, ce sont les préposées qui ont la responsabilité de percevoir l'argent versés à *Coup de main à domicile* et de les remettre, en personne ou par le courrier, à la secrétaire-comptable de l'entreprise (Politique des conditions de travail du personnel administratif et de production, 2000).

4.3 Les horaires de travail des préposées

Au moment de la reconfiguration des conditions de travail effectuée en mars 2000, les horaires de travail ont été modifiés. La semaine de travail est passée de 37 heures et demie à 35 heures ; 30 heures étant réservées au service d'entretien ménager et 5 heures au transport. En principe, la semaine de travail s'échelonne du lundi au vendredi de 9 h à 17 h, bien qu'une certaine flexibilité soit requise pour répondre aux besoins des travailleuses et de la clientèle. Le temps

supplémentaire doit être autorisé par la direction. Les préposées, pour la plupart, ont affirmé qu'elles appréciaient cet horaire de travail qui les libère les week-ends et les soirs de semaine et accorde une plus grande latitude aux mères de famille. Pour plusieurs préposées, cette régularité des horaires de jour leur donne le sentiment de « pouvoir mener une vie normale ». Pour d'autres, la flexibilité que crée la possibilité de faire des ménages le samedi, après entente avec le client ou la cliente, leur permet de se libérer, au besoin, un jour de semaine (Entrevue 4).

Lors de la planification de la grille des horaires, la coordonnatrice des services essaie de répartir les assignations en fonction de la proximité du domicile des travailleuses de manière à réduire leur temps de déplacement. La diversité des lieux de travail et des clients desservis est généralement appréciée des préposées, qui ont ainsi l'impression d'échapper à la routine. Toutefois, plusieurs d'entre elles relèvent que les déplacements requis pour desservir plus d'un client dans la même journée sont souvent synonymes de pertes de temps et de surcroît de fatigue. Une des préposées interrogées constate que cette situation prolonge parfois de quelques heures sa semaine de travail (Entrevue de groupe). Pour certaines les heures de dîner ont moins d'importance parce qu'elles préfèrent terminer leur journée de travail plus tôt, alors que d'autres déplorent devoir utiliser leur heure de repas pour se rendre d'une maison à l'autre. Malgré la volonté de l'employeur d'améliorer la situation en fournissant un local aux préposées à l'heure des repas, le problème demeure entier pour celles qui ont à couvrir un large territoire entre 9 h et 17 h. En dépit de ces désagréments, la présidente du conseil d'administration considère que l'entreprise innove, par rapport à la pratique du secteur privé, en rémunérant cinq heures de voyage par semaine. Il s'agit là, selon elle, d'une mesure assez coûteuse puisque l'entreprise défraie 35 heures de travail, alors qu'elle ne peut facturer que 30 heures de services.

4.4 La politique salariale

Les tableaux 5 et 6 font état de l'échelle salariale horaire des préposées aux travaux légers et aux travaux lourds à *Coup de main à domicile*, en vigueur au 31 mars 2002. Celle-ci débute à 8,00 \$ l'heure pour les préposées aux travaux légers et atteint un maximum de 10,00 \$ au terme de la quatrième année de service; les préposées aux travaux lourds reçoivent un salaire horaire de 9,10 \$ au moment de leur embauche et celui-ci peut atteindre 11,50 \$ après quatre années de service. Ne rompant pas avec une conception traditionnelle de la division sexuelle du travail, les

travaux lourds, généralement exécutés par des hommes, continuent de commander un salaire-horaire plus élevé (une différence de 1,10 \$ à l'embauche et de 1,50 \$ après quatre ans de service), alors qu'il serait possible d'argumenter que travaux lourds et travaux légers comportent des exigences différentes, mais qui n'appellent pas nécessairement en soi une rémunération inégale.

TABLEAU 5

Échelle salariale des préposées aux travaux légers, printemps 2002

	Taux horaire	Taux horaire	Taux horaire	Salaire annuel
Première année	De l'embauche à la 16 ^e semaine 8,00 \$	de la 17 ^e à la 36 ^e semaine 8,30 \$	de la 37 ^e à la 52 ^e semaine 8,50 \$	15 050,00 \$
Deuxième année	1 à 26 semaines 8,75 \$		26 à 52 semaines 8,90 \$	16 061,50 \$
Troisième année	1 à 26 semaines 9,05 \$		26 à 52 semaines 9,50 \$	16 880,50 \$
Quatrième année	1 à 26 semaines 9,75 \$		26 à 52 semaines 10,00 \$	17 727,50 \$

Échelle salariale, printemps 2002

TABLEAU 6

Échelle salariale des préposés aux travaux lourds, printemps 2002

	Taux horaire	Taux horaire	Taux horaire	Salaire annuel
Première année	Embauche à 16 semaines 9,10 \$	17 à 40 semaines <i>terme de probation</i> 9,25 \$	41 à 52 semaines 9,75	16 751,00 \$
Deuxième année	1 à 26 semaines 10,00 \$		27 à 52 semaines 10,50 \$	18 655,00 \$
Troisième année	1 à 26 semaines 10,75		27 à 52 semaines 11,00 \$	19 792,50 \$
Quatrième année	1 à 26 semaines 11,25		27 à 52 semaines 11,50 \$	20 702,50 \$

Échelle salariale, printemps 2002

Au 28 mars 2002, les directions des entreprises d'économie sociale en aide domestique de la région de Montréal étaient avisées du non-renouvellement des subventions salariales pour les employés embauchés-es après cette date. Dès l'automne suivant, *Coup de main à domicile* a donc dû procéder à un remaniement des conditions de travail. La bonification de l'échelle

salariale a été maintenue, mais le temps alloué au transport a été revu à la baisse : « Trente minutes de temps de déplacement sont [dorénavant] allouées et payées entre deux clients » (Échelle salariale, automne 2002). Les tableaux 7 et 8 font état des nouvelles échelles salariales en vigueur pour les préposées aux travaux légers et aux travaux lourds. Le taux horaire des préposées aux travaux légers est passé de 8,00 \$ à 8,60 \$ au moment de l'embauche et de 10,00 \$ à 10,77 \$ après quatre années de service; l'écart entre le salaire horaire des préposées aux travaux légers et aux travaux lourds s'est légèrement accru puisque les salaires horaire prévus pour ces derniers sont passés de 9,10 \$ à 9,80 \$ à l'embauche et de 11,50 \$ à 12,38 \$ après quatre ans d'ancienneté.

TABLEAU 7

Nouvelle échelle salariale des préposées aux travaux légers, automne 2002

	Taux horaire	Taux horaire	Taux horaire
Première année	Embauche à 16 semaines 8,60 \$	17 à 36 semaines <i>terme de probation</i> 8,95 \$	de 37 à 52 semaines 9,15 \$
Deuxième année	1 à 26 semaines 9,42 \$		26 à 52 semaines 9,60 \$
Troisième année	1 à 26 semaines 9,75 \$		26 à 52 semaines 10,23 \$
Quatrième année	1 à 26 semaines 10,50 \$		26 à 52 semaines 10,77 \$

*Échelle salariale, automne 2002***TABLEAU 8**

Nouvelle échelle salariale des préposés aux travaux lourds, automne 2002

	Taux horaire	Taux horaire	Taux horaire
Première année	De l'embauche à 16 semaines 9,80 \$	17 à 40 semaines <i>terme de probation</i> 9,96 \$	41 à 52 semaines 10,50 \$
Deuxième année	1 à 26 semaines 10,77 \$		28 à 52 semaines 11,30 \$
Troisième année	1 à 26 semaines 11,57 \$		27 à 52 semaines 11,84 \$
Quatrième année	1 à 26 semaines 12,11 \$		27 à 52 semaines 12,38 \$

Échelle salariale, automne 2002

En dépit d'une augmentation des taux horaires, le salaire annuel des préposées est demeuré le même, puisque que dorénavant les préposées sont payées seulement pour les heures de service facturées et que le temps alloué au transport a été revu à la baisse. L'entreprise s'engage désormais à leur fournir 30 heures de travail par semaine. Cependant, pour que celles-ci ne soient pas pénalisées par une annulation de service imprévue, une politique d'annulation de 48 heures a été mise en vigueur au 1^{er} janvier 2003. Désormais, la clientèle devra donc, sauf exception, payer pour le service qu'elle a réservé. Il est estimé que cette nouvelle procédure permettra de diminuer de 8 % l'écart entre le salaire versé et les revenus de service (Rapport annuel d'activités, 2001-2002).

Bien que l'échelle salariale prévoie une augmentation salariale semestrielle sur la base de l'ancienneté, celle-ci demeure néanmoins conditionnelle aux résultats de l'évaluation des employées. La coordonnatrice des services explique que les préposées doivent démontrer qu'elles améliorent leur rendement pour obtenir une augmentation salariale et reçoivent à l'occasion une lettre de la direction pour les féliciter et les encourager à poursuivre leur bon travail. Dans les cas où une travailleuse n'a pas atteint ses objectifs, une lettre lui est remise dans laquelle l'employeur justifie sa décision de maintenir son salaire au même niveau. La période probatoire est particulièrement névralgique en ce sens : d'une durée de quatre mois, elle peut se prolonger jusqu'à six mois selon les capacités d'intégration au travail de la préposée (document 3), alors que, selon la coordonnatrice des services, les préposées bénéficient généralement d'une première augmentation avant d'avoir cumulé 36 semaines d'ancienneté (Entrevue 3).

Si l'entreprise incite formellement la clientèle à ne pas donner de pourboires aux préposées, ni celles-ci à les accepter, elle reconnaît néanmoins que cette habitude a cours parmi une certaine clientèle plus âgée désireuse de récompenser directement la personne qui leur rend service. Dans les circonstances, la politique salariale de l'entreprise prévoit que « le pourboire versé directement par un client au préposé à l'aide domestique, appartient en propre à ce dernier et il ne fait pas partie du salaire qui lui est dû » (Politique des conditions de travail du personnel administratif et de production, 2000: 3). Cependant, la présidente du conseil d'administration désapprouve une telle pratique, considérant que les préposées sont déjà rémunérées pour leur travail :

J'ai toujours été contre parce que je me dis que ça soit ici ou ailleurs... C'est plus facile après d'en donner plus à quelqu'un qui va te donner un petit cadeau. Que ça soit un pourboire ou une plante, n'importe quoi. Je me dis que c'est une façon d'acheter. Ce sont des employées. Elles font leur travail et sont rémunérées pour le travail qu'elles font. Elles doivent bien le faire, et c'est dans cet esprit-là que je le prends (Entrevue 2).

Les échelles salariales du personnel du secteur administratif de *Coup de main à domicile* présentées au tableau 9 permettent d'observer que les revenus d'emploi des travailleuses de ce secteur représentent, pour chacune d'entre elles, une amélioration notable par rapport à leur situation antérieure. Dans le cas de la directrice et de la coordonnatrice, il s'agit en l'occurrence d'augmentations salariales non négligeables. Pour ce qui est de la secrétaire-comptable et de la réceptionniste, leur embauche à *Coup de main à domicile* a permis à la première, d'accéder à un salaire régulier et à la seconde d'obtenir une rémunération supérieure au salaire minimum.

TABLEAU 9

Salaire du personnel administratif au moment des entrevues (2002)

Secteur administratif	Salaire dans l'emploi précédent	Salaire horaire de <i>Coup de main à domicile</i>	Salaire annuel	Nombre d'heures de travail
Directrice	32 000 \$	20,20 \$	38 000 \$ plus 2 000 \$ de fond de retraite	35 à 40 heures et parfois plus
Coordonnatrice des services	9,00 \$ l'heure soit 18 720\$ par année	15,10 \$	27 482 \$	35 heures et plus
Secrétaire comptable	Sans emploi	12,00 \$	21 840 \$	35 heures
Réceptionniste	Salaire minimum	9,90 \$	17 500 \$	35 heures

Entrevues 7 et 8, fiches 1, 3, 10

4.5 Les avantages sociaux

Divers avantages sociaux sont offerts aux employé-es de *Coup de main à domicile*. Les préposées bénéficient, en effet, d'une assurance collective partagée à 50 % avec l'employeur et d'une allocation mensuelle d'abord établie à 30 \$ pour leur carte d'autobus, alors que les

fournitures de base sont payées par l'entreprise (gants, tablier, tapis, etc.). La durée des vacances annuelles varie en fonction de l'ancienneté des employées : deux semaines après une année de service continu; trois semaines au terme de trois ans, et quatre semaines après cinq ans d'ancienneté. Les congés respectent la loi sur les normes minimales de travail : neuf jours de congés fériés, congé de maternité selon la loi de l'assurance-emploi, cinq jours de congé pour adoption, entre un et neuf jours de congés sociaux selon les événements. Les employé-es pouvaient également, au départ, se prévaloir de cinq jours de congé de maladie monnayables, sur présentation d'un certificat médical en fin d'année et de trois jours de congé parental monnayables en fin d'année (Rapport annuel d'activités 2001-2002 et Politique des conditions de travail du personnel administratif et de production, 2000).

Pour retenir son personnel et assurer la qualité du service, la direction projette d'offrir aux préposées des conditions de travail intéressantes et des avantages qui peuvent prendre différentes formes, comme ces trois prix en argent distribués à des préposées méritantes au cours d'une fête organisée à l'occasion de Noël. Certaines préposées sont d'ailleurs conscientes qu'il est dans l'intérêt de l'entreprise de mettre en place de telles mesures: « Ils sont là pour toi. Ils peuvent te rendre bien des services, mais ils sont là aussi pour eux-mêmes. C'est un travail d'équipe » (Entrevue de groupe).

Mais, en raison d'une diminution importante des subventions salariales en 1999, le conseil d'administration a dû revoir à la baisse certains avantages sociaux. En mars 2000, ce dernier a pris la décision de réduire le nombre de congés de maladie, de congés parentaux et sociaux, et de diminuer de 16 \$ la prime allouée aux frais de déplacement. Cette décision a entraîné des tensions entre les préposées et leur représentante au CA qui leur a répondu : « Moi, je fais de mon mieux. Si vous n'êtes pas contentes, prenez ma place » (Entrevue 4). En dépit d'une certaine insatisfaction, les travailleuses consultées alors en assemblée générale ont accepté le point de vue de la direction à l'effet que cette décision devenait nécessaire pour ne pas compromettre la viabilité de l'entreprise et lui ont donc donné leur aval, préférant laisser tomber quelques acquis au profit de leur sécurité d'emploi: « J'étais rendu à 30 ans passés. C'est important que j'aie une job à long terme. Je n'étais pas pour me remettre à chercher un emploi. Ça fait que j'ai vu que c'était logique. » (Entrevue 4)

Malgré tout, selon la présidente du conseil d'administration, les travailleuses bénéficient en général de bonnes conditions de travail, comparativement au secteur privé. En l'occurrence, la possibilité d'une syndicalisation des employées de l'entreprise lui apparaît antinomique avec la survie de celle-ci. Point de vue que semblent partager les préposées qui, réceptives au discours de la direction et ayant comme premier souci leur sécurité d'emploi, ne sentent pas, pour le moment, la nécessité d'initier un processus de syndicalisation, d'autant qu'elles considèrent avoir une voix au conseil d'administration.

4.6 Encadrement et évaluation des préposées

Durant la période de probation

La direction a décidé d'accorder une attention particulière à l'intégration des travailleuses pendant la période de probation s'échelonnant sur une période minimum de quatre mois. Ce soutien est principalement assuré par la coordonnatrice des services qui, pendant cette période, garde un contact constant avec les nouvelles préposées afin que ces dernières développent leur confiance en elles et acquièrent des méthodes efficaces de travail :

Je travaille avec elles 24 heures sur 24. Je leur donne des petits trucs : « Lis le trajet dans ton livre. S'il y a quelque chose, tu me téléphones de chez la cliente. » Je vais leur parler de l'organisation, des déplacements puis du contact avec la personne, avec la personne âgée, Puis, [je les rassure] quand elles sont comme figées, quand elles sont au domicile (Entrevue 3).

Au besoin, une employée d'expérience sera jumelée à une nouvelle employée pendant que celle-ci se familiarise avec les exigences de son emploi (Politique des conditions de travail du personnel administratif et de production, 2000).

Au-delà de la période de probation

La possibilité pour les préposées de rencontrer individuellement la coordonnatrice des services une fois la semaine constitue une autre mesure d'encadrement mise en place par l'entreprise, dans le but de régler rapidement les problèmes qui surviennent sur les lieux de travail ou d'offrir un soutien aux préposées vivant des moments difficiles qui seraient susceptibles d'affecter la qualité de leur travail ou leur motivation. Plusieurs travailleuses disent apprécier le soutien qui leur est offert comme en témoignent les propos suivants : « Même appeler le matin et dire: "Moi, je ne peux pas, je ne suis pas apte à travailler, aujourd'hui. Je ne suis pas malade, mais ça ne va

pas. Est-ce que je peux venir vous parler?" Ils sont assez ouverts pour te dire: "Oui, viens." » (Entrevue de groupe). Peu importe la nature de leurs problèmes — familial, personnel, professionnel — les préposées peuvent, en effet, confirme la coordonnatrice des services, téléphoner ou se présenter au bureau :

« Quand tu as besoin de te [confier], pas besoin de courir chez la cliente. Tu t'en viens dans mon bureau. Tu veux te défouler. Il y a des choses qui ne marchent pas. Tu m'en parles. » Ça lui fait du bien. Elle sort d'ici, puis elle est bien de bonne humeur. Elle est toute souriante. Elle est repartie. C'est un peu ça que je fais avec les employées. Ce sont des personnes qui ont un vécu. Ça les encourage. (Entrevue 3).

À la suite de la période de probation, les préposées font aussi l'objet d'une évaluation qui s'appuie sur une approche interactive les impliquant dans la définition des objectifs à atteindre (Politique des conditions de travail du personnel administratif et de production, 2000). La coordonnatrice des services précise le processus de cette évaluation en ces termes :

Je révise tous les points qui sont évalués, les choses à améliorer, l'absentéisme. Si [la personne] travaille trop rapidement, la personnalité. Mais je peux dire qu'à partir [du moment où] je les ai rencontrées une heure, que l'évaluation est faite. Elles sont contentes. Elles sortent d'ici [en disant] « Je me suis améliorée ». Ça leur donne de l'encouragement (Entrevue 3).

Un suivi auprès de la clientèle

Dès la première année d'opération, la direction a consacré ses énergies à développer un service défini selon des critères de qualité, de fiabilité et d'accessibilité. Or, comme la qualité et la rentabilité des services dépendent en grande partie de la compétence professionnelle des préposées, il est important de mettre en place des mécanismes de vérification de la qualité des services d'entretien ménager offerts à la clientèle. Ainsi, une opération de suivi auprès de la clientèle a cours au sein de l'entreprise : « Il y a un suivi très serré, la clientèle est appelée. Le logiciel qu'on a maintenant [nous permet de noter] les plaintes ou les félicitations » (Entrevue 3). La coordonnatrice des services effectue à l'occasion des visites imprévisibles au domicile de la clientèle pour vérifier le travail des préposées. Ce suivi permet, notamment, au cours des premiers mois suivant l'embauche, de poursuivre l'encadrement technique des préposées, d'évaluer les notions acquises par ces dernières et d'apporter un sentiment de sécurité à la clientèle (Coup de main à domicile, service d'aide domestique, 1997).

À ce propos, la coordonnatrice des services estime que certaines préposées ont parfois quelques difficultés avec cette méthode d'encadrement. À ce sujet, une préposée raconte qu'avant d'avoir discuté de la question avec la coordonnatrice des services, elle jugeait abusif un tel mode de surveillance : « Quand je suis sortie de là, j'en avais par-dessus la tête. À un point tel que je me suis dis qu'il y a eu de l'abus » (Entrevue de groupe). Une autre préposée a évoqué en entrevue l'inquiétude qu'elle avait dans les premiers mois à manquer à sa tâche et d'avoir une plainte de la part de la clientèle (Entrevue de groupe). Il est vrai, constate la coordonnatrice des services, qu'il n'est pas facile de se faire reprendre sur une technique de travail, surtout lorsqu'il y a un manque de confiance en soi. Dans les cas où des manquements à l'éthique professionnelle ont été constatés, une procédure de sanction a été mise en place par l'entreprise. Si un avis verbal n'est pas parvenu à changer le comportement de l'employée, dans un deuxième temps, une lettre de réprimande lui sera envoyée. Si aucune amélioration n'est constatée et que la faute est jugée suffisamment grave, l'employée peut alors faire l'objet d'un renvoi (Rapport annuel d'activités 2000/2001).

4.7 Des contraintes liées à la gestion du personnel

Aux yeux de la présidente du conseil d'administration, les préposées à l'entretien n'ont pas à bénéficier d'un statut particulier parce qu'elles ont vécu en marge du marché du travail pendant un certain temps. Pour les rendre aptes à rencontrer les exigences de leurs tâches, il est alors important que les travailleuses se socialisent ou se re-socialisent à la culture du marché du travail et à ses normes : ponctualité, respect des engagements, qualité du travail, etc. Selon elle, le passage du statut d'assistée sociale à celui de travailleuse peut s'avérer difficile, car cela fait appel à une discipline et à un savoir-faire dont elles ont souvent perdu l'habitude : « [Il faut qu'elles réapprenne à] gérer son temps, organiser sa vie, envoyer les enfants à la garderie, se donner une discipline le soir, les devoirs, les leçons, demain retourner au travail... » (Entrevue 1). Plusieurs n'arrivent d'ailleurs pas à s'y conformer, ce qui explique en partie la difficulté de rétention du personnel, constate la directrice de l'entreprise.

D'autres facteurs impondérables viennent perturber l'organisation des activités. Ainsi, depuis le début des opérations, plusieurs accidents de travail, un taux d'absentéisme élevé et des annulations de service fréquentes par la clientèle obligent à un remaniement continu de la planification des horaires et des activités. La coordonnatrice des services se rappelle, notamment,

qu'au cours d'une des premières années de fonctionnement de l'entreprise, près de 50 % des préposées ont été, à un moment ou à un autre, victimes d'un accident de travail. Depuis, des normes de sécurité plus élevées ont dû être imposées. De même, pour pallier le taux élevé d'absentéisme, la direction en est venue à exiger des attestations médicales et à proposer une banque de journées de maladie. Selon la présidente du conseil d'administration, cette procédure n'a pas nécessairement produit les effets attendus. Selon elle, un travail d'éducation plus poussé demeure à faire : « Je me dis que, si on donne des journées de maladie, c'est pour quand les gens sont malades. Si on ne veut pas donner des journées de maladie, qu'on les appelle des congés personnels. Ça sera autre chose. Je déteste me faire conter des blagues » (Entrevue 2). Plusieurs travailleuses ont néanmoins souligné en entrevue l'attitude compréhensive de la direction lorsqu'elles doivent s'absenter pour des raisons familiales.

Compte tenu de ces contraintes, les activités de la direction sont largement monopolisées par la question de la gestion complexe des horaires surtout que la demande de services n'a cessé de croître. La direction estime avoir traité au cours de l'année 1998, 688 dossiers totalisant 13 757 heures de services (Rapport annuel d'activités 2000-2001) et disposait pour ce faire de 26 préposées. Par comparaison, au cours de l'exercice 2001-2002, l'entreprise a répondu aux demandes de 1 419 personnes, fourni 50 900 heures de services et engagé près de 50 préposées (Rapport annuel d'activités 2001-2002). Dans ce contexte, l'organisation du travail est un véritable défi pour la direction, d'autant plus que le taux de roulement s'avère très élevé — la directrice évaluait celui-ci à plus de 25 % au cours des dernières années — et que le recrutement d'une nouvelle préposée exige de faire passer plusieurs entrevues de sélection. Une telle croissance fait dire à la coordonnatrice des services : « Je dirais qu'on n'a pas eu le temps de s'asseoir et de regarder où on en est rendu. Et quelle méthode employer. Et ce qu'on pourrait faire » (Entrevue 3). Malgré tout, la directrice estime que les objectifs initialement prévus ont été largement dépassés. Elle constate, cependant, que l'entreprise a atteint un certain plafond quant à sa capacité à rencontrer une demande croissante. Pour la présidente du conseil d'administration, bien que les problèmes créés par la gestion des horaires constituent la manifestation la plus criante des difficultés de croissance rencontrées par l'entreprise, il reste que pour assurer une gestion véritablement satisfaisante, plusieurs dimensions de la situation sont à considérer :

Est-ce parce qu'on n'a pas d'argent ? Est-ce parce que l'employée qui doit être là, n'arrive pas ? Les employées nous disent avoir beaucoup trop d'ouvrage. Est-ce eux qui ne savent pas s'organiser ? Est-ce eux qui ont atteint leur limite

ou est-ce parce que l'on ne leur donne pas le support qu'il faut ? Est-ce qu'on n'a pas les bons outils ? (Entrevue 2)

Pour surmonter certains de ces problèmes, nous l'avons déjà mentionné, la direction a pris la décision, à la suite d'une étude diagnostique sur le fonctionnement de l'entreprise, de créer de nouveaux postes administratifs et de revoir la distribution des tâches et des mandats. Au cours de l'année 2001-2002, les travailleuses du secteur administratif ont ainsi été appelées, de même que deux préposées en entretien ménager, à participer à des ateliers afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise. L'opération a suscité une certaine inquiétude au sein du personnel, dans la mesure où elle comportait un élément d'évaluation des habiletés et de la performance des travailleuses et qu'elle était susceptible d'entraîner une révision de la description des tâches (Entrevue 3).

5. LE PROFIL ORGANISATIONNEL

5.1 *Les données financières*

Les entreprises d'économie sociale en aide domestique s'inscrivent dans une formule de financement qui relève principalement de la tarification de la clientèle — entre 4 \$ et 10 \$ l'heure selon les revenus de la clientèle — et du programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD), mis sur pied en 1997 par le gouvernement du Québec (Aubry: 2001). Le financement public relève du Service d'aide financière d'hébergement et d'aide domestique (SAFHAD), une unité administrative de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ). L'accès à la grille d'exonération du SAFHAD a permis à *Coup de main à domicile* d'obtenir une reconnaissance comme entreprise d'économie sociale en aide domestique (Bilan financier Rapport d'activités, assemblée générale de fondation, 1998 : 10). Une lettre d'appui auprès de cette instance, rédigée par le Chantier de l'économie sociale et par la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Montréal-Centre, a sans aucun doute facilité l'accès au financement offert dans le cadre du programme de soutien aux EESAD. Très rapidement, il s'est avéré que le seul apport financier de ce programme ne pouvait suffire à assurer la viabilité économique de l'entreprise et, comme le souligne Fournier (1999), ce manque à gagner devait nécessairement être comblé par des programmes gouvernementaux additionnels. La directrice de l'entreprise le confirme. Elle rappelle que les coûts réels de fonctionnement d'une EESAD dépassent largement l'aide financière de 14 \$ de l'heure attribuée pour couvrir les frais des services dispensés et nécessitent en conséquence le recours à d'autres bailleurs de fonds ayant des programmes de subvention salariale tels : les Centres locaux d'emploi (CLE), le Fonds de lutte contre la pauvreté et les Centres locaux de développement (CLD).

Les données du tableau 10, colligées à partir des États financiers de l'entreprise, donnent un aperçu général des diverses subventions dont celle-ci a bénéficié depuis sa création jusqu'en mars 2002.

TABLEAU 10

Évolution du soutien financier reçu par *Coup de main à domicile* (1998-2002)

Provenance	31 mars 1998	31 mars 1999	31 mars 2000	31 mars 2001	31 mars 2002
Fonds de lutte contre la pauvreté	36,000 \$	66,952 \$	68,855 \$	--	26, 126 \$
Programme «SAFHAD»	12,876 \$	137,877 \$	180,608 \$	282,768 \$	361,736 \$
Programme «PAIR»	15,956 \$	40,317 \$	--	--	--
Emploi-Québec Fonds de développement du marché du travail		104,512 \$	229, 072 \$	275,068 \$	345, 837 \$
Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre Fonds de démarrage	40,000 \$	--	--	--	--
CLSC Rosemont, St-Léonard et autres		1,250 \$	10,043 \$	17,827 \$	29,542 \$

États financiers, 31 mars 1999, 2000, 2001 et 2002

Dans le cas de *Coup de Main à Domicile*, c'est en l'occurrence un apport financier de près de 80 000 \$ de la part du *Fonds de lutte contre la pauvreté*, au cours de la première année d'opération, qui a rendu possible le processus d'implantation de l'entreprise (Bilan financier, Rapport d'activités, assemblée générale de fondation, 1998), dont une tranche de 36 000 \$ avait été attribuée les quatre premiers mois d'opération. Au printemps 1998, l'entreprise a également bénéficié, au titre de budget de démarrage, d'une somme de 40 000 \$ octroyée par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Cette aide financière, selon la directrice de l'entreprise « a été d'un précieux recours et nous a permis de souffler un peu et d'atteindre nos objectifs » (Rapport d'activités 1998 : 21). Un montant supplémentaire de 15,956 \$ provenant du programme d'aide à l'intégration (PAIR), accordé pour une période de six mois, a permis de défrayer une partie des salaires des six préposées et celui d'une secrétaire-comptable nouvellement en poste. Enfin, la mise sur pied, en mai 1998, par Emploi-Québec, d'un Fonds de développement du marché du travail contribuera également à alléger la charge financière associée à la création de chaque nouvel emploi ; le Fonds remboursant 100 % de la

valeur du salaire minimum au cours de la première année pour chaque poste de travail créé, et 60 %, au cours de la deuxième année. En mars 2001, le programme était prolongé pour une troisième année avec une possibilité de subvention salariale de l'ordre de 50 %, plus 15 % pour les avantages sociaux (Rapport annuel d'activité 2000-2001 : 29).

En raison des exigences de rentabilité posées aux entreprises d'économie sociale, *Coup de main à domicile* s'est fixé comme priorité l'atteinte d'une autonomie financière de l'ordre de 50 % après cinq années d'opération. Pour l'année 2001-2002, la répartition de ses revenus se lisait ainsi : 32 % de subventions salariales; la facturation de la clientèle fournissait 31,5 % et les réclamations au SAFHAD, 33 % (Rapport annuel d'activité 2001-2002). Tout en estimant qu'il serait préférable de réduire les exigences d'autofinancement pour pouvoir davantage se consacrer à la création d'emplois, la viabilité économique de l'entreprise s'est donc imposée comme une préoccupation majeure pour la direction. « Alors, les objectifs que nous nous sommes donnés, à savoir de développer des emplois et d'offrir des services, si on n'assure pas la viabilité de l'entreprise, oubliez ça... La viabilité de l'entreprise, elle ne repose que sur l'aspect financier » (Entrevue 1).

Malgré les réductions des subventions salariales annoncées en mars 2002, l'entreprise a quand même pu obtenir le soutien financier d'Emploi-Québec pour créer six nouveaux postes de préposées en entretien ménager, ce qui correspond en fait à 50 % des besoins de développement de l'entreprise. La directrice de l'entreprise souligne que *Coup de main à domicile* assume maintenant la pleine charge salariale de 20 postes de préposées en entretien ménager et de cinq postes administratifs. Dans cette conjoncture, l'ouverture de postes à temps partiel, moins onéreuse, s'avère alors une option que la direction se voit dans l'obligation d'envisager, bien que, pour l'instant, seules deux des 54 préposées à *Coup de main à Domicile* s'inscrivent dans ce régime d'emploi.

5.2 Des pressions pour accroître la rentabilité économique

Les propos de la directrice de l'entreprise mettent en lumière l'insistance de plus en plus forte des instances gouvernementales sur la rentabilité économique des entreprises d'économie sociale, alors que celles-ci doivent composer continuellement avec l'incertitude de la pérennité

des programmes qui assurent leur financement. Depuis les deux dernières années, constate la directrice, une plus grande importance est accordée, au moment de l'évaluation des dossiers, aux capacités de gestion des responsables plutôt qu'à la qualité de leur implication communautaire : « On nous donne des ratios, on nous donne des objectifs d'heures facturables à atteindre. On fait de moins en moins mention de l'aspect social » (Entrevue 1). Aussi, redoute-t-elle que l'entreprise soit contrainte de sacrifier en partie sa mission sociale pour répondre aux exigences d'un programme gouvernemental axé sur le développement de services concurrentiels et sur l'autofinancement. L'élargissement du panier de services, l'augmentation du nombre de dossiers de « ménages actifs » et la rétention de la clientèle deviennent alors des priorités qui monopolisent une grande partie des énergies de la direction. Dans un tel contexte, le recrutement de « ménages actifs » vient concurrencer l'offre de services auprès des personnes en perte d'autonomie et des personnes âgées, la clientèle des premiers, beaucoup plus stable s'avérant plus rentable « Au début, il y avait des résistances. Les gens ne voulaient pas. Mais moi je dis qu'ils sont plus rentables parce qu'ils assurent plus d'heures de service, annulent moins fréquemment. Ils assurent alors une plus grande stabilité dans les horaires de travail et génèrent ainsi moins de frais de gestion »(Entrevue 1). Cela étant, au 31 mars 2002, près des trois quart (71 %) de la clientèle de l'entreprise demeurait tout de même composée de personnes âgées de plus de 65 ans, alors que les « ménages actifs » représentaient plus de la moitié (58 %) de la clientèle âgée de moins de 65 ans. On note d'ailleurs, année après année, une croissance de l'intérêt de cette clientèle pour les services d'aide domestique offerts par l'entreprise (Rapport annuel d'activités 2001-2002).

5.3 La difficile articulation entre l'élargissement du panier de services et les exigences de l'encadrement

La direction envisage d'élargir sa gamme de services, consciente que l'aide aux emplettes, la préparation au repas ou la lessive sont, malgré leur inscription au programme d'exonération financière, rarement offertes par les autres ressources locales. En janvier 2001, l'entreprise a donc commencé graduellement à offrir ces services à une clientèle non desservie par les CLSC. En outre, la direction, tout en hésitant à s'engager dans une telle offre de services, a accepté de réaliser à moyen terme une étude de marché sur les besoins de gardiennage dans le milieu. Ses réticences sont en grande partie liées au peu de ressources dont elle dispose pour répondre aux

exigences et aux problèmes de gestion engendrés par un tel service, notamment en ce qui concerne l'augmentation des heures de disponibilité exigées du personnel (soir et fin de semaine) et l'ajout de programmes de formation pour répondre adéquatement aux besoins de la clientèle visée (Entrevue 1).

Malgré la création de deux postes administratifs (réceptionniste-commis de bureau et secrétaire-comptable) pour assurer le travail d'accueil, d'ouverture des dossiers et de comptabilité, selon la directrice de l'entreprise, le personnel administratif, au nombre de quatre, est nettement insuffisant pour répondre adéquatement aux nouvelles exigences d'encadrement. La croissance de la demande, les contraintes de recrutement et le suivi des dossiers accaparent une grande partie du temps du personnel administratif entraînant ainsi non seulement un certain essoufflement au sein de la direction, mais encore une diminution considérable du temps qui devrait être consacré aux réunions et aux échanges avec le personnel d'entretien. Dans un tel contexte, compte tenu de la nécessité immédiate de s'occuper des nouvelles employées, la direction prend conscience que les préposées qui ont plus d'ancienneté « sont laissées à elles-mêmes [et] et que ça ne devrait pas exister » (Entrevue 1).

La directrice estime également que, pour assurer aux préposées un soutien individuel de plus grande qualité, il lui faudrait pouvoir mettre à la disposition de ces dernières une ressource possédant une expertise spécifique en la matière. Ainsi, n'ayant pas une formation de psychologue ou d'intervenante sociale, la coordonnatrice des services avoue elle-même s'être vue confrontée à des situations qui allaient bien au-delà de ses compétences ou de sa disponibilité :

[Pendant] des semaines, ça va super bien. Pis l'autre semaine, [les employées] m'ont tellement vidé de mon énergie. Le vendredi, il y a toutes les employées qui passent. Il en en passe constamment à tous les jours. Ça fait que, au bout du compte, toi aussi tu as besoin d'outils pour savoir comment faire face à ces personnes-là. (Entrevue 3)

6. LE RAPPORT AU TRAVAIL

Comment les travailleuses à *Coup de main à domicile* évaluent-elles leur emploi ? Quelles sont les zones de satisfaction et d'insatisfaction ? Quels changements souhaitent-elles pour l'amélioration de leurs conditions de travail ? Comment envisagent-elles leur avenir professionnel ? Voilà autant de questions que nous avons soulevées au cours des entretiens individuels et de groupe et qui ont permis de mieux appréhender la spécificité du rapport au travail qui s'instaure dans cette entreprise d'aide domestique en économie sociale.

6.1 ...des préposées à l'entretien ménager

Un travail, source de valorisation, mais un métier à revaloriser

Le fait d'obtenir un emploi a contribué à rehausser l'estime de soi de certaines préposées à l'entretien. Plusieurs ont, en effet, exprimé la fierté qu'elles ont ressentie dès qu'elles ont été embauchées. L'une d'elles a d'ailleurs encadré le talon de son premier chèque de paie. Une autre précise que sa fierté vient du fait de travailler et non pas de faire « du ménage » (Entrevue 5). Une attitude partagée par plusieurs préposées qui jugent la profession de « femme de ménage » peu valorisée et refusent d'être identifiées sous ce titre, comme en témoigne l'extrait suivant :

C'est parce qu'une femme de ménage, dans la tête des gens, c'est vulgaire un peu. On tente de changer le nom, de dire « entretien ménager ». Mais avant d'inculquer ça aux gens, il y a un apprentissage. Il y a toujours des étapes. On est rendu. Pour l'évolution de la femme, on en a arraché, on en arrache encore. Mais ça va bien tranquillement. Peut-être on va avoir une belle spécification, un moment donné là-dedans. Je vais être bien heureuse dans ça (Entrevue de groupe).

Les propos de la directrice du conseil d'administration laissent transparaître que la direction est sensible aux effets pervers qu'entraîne le peu de valorisation du métier de préposée et le fait d'être « traitées comme des servantes » par certains usagers et usagères. En ce sens, les préposées préféreront dire qu'elles « font du maintien à domicile » et trouvent leurs gratifications auprès de ceux et celles qui leur donnent le sentiment d'être utiles, bien au-delà des tâches concrètes qu'elles accomplissent.

C'est de pouvoir de leur donner un petit rayon de soleil. De les aider dans leur quotidien, ceux qui ne sont pas capables de faire. De laver la salle de bain. [Ce sont] des choses bien simples. Laver la vaisselle. Laver leur linge. Juste ça, ça vaut à peu près pour moi dix millions, juste à leur

voir la « bette ». Ils disent merci. Ils n'arrêtent pas de te dire merci pour ce que tu leur fais. (Entrevue de groupe)

Un travail exigeant

Les préposées soutiennent que le travail d'entretien ménager est exigeant physiquement. Pour cette raison, l'une d'entre elles mentionnait qu'elle changerait d'emploi si l'occasion s'en présentait. Si certaines sont dorénavant plus efficaces dans la planification de leurs propres tâches domestiques ou encore ont un conjoint qui s'implique dans le partage des tâches, plusieurs disent « ne pas toujours avoir le goût de continuer à faire du ménage en arrivant à la maison ». Elles sont exténuées. Une préposée se souvient: « Les deux premiers mois, c'est pire. Parce qu'on a mal partout, et on n'est pas habituée à se plier les jambes » (Entrevue 4). Par contre, l'une d'entre elles a affirmé que l'application des techniques de ménage acquises lors de la formation lui a permis d'alléger la charge physique de son emploi et de mieux organiser son travail à la maison (Entrevue 4).

Selon la coordonnatrice des services, la charge de certaines préposées peut parfois être alourdie lorsqu'elles acceptent de se conformer à certaines exigences de la clientèle qui ne font pas partie du panier de services ou qui ne respectent pas les normes de sécurité au travail. Par exemple, certaines accepteront de laver les planchers à genoux, alors que la direction refuse de voir ses employées se plier à une telle pratique : « Tu n'as pas le droit de le faire. Tu ne le fais pas. C'est ça le panier. C'est ça ton mandat. Si [la cliente] t'oblige à le faire, tu m'appelles. Pour leur montrer que tu as des supérieurs et que toi, tu respectes le code d'éthique » (Entrevue 3)

L'aspect routinier de la tâche se révèle également être une autre source d'insatisfaction. Pour les préposées, l'élargissement du panier de services peut donc sembler une avenue intéressante et même souhaitable : « Super. J'aime ça quand on me demande d'aller faire les courses ou [quand des clients] veulent avoir une bonne soupe, un pâté chinois. Let's go » (Entrevue 4). Selon la coordonnatrice des services plusieurs préposées ont d'ailleurs manifesté le désir de suivre différentes formations à cet effet. Il est logique qu'il en soit ainsi, remarque la directrice, puisque l'élargissement du panier de services permettrait aux préposées de ne pas être « exclusivement confinées à l'entretien ménager. Quand on peut jumeler la préparation de repas, de l'aide emplette, du gardiennage... Une diversification de tâches. C'est moins dur physiquement. Je pense que ça va être plus facile pour certaines employées qui ont la quarantaine avancée, la cinquantaine » (Entrevue 1).

La face cachée du métier de préposée

De toute évidence, au cours des entrevues, c'est l'aspect relationnel du travail qui est apparu comme étant le plus grand facteur de satisfaction. Le travail d'entretien comme tel devient alors secondaire, aux yeux de ces travailleuses, par rapport au rôle de soutien qu'elles jouent auprès de la clientèle. Une situation qui amène l'une d'elles à déclarer : « Je travaille avec mon cœur, comme je le fais à la maison » (fiche 12). Une situation qui, par contre, comporte ses propres paradoxes puisque, d'une part, les activités les plus fortement valorisées par la plupart des préposées (Entrevue de groupe, fiches 07, 08, 15, 19, 22, 24, 29, 30) sont de toute évidence celles qui ne sont pas nommées dans la description officielle des tâches et qui font appel à « l'éthique de la sollicitude » des femmes, autrement dit à leurs capacités de « prendre soin » des autres. D'autre part, les aptitudes requises pour établir ces liens de confiance et d'empathie ne peuvent être, dans le contexte salarial existant, reconnues à titre de qualifications susceptibles d'être rémunérées à leur juste valeur. Selon la présidente du conseil d'administration, une trop grande insistance sur la dimension relationnelle du travail des préposées risque de brouiller les cartes : « Cette modification-là, moi, je ne veux pas qu'elle se fasse parce qu'on a besoin d'aide domestique et c'est un travail qui est essentiel, qui est nécessaire, qui est important. Mais pas dans le but de devenir autre chose. » (Entrevue 2).

Cela étant, plusieurs préposées rencontrées dans le cadre de l'entrevue de groupe affirment que l'insuffisance de leur rémunération est justement en partie compensée par la qualité des relations qu'elles développent avec leur clientèle. Leur implication auprès de celle-ci les amène d'ailleurs parfois à déborder le cadre de leurs tâches régulières et à s'investir de façon plus personnelle. « On veut trop leur faire plaisir » (Entrevue de groupe), dira l'une d'elles. Selon la directrice de l'entreprise, les préposées en entretien ménager ont alors tendance à développer des relations affectives: « Il y en a qui sont comme attachées. Il y en a qui les prennent en pitié. Il y en a qui ne sont pas capables de dire non ». Parfois, les normes conventionnées sont « sautées », lorsque certaines travailleuses considèrent qu'il y a un besoin urgent. Alors, il arrive qu'elles fassent de petites commissions supplémentaires, décoorent un appartement avec des objets de chez elles ou encore donnent une heure ou deux de travail en cadeau. Activités certes gratifiantes, mais qui s'ajoutent néanmoins aux tâches pour lesquelles elles sont rémunérées.

Une clientèle et des situations parfois difficiles

En dépit du fait que les préposées sont appelées à servir une clientèle qui leur manifeste souvent de la reconnaissance, la réalité de leur travail peut parfois se révéler fort contraignante. À l'occasion, les préposées ont à travailler avec des personnes exigeantes ou caractérielles, ou encore avec des personnes qui ont des difficultés psychologiques ou physiques. Il peut même arriver que certaines personnes adoptent un comportement déplacé ou agressif, ce qui peut entraîner une suspension des services. D'après la direction, de tels incidents laissent souvent les travailleuses perturbées : « C'est là que sortent les problèmes antérieurs, personnels. Elles viennent me voir, elles pleurent. Elles ont de la misère à s'exprimer parce que c'est beaucoup » (Entrevue 3). En effet, la distance émotionnelle n'est pas toujours facile à maintenir pour ces travailleuses dont le profil est marqué pour plusieurs d'entre elles par « un bagage très lourd » (Entrevue 1). La plupart des préposées interrogées sont d'ailleurs conscientes de la nécessité de développer une distance émotionnelle vis-à-vis de leur travail (Entrevue de groupe, entrevue 4, entrevue 5). L'une d'entre elles raconte que ses années d'expérience comme préposée l'ont par contre amenée à mieux gérer ses émotions: «Tu apprends à te détacher. Complètement. Aujourd'hui, je dis rien que le nécessaire. Mon travail c'est l'entretien ménager, je ne suis pas une dame de compagnie » (Entrevue de groupe).

Mais pour d'autres, ce n'est pas toujours possible de trouver un équilibre, de maintenir une distance, d'autant qu'elles n'ont pas vraiment l'expertise ni la formation pour faire face à de telles situations. Ceci amènera l'une des préposées en entretien ménager à affirmer : « Je n'ai pas les outils. Des fois, tu peux leur faire du tort. Déjà, nous avons nos problèmes [...] Ce n'est pas n'importe qui qui peut *dealer* avec la misère humaine... [...] Même si tu en parles, ça règle pas le problème. Tu entends, tu vois, tu vis avec » (Fiche signalétique 024). Certaines travailleuses ont confié d'ailleurs à la directrice qu'elles quittaient leur emploi parce qu'elles avaient « toujours l'impression d'être dans des problèmes. Elles disaient, on n'est pas capable de poursuivre là-dedans. Pour toutes sortes de raisons » (Entrevue 1).

Un encadrement à améliorer

Il semble donc qu'en dépit du soutien accordé par l'entreprise, plusieurs jugent celui-ci insuffisant en raison de la complexité des situations rencontrées et des besoins à combler. « C'est nous, je pense, qui nous sommes vraiment leurrés en pensant que cela serait évident », estime la

directrice de l'entreprise, qui conçoit que les travailleuses n'ont pas à être « envahies par tout ça » (Entrevue 1). L'entreprise s'est donc tournée vers des ressources externes comme les CLSC pour obtenir de l'aide d'une personne qualifiée pouvant soutenir les préposées qui ont à vivre des situations difficiles comme le décès d'un client ou d'une cliente. Malgré la bonne volonté de la direction d'outiller plus adéquatement les travailleuses, les exigences et le contexte compétitif d'opération ont cependant peu favorisé la mise sur pied d'activités régulières de formation ou d'encadrement. C'est, en l'occurrence, uniquement au terme de quatre années que l'entreprise a décidé de faire appel à un psychologue pour aider les employées à développer une attitude plus professionnelle dans leur travail et à « mieux gérer les sentiments et les bouleversements reliés au travail et à conserver ainsi une distance émotionnelle appropriée » (Rapport annuel d'activité 2001-2002 : 15). L'atelier, rendu possible en janvier 2002, a été suivi avec intérêt par plusieurs préposées qui, lors de l'entrevue collective, ont exprimé leur satisfaction à l'égard de cette initiative : « Il nous a appris quelque chose. Deux mots magiques : la sympathie et l'empathie. Et on doit être empathique et non sympathique. Et quand tu as compris la différence, ça va beaucoup mieux, beaucoup mieux. Tu as un horizon qui est très différent avec tes clients » (Entrevue de groupe).

Un salaire à rehausser

La faiblesse des conditions salariales se révèle être la grande source d'insatisfaction pour les employées. Le témoignage suivant résume la pensée de plusieurs d'entre elles quant à la sous-évaluation de leur contribution :

Avec le gouvernement, il ne fallait pas s'attendre à avoir dix piastres de l'heure, y faut attendre longtemps. Il faut attendre quatre, cinq ans pour avoir dix piastres de l'heure. Mais je ne vous dis qu'on vaut ça. On vaut ça. Par rapport à toute l'énergie qu'on dépense. (Entrevue de groupe).

Plusieurs préposées sont d'avis que leur salaire n'est pas suffisant pour répondre à leurs besoins et que c'est parce qu'elles aiment leur travail qu'elles acceptent de le faire pour un salaire si peu élevé. L'insatisfaction à l'égard de l'échelle salariale justifie même, pour certaines, la recherche d'un emploi plus rentable. En fait, affirme l'une d'elles, c'est la régularité du salaire qui fait toute la différence. « Je suis bien plus regagnante en restant à maison. Mais, après que tu as "pogné" le tour d'avoir une paie aux 15 jours, d'avoir un roulement, je ne serais plus capable de recevoir une paie par mois » (Entrevue 4). Bien qu'aujourd'hui, le virement bancaire facilite la

perception des chèques, pour elle, aller changer un chèque de paie à la banque est beaucoup plus valorisant que changer un chèque d'aide sociale. Cette préposée se rappelle: « Tu as une gêne. Tu as une gêne. [Quand j'ai eu] ma paie, là, j'étais fière d'aller à banque » (Entrevue 4).

Certaines préposées sont néanmoins moins critiques face à la question salariale lorsqu'elles font un parallèle avec leur situation économique antérieure, alors qu'elles étaient prestataires de la sécurité du revenu ou de l'assurance-emploi. De ce point de vue, soulignent-elles, la rémunération qui leur est actuellement versée représente une amélioration. Certaines mentionnent aussi assez spontanément que leur salaire leur permet dorénavant de vivre décemment et qu'elles se considèrent comme chanceuses d'occuper un emploi. L'une d'entre elles réitère cette affirmation en entrevue de groupe, même lorsque la question du salaire plus élevé des hommes est abordée:

« Bien, les femmes, on a de la misère à avoir notre place. Le moins que qu'on veut travailler, [notre] salaire est toujours moins gros que celui de l'autre, comme l'homme. [...] Le salaire qu'on a n'est pas extravagant, loin de là. Mais je veux dire que le fait de travailler... Quelqu'un qui veut travailler, qui veut s'en sortir ne devrait pas chialer sur le salaire (Entrevue de groupe).

Une autre préposée sensible à la question de la division sexuelle du travail est par contre d'avis que les salaires versés aux hommes et aux femmes devraient être égaux, compte tenu de la similitude des exigences liées à l'exécution des tâches : « On est encore à l'ère ancienne où les hommes sont habitués d'avoir un salaire haut et que la femme est habituée d'avoir un salaire bas » (Entrevue de groupe).

D'autres sources de gratification

Au-delà des insatisfactions en regard de leurs conditions salariales, plusieurs préposées ont affirmé apprécier la nature de leur emploi, notamment en raison de l'autonomie dont elles disposent dans l'exécution de leurs tâches. Une préposée explique : « Bien j'aime ça parce qu'on est chez nous. Il n'y a pas de boss en arrière. C'est nous-autres nos boss » (Entrevue 5). Certaines préposées ont fait part, cependant, de la difficulté qu'elles avaient à gérer cette autonomie, notamment lorsqu'elles ont commencé à travailler à *Coup de main à domicile*. L'une d'elles dira à cet effet : « Ce n'est pas évident quand tu rentres dans une place. Il y en a assez à faire là, que tu ne le sais même pas ou te "garrocher". Si tu rentres là et que tu paniques, tu ne feras rien. Là, tu prends par appartement. Tu fais au complet. Le ménage est fait. C'est tout ça

que, dans le cours, on a appris » (Entrevue 4). Elle ajoutera également qu'elle était particulièrement fière d'avoir réussi à développer des moyens pour communiquer avec une cliente qui ne parle ni français ni anglais : « Je me suis fait une fiche avec le Pine Sol, le Windex, l'Ajax. Puis, là, je lui montre. Puis, là, [elle me dit] j'ai besoin de ça, de ça. On arrive à communiquer » (Entrevue 4). Enfin, quelques-unes ont affirmé avoir du plaisir à faire du ménage, compte tenu qu'elles contribuaient à améliorer le cadre de vie des personnes en assurant leur confort.

Les trajectoires professionnelles des unes et des autres

L'aspect relationnel du travail de préposée a permis à certaines d'entre elles de prendre conscience de leurs aptitudes à écouter et à vouloir les transférer à d'autres types d'emploi comme celui d'intervenante sociale. L'une des préposées affirme: « L'approche avec des personnes de différents âges, différents problèmes sociaux, ça va aider. Même dans ce dans quoi je veux aller. Si je fais agent de sécurité avec des détenues [par exemple]... Mais, quand même, tu as affaire à toutes sortes de caractères différents »(Entrevue de groupe). Et si plusieurs préposées ont affirmé ne pas aimer particulièrement les études, certaines conçoivent qu'elles devront faire un tel détour si elles envisagent de s'orienter vers une nouvelle profession (Entrevue de groupe, entrevue 4, entrevue 7).

La directrice de l'entreprise considère, quant à elle, que dans l'état actuel des choses, l'entreprise offre peu de possibilités de mobilité sociale à ses employées. Déjà, le processus de réintégration professionnelle demande des efforts considérables. Certes, plusieurs préposées démontrent dorénavant plus d'assurance : « Elles parviennent à nous parler égale à égale dans les négociations. Elles articulent mieux leurs besoins. Elles se structurent beaucoup mieux... Elles apprennent à ne pas aller chercher de l'aide à gauche et à droite et apprennent qu'il existe des ressources d'aide » (Entrevue 7). Cependant, le contexte même des restrictions imposées par le panier de services confine les employées à des tâches bien précises et répétitives peu susceptibles en soi de favoriser le développement de compétences professionnelles autres.

À cela, la présidente du conseil d'administration répliquera que plusieurs des préposées n'aspirent pas à autre chose ou à prendre davantage de responsabilités. Elle base cette opinion sur le fait que des formations de préparation au travail de bureau ont été offertes à certaines

travailleuses qui en avaient le potentiel et que ces dernières ont alors démontré peu d'enthousiasme et une certaine résistance au changement : les heures à investir, les difficultés à surmonter et la somme de travail exigée du personnel administratif leur sont apparus comme des obstacles trop imposants à surmonter. En outre, pour certaines, le travail de bureau ne représenterait pas nécessairement une promotion puisqu'elles préfèrent demeurer en contact direct avec la clientèle. « Je me sens ben plus gâtée dans mon travail que les filles qui travaillent en haut », dit une préposée (Entrevue de groupe).

6.2 Le rapport au travail du personnel de direction

Les compétences acquises

D'un point de vue professionnel, bien que de lourdes responsabilités y soient rattachées, la directrice et la coordonnatrice des services estiment leur emploi satisfaisant et stimulant puisqu'il leur permet d'approfondir leur expertise en gestion et d'acquérir de nouvelles compétences. Sous ces rapports, *Coup de main à domicile* s'est en effet révélé être un terrain particulièrement propice à l'apprentissage sur le plan des relations interpersonnelles, de l'organisation du travail et du travail administratif. La coordonnatrice confirme y avoir acquis une plus grande confiance en ses capacités. En outre, elle parle maintenant couramment l'anglais et peut même s'exprimer en italien avec la clientèle. « C'est un atout » (Entrevue 3), dira-t-elle. Quant à la directrice de l'entreprise, son emploi lui aura permis de mettre à profit les notions et les expertises acquises au cours de ses différentes formations. Elle constate également que ses fonctions ont favorisé le développement de sa créativité et son sens de l'entrepreneuriat. Elles lui ont permis d'« arriver à trouver des façons de faire pour pouvoir mieux supporter nos gens, mais aussi demeurer productif et rentable » (Entrevue 1). Il y a eu des périodes plus fébriles, bien sûr, où l'insécurité s'installe, dira-t-elle en entrevue, mais « on a quand même pu traverser certaines épreuves et en sortir un peu plus gagnant » (Entrevue 1).

Les hauts et les bas

Côté moins satisfaisant de l'expérience, la coordonnatrice des services juge que diverses contraintes organisationnelles l'ont empêchée, au fil des ans, de suivre des formations qui auraient pu lui être utiles et ont fait en sorte qu'elle ne puisse pas atteindre tous les objectifs qu'elle s'était fixés pour remplir intégralement son mandat. « Je me donne. C'est sûr, je voudrais me donner plus à fond »

(Entrevue 3). La période qui a suivi la diffusion des résultats de l'étude diagnostique de l'entreprise a été, à ses yeux, un moment particulièrement difficile à traverser et a entraîné une baisse notable de motivation au sein du personnel administratif. Les lacunes observées sur le plan de l'organisation du travail indiquaient, selon toute vraisemblance, que leur investissement dans l'entreprise n'avait pas été aussi productif qu'elles l'auraient souhaité. Pour sa part, la directrice estime qu'il est toujours plus difficile pour une femme de faire valoir ses compétences de gestionnaire : « On pense toujours que c'est de l'acquis, que nos mères et nos grands-mères ont fait un travail important et on s'aperçoit qu'on est toujours obligées de refaire la formule et de toujours prouver qu'on est capable » (Entrevue 1). Néanmoins, elle se dit assez convaincue que, dès lors que les entreprises d'économie sociale en aide domestique seront plus performantes, plus d'hommes s'y intéresseront.

Un salaire insuffisant

Les personnes consultées au sein du personnel administratif de l'entreprise partagent la conviction que le milieu communautaire offre des salaires peu avantageux en comparaison avec d'autres milieux. En raison de l'étendue du mandat et des responsabilités liées au poste de coordonnatrice des services, par exemple, cette dernière est d'avis que son salaire ne correspond pas au temps qu'elle y consacre (bien au-delà des 35 heures réglementaires) pas plus qu'à l'étendue de sa contribution: « Si on regarde les organismes communautaires, on n'a jamais des gros salaires. Si on regarde une gestionnaire d'horaires dans les CLSC, elle va gagner 40 000 \$. Tandis que nous autres dans les organismes communautaires... » (Entrevue 3). Au cours de son entrevue, la coordonnatrice a par ailleurs ajouté que la question salariale était secondaire pour elle eu égard aux autres avantages que lui offre son travail : autonomie, diversité des tâches et multiples occasions d'apprentissage.

Et l'avenir?

De toute évidence, le secteur privé pourrait facilement bénéficier des compétences que la directrice de l'entreprise a acquises à Coup de main à domicile, mais les projets professionnels de celle-ci ne l'amènent pas à vouloir s'éloigner de l'entreprise dont elle veut assurer la pérennité : « J'y suis très attachée et je souhaiterais que l'entreprise garde tout le volet social, mais aussi tout le développement que ça peut avoir » (Entrevue 1). Maintenant près de la retraite, elle espère trouver une personne qui pourra prendre graduellement la relève, puisque qu'un changement à la direction exige du temps et demandera même, estime-t-elle, quelques années. La coordonnatrice des services affirme, quant à elle, que l'entreprise, du moins à moyen terme,

demeure au cœur de ses préoccupations et que ses perspectives professionnelles y sont, pour le moment, intimement liées « Ça se passe ici. À long terme, je ne peux pas dire » (Entrevue 3).

7. Éléments de bilan et perspectives

Bien que le temps soit encore à l'expérimentation, après quatre années d'opération, *Coup de main à domicile* peut tout de même compter sur des acquis appréciables et envisager l'avenir avec un certain optimisme. Cependant, si les pronostics s'avèrent encourageants, il y a lieu de s'inquiéter des possibilités réelles pour ce type d'entreprise, en raison de son secteur d'opération, à offrir des emplois durables et de qualité qui seraient de surcroît moins inféodés à une division sexuelle traditionnelle du travail.

7.1 Réalisations et embûches

Les données inscrites dans le Rapport annuel d'activités 2001-2002 de *Coup de main à domicile* témoignent d'une performance en nette progression : 50 900 heures de services ont été offertes en 2002, comparativement à 36 519 heures, en 2001, et 23 804 heures, en 2000. Les revenus provenant de la vente des services (facturation de la clientèle et exonération financière) sont aussi en croissance depuis les dernières années, passant de 311 126 \$, en 2000, à 505 984 \$, en 2001, puis à 632 889 \$, en 2002 (rapport annuel d'activités 2001-2002 ; 19-20). Autrement dit, l'entreprise a doublé ses heures de services et ses revenus sur une période de deux ans. L'objectif de créer 50 emplois a également été atteint, obligeant, par ailleurs, l'entreprise à ouvrir deux postes de préposées aux horaires et à affecter une employée aux tâches de recrutement du personnel. Une croissance aussi rapide des activités n'est pas sans entraîner son lot de difficultés, surtout lorsque l'entreprise, comme c'est le cas ici, dispose de ressources tant humaines que financières relativement limitées. S'accumulent alors des problèmes de planification des demandes de service, d'insuffisance et de disponibilité du personnel d'entretien, de difficile gestion des horaires de travail et des absences du personnel, etc.

On peut dès lors se demander quel sera l'impact de cette croissance rapide tant sur la gestion de l'entreprise, que sur sa capacité à maintenir le cap sur sa mission sociale et sa volonté d'entretenir des rapports conviviaux et démocratiques avec ses employées ? Quelles sont les limites au-delà desquelles l'entreprise risque de devoir changer de visage et d'orientation ? Ces questions, la directrice, se les pose en ces termes : « Je pense, qu'avant dix ans, on peut vivre des évolutions constantes, importantes. Je ne dis pas qu'on va devenir stagnant. C'est impossible

dans le contexte d'une population vieillissante, mais on va certainement atteindre un certain plafond parce qu'on ne peut pas devenir des mégastructures » (Entrevue 1).

La situation financière de l'entreprise continue également d'être une source d'inquiétudes pour la direction, le gouvernement refusant d'accorder un soutien financier récurrent et régulier aux EESAD. À plusieurs reprises, les relations avec le gouvernement ont été tendues et frustrantes, comme le confirme ce témoignage de la directrice: « Il ne nous consulte pas, il nous met au pied du mur » (Entrevue 7). De toute évidence, depuis le démarrage de ses activités, l'entreprise évolue donc dans un climat d'incertitude en plus de devoir se soumettre aux exigences des bailleurs de fonds et de transiger avec des décisions administratives souvent pénalisantes qui ne tiennent pas compte du contexte d'opération de l'entreprise. À titre d'exemple, les entreprises situées à Montréal, comme *Coup de main à domicile*, reçoivent deux dollars de moins par heure de service rendue par rapport aux entreprises d'économie sociale qui évoluent en région, alors que les premières évoluent dans certains des quartiers les plus défavorisés de la province.

Autre difficulté d'importance à laquelle se heurte l'entreprise depuis son démarrage est celle du haut taux de roulement de son personnel qui se situe bon an mal an, rappelons-le, autour de 25 %. Les démarches exigées pour assurer le renouvellement du personnel grugent, en effet, énormément de temps et d'énergie. Non seulement le processus de sélection est lourd et exige de rencontrer de nombreuses candidates, mais rien n'assure que la personne recrutée passera sa période de probation ou choisira, au terme de celle-ci, de demeurer en poste en raison des difficultés, souvent jugées insurmontables, que pose une insertion régulière en emploi. Le problème engendré par le haut taux de roulement du personnel d'entretien affecte, on le sait, la plupart des EESAD, et aucune d'entre elles, à ce jour, n'a vraiment réussi à trouver une solution satisfaisante. Les causes d'une telle défection sont nombreuses et sont vraisemblablement liées indépendamment ou concomitamment à la lourdeur de la tâche, à la faiblesse des salaires, aux caractéristiques du bassin de main-d'œuvre disponible et à l'insuffisance de l'encadrement. En un tel cas, il est évident que les programmes gouvernementaux qui encadrent le fonctionnement des EESAD ne laissent pas présager d'une amélioration prochaine des conditions de travail et de gestion à *Coup de main à domicile*. Les activités d'encadrement et de formation mises en place, ou souhaitées, par la direction pour faciliter l'adaptation de sa main-d'œuvre à son milieu de travail et aux exigences de l'emploi apparaissent sérieusement compromises faute de temps et de

disponibilité financière, la priorité devant être accordée à la satisfaction des besoins de la clientèle.

7.2 *L'économie sociale : ses principes et ses valeurs*

Que répondre, par ailleurs, aux réserves exprimées par les milieux syndicaux, communautaires et féministes à propos des risques de substitution d'emploi, de ghettoïsation du travail féminin et de sous-évaluation des emplois de service aux personnes créés dans le domaine de l'entretien domestique par les entreprises en économie sociale? À la question de la substitution d'emploi, la directrice de *Coup de main à domicile* a réitéré à plusieurs reprises son souci de respecter les champs de compétence des CLSC tout en reconnaissant que la demande de services est sans cesse croissante, alors que la capacité des CLSC à y répondre est passablement limitée. Sous ce rapport, la fréquence et la qualité des rapports de collaboration avec les CLSC qui se sont instaurés dès le démarrage de l'entreprise permettent de croire que le partage des responsabilités s'est opéré dans le respect des uns et des autres. Par contre, l'élargissement éventuel du panier de services (gardiennage, emplettes, repas sans diète) des ESSAD envisagé comme réponse possible aux besoins croissants d'une population vieillissante dans un contexte où l'État cherche des solutions peu coûteuses pour développer son programme de maintien à domicile, justifie, selon toute vraisemblance, l'expression des réserves déjà mentionnées au sujet des risques de substitution d'emploi. À *Coup de main à domicile*, la réflexion se poursuit sur ce sujet, compte tenu, d'une part, que la clientèle demande un soutien accru (repas sans diète, emplettes, gardiennage, etc.) et, d'autre part, que certaines préposées seraient favorables à l'idée d'introduire plus de variété dans leurs tâches (Entrevue de groupe).

Quant à la réserve formulée à propos de la capacité des ESSAD à s'attaquer aux problèmes des ghettos d'emplois féminins et à la sous-évaluation du travail ménager réalisé par les préposées, peu d'indices nous portent à penser que les tendances observées seront renversées. En effet, les entreprises d'économie sociale en aide domestique représentent des « gisements d'emplois » importants pour les femmes. On se rappellera que plus de 90 % des emplois créés dans ce secteur au cours des cinq dernières années sont occupés par des femmes et, dans le cas de *Coup de main à domicile*, la proportion de femmes parmi les préposées à l'entretien atteint les 98 %. Cependant, en raison même des caractéristiques du bassin de main-d'œuvre recruté par ce secteur et de la nature du travail des préposées qui, non seulement est associé à des aptitudes naturalisées chez les femmes, mais encore fait appel à des prédispositions dites féminines, telles

que la capacité d'écoute, d'accompagnement, d'ouverture aux autres, d'empathie, il y a tout lieu de croire que le secteur est peu susceptible d'attirer une main-d'œuvre masculine dans un avenir prévisible, surtout à l'aune des conditions salariales qui sont offertes aux préposées et au fait qu'une partie de la clientèle elle-même se montre réfractaire à l'entrée des hommes dans le domaine, aux dires mêmes de la direction.

À la lumière de la situation décrite ci-avant, il est difficile de s'imaginer comment pourront être conciliées la vision solidaire de l'économie sociale portée par le mouvement féministe — basée sur des principes de justice sociale, de primauté des personnes, de redistribution de la richesse et d'abolition des effets pervers de la division sexuelle du travail — et celle plus entrepreneuriale et néolibérale imposée aux entreprises par la réglementation gouvernementale et le contexte de compétition dans lequel ces entreprises cherchent à survivre. Pour le moins, tout nous porte à croire que la revendication de la *Marche du pain et des roses* pour une reconnaissance de la valeur du travail des femmes n'a pas reçu l'écho attendu, car, même si les conditions salariales des préposées engagées dans les EESAD peuvent être considérées comme plus avantageuses que dans les agences privées, les préposées à l'entretien domestique continuent néanmoins d'être traitées comme du *cheap labor*, alors que prévaut une sous-évaluation insidieuse du travail accompli et des aptitudes et prédispositions qu'il requiert. Comment envisager une amélioration de la situation, dans la double conjoncture des contraintes financières que comporte l'atteinte de l'autonomie économique après trois années d'opération, imposée par l'État, et la faible capacité de payer de la plupart des usagers et usagères? Il va sans dire que la marge de manœuvre des gestionnaires des EESAD se trouve fort limitée. À *Coup de main à domicile*, à défaut d'accorder des augmentations salariales substantielles, on tente de garantir aux employées des avantages sociaux qui sont appréciables compte tenu du secteur d'emploi. Cela étant, en dépit des efforts consentis en ce sens, il est évident que l'entreprise doit continuellement se battre pour faire subsister des valeurs de justice, de participation et de primauté des personnes dans sa gestion, alors que la survie de l'entreprise dépend en grande partie de sa performance économique. Or, compte tenu du secteur considéré, il est loin d'être certain que rentabilité économique rime avec emplois de qualité. Ou encore avec l'objectif premier de desservir en priorité une population âgée et en perte d'autonomie ayant une faible capacité de payer, alors que la possibilité de desservir un plus grand nombre de ménages actifs, mieux nantis et donc plus aptes à payer, s'offre comme une alternative avantageuse pour assurer une meilleure rentabilité.

7.3 Les perspectives

La question de la viabilité des entreprises et le maintien de leur mission sociale figurent parmi les préoccupations principales des gestionnaires dans les EESAD puisque, pour l'instant, rien ne laisse présager une augmentation du financement gouvernemental. Or, si l'État refuse de s'engager à long terme à l'égard des EESAD, il est bien évident que celles-ci devront adopter un esprit plus pragmatique pour assurer leur survie. Parmi les pistes envisagées, la direction de *Coup de main à domicile* évoque la possibilité d'augmenter graduellement la tarification des services (environ 2 \$ l'heure), s'estimant incapable d'arriver à un autofinancement avec le montant de 14 \$ l'heure alloué par le PEFSAD. Une telle augmentation risque cependant d'avoir des effets négatifs sur la majorité de la clientèle de *Coup de main à domicile* dont le niveau de revenu se situe sous le seuil de la pauvreté. L'objectif d'accessibilité des services d'entretien ménager pour une population démunie et en perte d'autonomie serait dès lors gravement compromis. : « Ils nous disent : développez votre entreprise, votre plan marketing, votre plan d'affaires. Le fond de consolidation est là pour ça. On n'est plus des organismes, là ! La mission première est en péril » (Entrevue 7). Aussi, il est à craindre que les exigences de performance et de rentabilité imposées aux EESAD les mènent à devoir négliger les besoins et les problèmes de leur personnel et à se montrer plus sévères dans la gestion de leur travail. La directrice de *Coup de main à domicile* juge que sa clientèle comme ses travailleuses risquent d'être les premières à payer les frais du désistement gouvernemental : moins de temps d'encadrement et de soutien offert aux nouvelles préposées, haut taux de roulement du personnel, sélection des employées plus sévère, hausse des coûts pour la clientèle, etc. Surtout si l'on considère que sans être des entreprises d'insertion en emploi, les EESAD doivent, pour recevoir leurs subventions salariales, recruter leur personnel principalement parmi les prestataires de la sécurité du revenu et de l'assurance-emploi. Or, la gestion et l'encadrement d'une telle main-d'œuvre engendrent de façon inévitable des contraintes additionnelles pour les employeurs qui se voient alors forcés d'offrir des mesures d'accompagnement et de soutien dont les exigences en termes de temps et de personnel demeurent largement sous-estimées par le gouvernement dans le calcul des frais de fonctionnement. Il y a donc lieu de craindre que la mission sociale des entreprises en aide domestique, telle qu'elle fut énoncée lors du Sommet économique sur l'emploi en 1996 et revendiquée par la Marche des femmes, en 1995, ne pourra être maintenue si les entreprises se voient forcées d'accorder moins de temps au bien-être de ses employées. Dans cette optique, la

directrice de *Coup de main à domicile* n'est pas sans redouter l'éventuelle mise au rancart des valeurs à l'origine de la création de son entreprise. « Les fondateurs de projets, les porteurs de projets vont garder cette façon de faire, vont rester avec leur vision... ». Elle est beaucoup moins optimiste quant aux positions qui seront adoptées par la relève. Ça risque de « changer le rapport » conclut-elle (Entrevue 7).

CONCLUSION

« Fille de la nécessité » (Defourny, Favreau et Laville, 1998 :29), issue du milieu communautaire local, *Coup de Main à domicile* a été mis sur pied à la fin des années 1990 dans le contexte de la transformation des pratiques d'intervention de l'État. Elle portait le double objectif de répondre à des besoins dans le secteur de l'entretien domestique non comblés par les services publics et les agences privées — en offrant en priorité des services de qualité à une clientèle âgée ou en perte d'autonomie — et de générer, ce faisant, des emplois à caractère permanent à des personnes qui, pour diverses raisons, étaient jusque-là tenues à l'écart du marché du travail.

Sans aucun doute, *Coup de main à domicile* a atteint ses objectifs de départ relatifs à la création d'emplois et à l'offre de services à des personnes rendues dépendantes en raison de l'âge ou de la maladie. Force est de constater, cependant, que si ces emplois de préposées à l'aide domestique sont relativement stables et sources de gratification pour plusieurs des préposées, ils demeurent sous-payés, sous-évalués et essentiellement marqués par la division sexuelle du travail. De toute évidence, les femmes qui exercent ce métier gagnent une certaine estime de soi à toucher un salaire en échange de leur travail, mais elles ne semblent pas échapper pour autant à la pauvreté et à l'image négative entretenue à l'égard de leur métier. Entre « toucher » son chèque de bien-être, « tirer le diable par la queue » ou travailler au noir et recevoir une paie régulière et les avantages sociaux qui l'accompagnent, il y a bien sûr une marge importante que les travailleuses de *Coup de main à domicile* reconnaissent. Voilà sans doute pourquoi, en dépit des difficultés de réinsertion en emploi qu'elles éprouvent et des exigences même que comporte leur travail, la plupart d'entre elles disent avoir amélioré leur situation depuis leur entrée à *Coup de Main à domicile* et se montrent relativement peu critiques face à leurs conditions de travail.

Avec le temps, l'expérience de *Coup de Main à domicile* est apparue comme une réalité plus complexe et plus contradictoire que ne l'avaient vraisemblablement envisagée les initiatrices du projet, notamment en raison du processus d'opérationnalisation des entreprises d'économie sociale mis en place par le gouvernement du Québec, des contraintes inhérentes à son insertion dans un marché compétitif, de son secteur d'activité (l'entretien ménager) et, à la limite, de ses ressources humaines et financières.

Car si la demande pour des services n'a vraiment jamais été un problème majeur pour l'entreprise — au contraire elle a connu une nette croissance —, le cadre financier limité dans lequel elle s'est vu obligée d'opérer au fil des ans, de même que les difficultés récurrentes liées au recrutement de son personnel d'entretien au sein d'un bassin de main-d'œuvre sous-qualifiée, selon les normes du marché du travail, et fortement marquée par la pauvreté et la marginalité, sont sans aucun doute les deux principaux problèmes rencontrés par la direction de l'entreprise, tant sur le plan de sa gestion quotidienne que sur celui de son développement. Par contre, si on se tourne plus immédiatement du côté du personnel d'entretien de l'entreprise et de ses conditions actuelles de travail, on se doit de se questionner sur la capacité réelle d'une entreprise comme *Coup de Main à domicile*, qui œuvre dans un secteur devant être considéré comme un des pires ghettos d'emplois féminins, à briser le cercle vicieux de l'invisibilisation et de la sous-évaluation du travail féminin.

Formellement, les critères de sélection appliqués par *Coup de main à domicile* pour recruter son personnel sous-tendent que le travail de préposées à l'entretien exige peu de qualifications, alors que les pratiques informelles de recrutement révèlent, pour leur part, un niveau d'exigences beaucoup plus élevé, surtout en ce qui concerne la personnalité des candidates et leur capacité à répondre aux besoins d'une clientèle (âgée, malade, pauvre, parfois confuse et agressive) qui commandent, en pratique, un ensemble d'aptitudes et de compétences physiques, relationnelles et techniques qui ne sont certainement pas reflétée dans l'échelle salariale en vigueur ou dans les programmes de subventions salariales du gouvernement. Et si la relation à la clientèle figure parmi les sources de gratification les plus importantes selon les dires des employées, celle-ci demeure non-monnayable pour ne pas dire invisible.

Peut-on penser, dès lors, que dans le cadre d'un marché hautement compétitif et sans bonification du soutien gouvernemental, l'entreprise sera en mesure d'offrir des salaires plus équitables et plus conformes à la valeur sociale et professionnelle du travail accompli, et à impliquer davantage les employées dans les prises de décision les impliquant? En raison du faible pouvoir attractif du métier de préposé à l'entretien et du peu de ressources humaines et financières dont dispose l'entreprise pour offrir des formations et un soutien psychosocial à son personnel, peut-on penser que les ESSAD parviendront, en dépit des efforts déployés en ce sens,

à transformer les représentations sociales à l'origine de la sous-évaluation, voire de la déqualification du travail accompli par ses préposées à l'entretien et des représentations que ces dernières entretiennent elles-mêmes à l'égard de leur métier ? Parviendront-elles pour le moins à mettre en évidence et éventuellement à rémunérer à leur juste valeur les dimensions « qualifiantes » du métier et les nombreuses prédispositions et habiletés qu'il exige ? Voilà quelques-unes des questions que suggère un questionnaire des ESSAD formulé à partir d'une problématique de la division sexuelle du travail. Or, bien qu'essentiel, celui-ci est pourtant fort peu soulevé dans la plupart des études de cas réalisées auprès des ESSAD, qui vont même, pour plusieurs, jusqu'à négliger de féminiser leur vocabulaire, bien qu'au bas mot, 90 % des salariés ou des employés dont il est question sont des femmes, pas plus que ce questionnaire ne semble informer le discours gouvernemental dont les politiques en la matière font peu de cas d'une analyse différenciée selon les sexes. Ces propos d'une chercheuse d'origine française apparaissent particulièrement appropriés dans les circonstances : « ces mesures ne sont jamais présentées comme s'adressant particulièrement aux femmes, même si elles les concernent, de fait, expressément » (Dussuet, 2002 : 144). Il est donc espéré que la présente monographie, en tant que cas de figure, permettra de rendre compte de l'importance d'introduire dans l'analyse des ESSAD un questionnaire formulé en termes de division sexuelle du travail à l'aune des effets pervers induits par la non-reconnaissance de la valeur du travail d'entretien ménager perçu comme un travail « naturalisé », prolongeant les tâches domestiques accomplies gratuitement par les femmes au sein de leur famille. De toute évidence, si les ESSAD veulent maintenir le cap sur leur engagement social et maintenir leur volonté de créer un milieu de travail plus démocratique et équitable, il leur faudra devenir, elles-mêmes, des agents proactifs dans la lutte pour une meilleure reconnaissance du travail féminin, particulièrement dans les secteurs de l'entretien, et placer au cœur de leurs politiques salariales une logique d'équité plutôt qu'une logique de rentabilité.

Bibliographie

- AUBRY, François (2001). *Économie sociale et aide domestique, Un portrait sectoriel*, Document de travail, 56 p.
- CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIES (2002). «Femmes, féminisme et économie sociale : la perspective québécoise », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 33, n^{os} 1-2, 163-189.
- CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIES en collaboration avec Danielle GUAY et Julie LAVOIE (2000a). *Grille de collecte de données pour la poursuite d'études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche économie sociale, santé et bien-être*, Cahiers du LAREPPS, n^o 00-03, 17 p.
- CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIES en collaboration avec Danielle GUAY et Julie LAVOIE (2000b). *Éléments pour un coffre à outils méthodologiques pour la recherche au sein des entreprises d'économie sociale* Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS, n^o 00-06, 27 p.
- CSMO-ESAC (2001). *Économie sociale et action communautaire, portrait de la main-d'œuvre des entreprises et des organismes*, présenté dans le cadre du Projet de Coopération France Québec sur l'économie sociale et solidaire, Comité sectoriel de main d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, Montréal.
- DEFOURNY, Jacques, FAVREAU, Louis et Jean-Louis LAVILLE (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer.
- DUSSUET, Annie (2002). « Le genre de l'emploi de proximité », *Lien social et politique-RIAC*, 47, printemps, 143-154.
- FOURNIER, Jacques (1999). « Coop Aide Rive-Sud, les acquis et les fragilités », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, n^o 2, 170-182.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2002). *Portrait des entreprises en aide domestique, économie sociale, Économie sociale*. Québec, direction des communications MIC, 67 p.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1998). *Conjuguer l'économie et le sociale*, La politique de développement local et régional et l'économie sociale, document d'information à l'intention des centres locaux de développement, Québec, ministère des Régions, 56 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Yves VAILLANCOURT (1998). *Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*. Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS n^o 98-04, 21p.
- MOISAN, Lise (2002). *Une île une ville, 27 arrondissements, des réalités multiples, Portrait comparatif de la situation socio-économique des femmes et des hommes dans la nouvelle ville*

de Montréal, Conseil régional de développement de l'île de Montréal, site Internet où trouver le document : www.femmesdemontreal.org , section publications.

MOISAN, Lise (2001). *Plein feux sur 20 quartiers, un atlas comparatif de la situation socio-économique des femmes et des hommes sur l'île de Montréal*, Conseil régional de développement de l'île de Montréal, Comité Femmes et développement régional, 80 p.

REUZÉ, Anne-Sophie, TREMBLAY, Louise et Christian JETTÉ (2000). *Plumeau, chiffon et compagnie: monographie d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, Montréal, UQAM, Cahiers du Larepps n° 00-05, 77 p.

Entrevues

Entrevue 1. Promotrice du projet et directrice de *Coup de main à domicile*, réalisée à Montréal, le 4 janvier 2002.

Entrevue 2. Directrice du conseil d'administration de *Coup de main à domicile*, réalisée à Montréal, le 14 janvier 2002

Entrevue 3. Coordinatrice des services de *Coup de main à domicile*, réalisée à Montréal, le 5 février 2002

Entrevue 4. Préposée en entretien ménager et représentante des travailleuses de *Coup de main à domicile*, réalisée à Montréal, le 13 février 2002.

Entrevue 5. Préposée en entretien ménager de *Coup de main à domicile*, réalisée le 13 février 2002.

Entrevue 6. Préposée en entretien ménager de *Coup de main à domicile*, réalisée le 13 février 2002.

Entrevue 7. Promotrice du projet et directrice de *Coup de main à domicile*, réalisée à Montréal, le 17 mai 2002

Entrevue 8. Promotrice du projet et directrice de *Coup de main à domicile*, réalisée à Montréal, le 2 décembre 2002.

Entrevue 9. Coordinatrice des services de *Coup de main à domicile*, réalisée à Montréal, le 2 décembre 2002.

Entrevue de groupe. Huit préposées en entretien ménager de *Coup de main à domicile*, réalisée à Montréal, le 20 juin 2002.

26 fiches signalétiques remplies par des préposées en entretien ménager (24 femmes et deux hommes) lors de courtes entrevues réalisées à Montréal le 15 mars, le 22 mars et le 5 avril 2002.

Documents internes

Coup de main à domicile, service d'aide domestique. 1997. *Projet de création d'emplois pour la prestation de services en aide domestique dans le cadre des projets d'économie sociale*, 16 juillet, 38 p. (Document 1)

1998. *Protocole d'entente entre Coup de main à domicile et le CLSC Saint-Léonard*, 11 septembre. (Document 8)

2001. *Protocole d'entente entre Le ministère de la solidarité sociale et Coup de main à domicile*, (Document 7)

Coup de main à domicile. 1998. *Bilan financier, Rapport d'activités du 5 janvier au 31 mars 1998*, assemblée générale de fondation, juin, 27 p. (Document 2)

Coup de main à domicile. 1999. *Rapport d'activités 1998, projections budgétaires 1999*, janvier, 22 p. (Document 3)

Coup de main à domicile. 2000. *Rapport annuel d'activités 1999/2000*. Assemblée générale annuelle, juin, 33 p. (Document 4)

Coup de main à domicile. 2001. *Rapport annuel d'activités 2000/2001*. Assemblée générale annuelle, juin, 32 p. (Document 5)

Coup de main à domicile. 2000. *Règlements généraux*, avril, 21 p. (Document 6)

Coup de main à domicile. 2000. *Politique des conditions de travail du personnel durant la période probatoire*, septembre. (Document 9)

Coup de main à domicile. 2000. *Éthique professionnelle des préposées à l'aide domestique*, Édition révisée, septembre. (Document 14)

Coup de main à domicile. 2000. *Politique des conditions de travail du personnel administratif et de production*, septembre. (Document 10)

Coup de main à domicile. 2000. *Synthèse des procédures à suivre lors d'un accident de travail* 24 février. (Document 12)

Coup de main à domicile. 1998. *États financiers*, 31 mars, 7 p.

Coup de main à domicile. 1999. *États financiers*, 31 mars, 8 p.

Coup de main à domicile. 2000. *États financiers*, 31 mars, 8 p.

Coup de main à domicile. 2001. *États financiers*, 31 mars, 9 p.

Coup de main à domicile. 2002. *États financiers*, 31 mars, 10 p.

CECM. 1998. *Programme de formation, Préposé à l'entretien ménager à domicile chez les personnes âgées*, Programme révisé, formation experts de Montréal, avril, 15 p. (Document 13)

Échelle salariale printemps 2002

Échelle salariale après le plan d'action de l'automne 2002 remis le 2 décembre

Liste des membres du conseil d'administration. 2001. (Document 11)

Procès verbal de l'assemblée de fondation. 16 juin 1998. (Document 15)

Description de tâches des employées (Document 17)